



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Economía

Curso 2013/2014

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, ¿OPCIÓN U
OBLIGACIÓN MORAL?

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, OPTION OR MORAL
OBLIGATION?

Realizado por la alumna Dña. Inés Barreiro Fulcar.

Tutelado por la Profesora Dña. Almudena Martínez Campillo.

León, 13 de septiembre de 2014.

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se refiere al conjunto de iniciativas que las empresas pueden realizar voluntariamente para mejorar el impacto económico, social y medioambiental de su actividad. Pero, ¿qué postura adoptan las empresas frente a la RSC la hora de plantear su estrategia empresarial? Más concretamente, ¿la RSC supone una opción más para mejorar la reputación e imagen corporativa y, con ello, los resultados económicos, o realmente las empresas la consideran como una forma de devolver al entorno en el que operan cualquier daño que pueda derivarse de su actividad? En definitiva, ¿qué es la RSC, una opción o una obligación moral para las empresas?

Encontrar una respuesta a esta pregunta constituye el objeto general del presente trabajo. Para alcanzarlo, en primer lugar, se abordan los principales aspectos teóricos y prácticos inherentes el concepto de RSC, tales como qué es, cómo se aplica, cuáles son las razones que la justifican y cómo influye en los resultados empresariales. Seguidamente, desde una perspectiva empírica, se estudian una serie de casos prácticos sobre empresas socialmente responsables y se desarrolla un análisis estadístico para dilucidar la naturaleza de las relaciones bivariadas entre RSC, reputación corporativa y resultados económicos. La conclusión general obtenida apoya la idea de que la RSC, más que una obligación moral de las empresas con la sociedad, representa una opción estratégica para lograr mayores beneficios a través de una mejora de la reputación.

Palabras clave: RSC, Stakeholders, Reputación, Resultados económicos, Obligación moral

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) refers to the set of initiatives that companies can do voluntarily to improve the economic, social and environmental impact of its activities. But what stance against companies adopt CSR when planning their business strategy? More specifically, is CSR one more choice to improve corporate image and reputation and thus, economic performance? Or companies really consider as a way to give back to the environment in which they operate any damage that may result from their activity? In short, what is CSR? Is it a choice or a moral obligation for companies?

Find the answer to this question is the general object of the present work. To achieve this, first, the main theoretical and practical aspects inherent in the concept of CSR, such as what it is, how it applies, what the underlying reasons are and how it affects business performance are addressed. Then, from an empirical perspective, we study a series of case studies on socially responsible companies and a statistical analysis is performed to elucidate the nature of the relationship between CSR, corporate reputation and financial results. The overall conclusion supports the idea that CSR, rather than a moral obligation of companies to society, represents a strategic choice to achieve higher profits through improved reputation.

Keywords: CSR, Stakeholders, Reputation, Economic performance, Moral obligation

INDICE DE CONTENIDOS

PRIMERA PARTE: PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETO DEL TRABAJO	8
METODOLOGÍA	9

SEGUNDA PARTE: DESARROLLO DEL TRABAJO

1. ¿QUÉ ES LA RSC?.....	11
1.1 Concepto de RSC	11
1.2 Evolución histórica de la RSC	13
1.3 Modelos teóricos de RSC.....	15
1.3.1 Modelo de los Stakeholders.....	15
1.3.2 Modelo tridimensional de Carroll.....	19
1.3.3 Modelo bidimensional de Quazi y O'Brien	22
1.3.4 Modelo Estratégico	24
2. ¿CÓMO LAS EMPRESAS REALIZAN PRÁCTICAS DE RSC?.....	27
2.1 Áreas de implantación de la RSC.....	27
2.2 Proceso de implantación de la RSC	30
2.3 Ventajas derivadas de la implantación de la RSC.....	32
2.4 Implantación de la RSC en las Pymes.....	35
3. ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS REALIZAN PRÁCTICAS DE RSC?	37
3.1 Debate sobre la RSC: argumentos a favor y en contra.....	37
3.2 Razones para aplicar la RSC	38
4. ¿INFLUYE LA REALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RSC EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES?	42

4.1 Percepción de la RSC por parte de los consumidores	42
4.2 Influencia de la RSC en los resultados económicos: Revisión de la literatura.....	45
4.2.1 Marco teórico.....	45
4.2.2 Antecedentes empíricos	46
5. ¿CÓMO LAS EMPRESAS ESTÁN APLICANDO LA RSC EN LA ACTUALIDAD? 48	
5.1 La aplicación de la RSC en la actualidad: Un estudio de casos.	48
5.1.1 Caso INDITEX	51
5.1.2 Caso MERCADONA	54
5.1.3 Caso REPSOL	58
5.1.4 Relación entre RSC, reputación corporativa y resultados económicos	60
5.2 Críticas a la aplicación de la RSC en la práctica: el negocio de la responsabilidad.....	67

TERCERA PARTE: CONCLUSIONES DEL TRABAJO

CONCLUSIONES.....	70
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	74
--------------------------	-----------

OTRAS FUENTES DE CONSULTA.....	77
---------------------------------------	-----------

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

Tabla 0.1 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.....	10
Figura 1.1 Stakeholders de la empresa.....	16
Figura 1.2 Atributos de los Stakeholders.	17
Tabla 1.1 Dimensiones de la RSC según Carroll (1991).	19
Figura 1.3 Pirámide de responsabilidades de la empresa.....	21
Figura 1.4 Modelo bidimensional de Quazi y O'Brien.....	22
Figura 2.1 Áreas de implantación de RSC.	27
Tabla 2.1 Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.	30
Tabla 2.2 Elaboración del Plan de RSC.....	32
Tabla 2.3 Análisis DAFO de la RSC en las Pymes.....	36
Gráfico 4.1 Conocimiento de la RSC.....	43
Gráfico 4.2 Multinacionales españolas versus empresas extranjeras.....	43
Gráfico 4.3 Información recibida del comportamiento social y medioambiental de las empresas.....	44
Gráfico 4.4 Elección de empresa con mejor comportamiento social y asunción de costes.....	45
Gráfico 4.5 Antecedentes empíricos sobre los efectos de la RSC en los resultados económicos.....	47
Tabla 5.1 Metodología de medición de la RSC y la Reputación.....	49
Tabla 5.2 Variables de medición de la RSC y la Reputación.....	50
Tabla 5.3 Ranking empresas por Responsabilidad y Reputación (2014).....	51
Gráfico 5.1 Política de RSC en INDITEX.....	53
Gráfico 5.2 Modelo de <i>Calidad Total</i> de Mercadona.....	55
Tabla 5.4 Política de RSC de Mercadona.....	56
Gráfico 5.3 Modelo de Economía Circular de Mercadona.....	58
Tabla 5.5 Política de RSC de Repsol.....	59
Tabla 5.6 Base de datos.....	62
Tabla 5.7 Resultados del análisis descriptivo.....	64
Tabla 5.8 Resultados del análisis de correlaciones.	65

INTRODUCCIÓN

Según Ganuza (2012), el comportamiento de las empresas está de máxima actualidad por dos hechos diferenciados: primero, por la aparición de diversos casos escandalosos de conductas empresariales extremas, tales como fraudes, estafas y corruptelas -donde “*Enron*” sería su máximo exponente-, y, segundo, por un hecho diametralmente opuesto que es el aumento de comportamientos socialmente responsables por parte de las empresas. Respecto a este segundo hecho, cabe señalar que durante los últimos años ha surgido una conciencia social que exige a las empresas el desarrollo de comportamientos responsables en tres ámbitos de su actividad: el económico, el social y el medioambiental. Esta nueva filosofía de gestión empresarial se ha concretado en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Pero, ¿qué subyace realmente detrás de la implantación de las prácticas de RSC?

Aunque, en principio, cabría pensar que la principal motivación de las empresas es tener una mejor relación con sus stakeholders y con la sociedad en general, tratando de mitigar el impacto negativo que causan en el entorno en el que operan, algunas evidencias parecen demostrar que la RSC es una opción estratégica a disposición de las empresas para mejorar su reputación y lograr un mayor beneficio económico. Bien, pues aquí es donde encaja la gran pregunta que constituye la base del presente trabajo: ¿las empresas aplican la RSC buscando un fin adicional al de resarcir de los daños que puedan provocar y dirigido a aumentar sus resultados económicos, o simplemente se trata de una obligación moral, sin buscar nada más a cambio?

La obtención de una respuesta a esta cuestión, así como su enorme trascendencia e interés en el contexto actual de globalización y de respeto a los criterios del desarrollo sostenible, son las principales motivaciones para la realización de este trabajo. Además, la reciente actualidad de casos de comportamientos socialmente no responsables abordados por importantes empresas, que han hecho tambalear el nivel de confianza en este tipo de organizaciones por parte del público general, también justifica el planteamiento de dicha pregunta como eje central para desarrollar el presente trabajo.

OBJETO DEL TRABAJO

El objetivo general de este trabajo es encontrar una respuesta a la pregunta que le da título, es decir, poder concluir si la RSC se considera una opción para mejorar los resultados a la hora de plantear la estrategia empresarial o si, acaso, ha de entenderse como una obligación moral de las empresas con el entorno social y medioambiental en el que operan.

Específicamente, este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos particulares:

- *Primero*, acotar una definición válida del término RSC a efectos de este trabajo, además de revisar los distintos modelos teóricos de RSC existentes y sus formas de aplicación.
- *Segundo*, conocer las distintas áreas en las que las empresas pueden implantar las acciones de RSC, así como su proceso de puesta en práctica y los posibles beneficios derivados de ello.
- *Tercero*, ahondar en el debate “RSC a favor y en contra” con el fin de clarificar cuáles son las principales razones que explican el desarrollo de comportamientos socialmente responsables por parte de las empresas.
- *Cuarto*, analizar cómo influye la implantación de prácticas de RSC en los resultados empresariales mediante la revisión de la literatura teórica y los antecedentes empíricos existentes en este ámbito de investigación.
- *Quinto*, conocer cómo algunas empresas españolas están aplicando la RSC en la actualidad a partir de un estudio de casos prácticos, así como comprobar empíricamente la naturaleza de las distintas relaciones bivariadas entre la RSC, la reputación empresarial y los resultados económicos de dichas empresas.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para alcanzar los cinco objetivos particulares de este trabajo es la siguiente:

- *Revisión de literatura académica* recogida en libros, manuales, revistas científicas y monografías, tanto nacionales como internacionales (objetivos primero, segundo, tercero y cuarto).
- *Revisión de datos secundarios* procedentes de diversas estadísticas y fuentes documentales, así como de informes elaborados por varios organismos públicos y privados, tanto nacionales como internacionales (objetivos segundo y cuarto).
- *Revisión de información publicada en revistas divulgativas, periódicos y páginas Web* (objetivos tercero y quinto)
- *Estudio de casos prácticos* (quinto objetivo): Los casos prácticos invitan a estudiar situaciones reales del mundo empresarial, en las que se pretende que el estudiante mejore sus habilidades analíticas tras un proceso exhaustivo de recogida de información. En este trabajo se han elegido tres casos prácticos que se refieren empresas españolas que destacan especialmente por su conducta socialmente responsable:
 - el caso INDITEX
 - el caso MERCADONA
 - el caso REPSOL
- *Análisis estadístico descriptivo* (quinto objetivo): A partir de una pequeña base de datos relativa a esas tres empresas, se realiza un análisis descriptivo de las variables RSC, Reputación y Resultados Económicos a fin de describir las características de estos datos en su conjunto. Se trata de un estudio general con el que se van a obtener los valores máximos y mínimos de cada variable, su media simple y su desviación típica, para ver cómo se agrupan o dispersan los

datos en torno al valor central. Para esta labor se emplea el programa estadístico *SPSS* versión 19.

- *Análisis estadístico de correlaciones bivariadas* (quinto objetivo): El análisis de correlaciones se realiza a través del coeficiente de correlación de Pearson (r), teniendo en cuenta que los coeficientes de correlación son medidas que indican el grado de asociación que existe entre dos variables y en qué medida se relacionan. Específicamente, el coeficiente de correlación de Pearson es un número que varía entre los valores -1 y +1. La magnitud indica el grado de asociación existente entre las dos variables, de modo que los valores -1 y +1 implican una correlación perfecta, que será positiva o negativa según el signo, mientras que el valor 0 significa que no existe relación entre las variables. En este caso, también se recurre al programa estadístico *SPSS* versión 19.

Para la interpretación del resultado obtenido tras el cálculo del coeficiente de correlación Pearson se empleará la siguiente escala, que es la tradicionalmente utilizada por la comunidad académica:

Tabla 0.1 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Kareev (1995)

1. ¿QUÉ ES LA RSC?

1.1 CONCEPTO DE RSC

Para poder dar una respuesta a la pregunta planteada sobre si la Responsabilidad Social Corporativa, desde ahora RSC, supone una opción o una obligación moral para las empresas, es necesario comenzar por definir tal concepto. Por tanto, ¿qué es la RSC?

A este respecto, es posible encontrar muchas definiciones distintas -tantas como investigadores que han estudiado este tema-, dado que no existe un concepto de RSC oficialmente reconocido al respecto. Así, como ya señalaba Votaw en 1972, la RSC significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo.

A modo de referencia para este trabajo, se van a considerar las dos definiciones más ampliamente utilizadas en la comunidad académica a nivel internacional. Por un lado, el concepto de RSC publicado en el Libro Verde: Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las empresas (2001), que entiende por tal:

“la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los stakeholders”

Por otro lado, la definición propuesta por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (*World Business Council on Sustainable Development*, 2002), que establece que la RSC es:

“el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general”

En consecuencia, a partir de estas dos definiciones es posible extraer las siguientes conclusiones respecto al concepto de RSC que se tomará como base en el presente trabajo:

- Si algo comparten ambas definiciones es el carácter voluntario de la RSC¹, lo que, a priori, al menos desde un punto de vista teórico, permitiría respaldar que la respuesta a la pregunta formulada inicialmente es que la RSC es ante todo una opción.
- Además, en ambos casos se deduce que la RSC surge como consecuencia de la relación que las empresas mantienen con sus stakeholders o grupos de interés y que implica ir “más allá” de las obligaciones económicas y legales, implantando estrategias y actuaciones que mejoren el impacto económico, social y medioambiental de su actividad.
- Por último, ambas definiciones permiten vislumbrar que el concepto de RSC está íntimamente ligado al de *desarrollo sostenible*, teniendo en cuenta que el Informe Brundtland (1987) describe el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades.

¹ Pese a la voluntariedad de la RSC, existen una serie de recomendaciones, normas y principios establecidos por organismos gubernamentales y no gubernamentales tales como la ONU, la OCDE, la OIT, la Comisión Europea, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, entre muchos otros, que marcan las pautas voluntarias para la implantación de la RSC (por ejemplo, las Declaraciones de la OIT, el Libro Verde, el Marco Conceptual de la RSC (AECA), la Guía GRI3 o la SGE21). A este respecto, destaca la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, publicada a nivel mundial el 1 de Noviembre de 2010, que supone una guía para integrar la RSC en todo tipo de organizaciones, incluyendo grandes, medianas y pequeñas empresas tanto del sector público como privado y tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo. Se trata de una norma de carácter voluntario y no certificable y en su elaboración participaron expertos de los seis principales grupos de partes interesadas: industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales y servicios de apoyo a la investigación y el desarrollo.

1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA RSC

No existe consenso a la hora de fijar el nacimiento de la RSC. A priori es posible considerar que su origen se podría situar a principios de los años veinte, cuando Sheldon (1923) publica su obra *La filosofía de la administración*, en la que pone de manifiesto que las responsabilidades básicas de la gestión empresarial son sociales y que por ello los gerentes deben tratar con justicia y honestidad a sus subordinados.

No obstante, la mayoría de los autores sitúan el origen de la RSC en los años cincuenta, vinculada a los escándalos financieros del mundo empresarial ocurridos en esa época. Es exactamente el año 1953 la fecha considerada esencial para determinar el nacimiento de la RSC, cuando Bowen publica su obra *Social Responsibilities of the Businessmen*. En este trabajo, Bowen (1953) defiende que la RSC se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores sociales. Por tanto, se podría considerar que los años cincuenta marcan una primera etapa en la aparición de la RSC, la denominada *etapa filosófica*, que contextualiza la RSC como un término abstracto, pero centrado en la ética y la moral.

En los años sesenta, la RSC no se considera relevante, de modo que el interés por la misma resurge en los años setenta y lo hace con una perspectiva más moral que empresarial. El concepto RSC se introduce en el ámbito europeo y se realizan los primeros estudios empíricos. Aun así es una RSC limitada a los aspectos sociales, cobrando gran importancia en esta época los denominados “balances sociales²”. Los autores que más aportaciones realizan en este periodo son Steiner (1971) y Carroll (1979). Mientras el primero defiende que las empresas deben seguir siendo fundamentalmente una institución económica, pero teniendo responsabilidad para ayudar a la sociedad a alcanzar sus metas básicas; es decir, asumiendo responsabilidades sociales, en 1979 Carroll propone que la Responsabilidad Social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales de la sociedad sobre la empresa en un momento dado en el tiempo.

² Los “balances sociales” son documentos voluntarios que recogen las actividades que la empresa realiza desde una perspectiva social, además de incluir los objetivos y restricciones económicas y sociales en el control y planificación empresarial.

Poco tiempo más tarde, ya en los ochenta, Carroll (1983) precisa un poco más y propone que la RSC implica la realización de un negocio de manera que sea económicamente rentable, respetuoso de la ley, ético y socialmente solidario. Por tanto, ser socialmente responsable significa que la rentabilidad y la obediencia a la ley son ante todo las condiciones para debatir sobre la ética de la empresa y el grado en el que se apoya a la sociedad, con las contribuciones de dinero, tiempo y talento. Además, también en esta década, Freeman (1984) establece las bases de la *teoría de los Stakeholders* o de los grupos de interés, sugiriendo que las empresas deben atender no sólo a los accionistas, sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad que desarrollan para el logro de sus objetivos.

Iniciado el siglo XXI, la RSC se integra en la misión y principios organizativos de la empresa, de modo que ya adquiere una importancia estratégica. Además, los grandes escándalos financieros ocurridos en algunas empresas grandes, tales como Enron en 2001 y WorldCom en 2002³, provocan un gran impulso de la RSC.

En la actualidad, la aplicación de RSC es lo habitual. Así, se puede decir que la RSC está de moda. La evolución de las telecomunicaciones, internet, el auge de las redes sociales y la consiguiente facilidad para dar a conocer al público y promocionar al instante todo aquello que las empresas hacen por sus grupos de interés, nos da quizás la definición más básica y coloquial de la RSC:

“la Responsabilidad Social Corporativa es ser bueno y además parecerlo”

Y es que, ¿de qué sirve realizar buenas acciones si no se comunican al resto de stakeholders para que comprueben cuan responsable es la empresa? No obstante, es importante considerar que el hecho de dar a conocer todo aquello que la empresa hace para ser socialmente responsable no persigue otro objetivo que el de mejorar su reputación y su imagen para, finalmente, incrementar sus resultados. Luego, si es

³ Enron, empresa del sector energético con sede en Houston, falseaba las cuentas anuales al mantener enormes deudas fuera de los balances de situación. Esto provocó que los accionistas tuviesen pérdidas de más de 74 mil millones de dólares y la pérdida de las cuentas de jubilación de empleados e inversores. El escándalo salió a la luz pública por uno de los propios trabajadores de la empresa. Los altos precios de las acciones alimentaron las sospechas de un fraude financiero. Por su parte, WorldCom era una empresa de telecomunicaciones, ahora conocida como "MCI". Infló sus activos en más de 11 mil millones de dólares mediante asientos falsos, y los gastos se declaraban a la baja, lo que conllevó la pérdida de 30.000 puestos de trabajo y de 180 mil millones de dólares para los inversores. El propio Departamento de Auditoría Interna fue quien descubrió el fraude.

posible obtener más beneficios si se aplica la RSC, de nuevo cabe deducir que la RSC es una opción, concretamente, una opción más de estrategia empresarial para aumentar los resultados económicos.

1.3 MODELOS TEÓRICOS DE RSC

1.3.1 Modelo de los Stakeholders

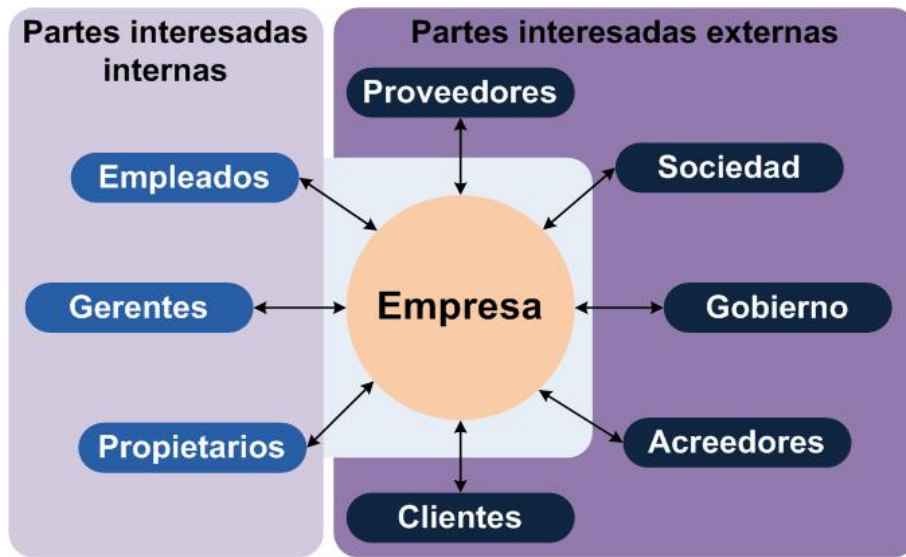
Freeman (1984), en su libro titulado *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*, defiende que si las empresas operan cada vez más en ambientes complejos han de cubrir objetivos que afectan a más grupos de interés o stakeholders. Pero, ¿qué se entiende por stakeholders? La definición que propone Freeman es la siguiente:

“Cualquier individuo o grupo de interés que de forma explícita o implícita, voluntaria o involuntaria, tienen un interés (stake) en la marcha de la empresa y que pueden afectar o ser afectados por el devenir de la misma”.

Así, las relaciones sostenibles con la sociedad suponen atender las exigencias de cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos empresariales. Nace así el modelo explicativo de la filosofía corporativa hacia la RSC que plantea que las empresas contribuyen al bienestar de la sociedad porque tienen responsabilidades que van más allá de la maximización de los beneficios a corto plazo.

En la Figura 1.1 se pueden identificar los principales stakeholders de la empresa, tanto internos como externos; es decir, por un lado, los empleados, directivos y propietarios o accionistas y, por otro lado, los proveedores, clientes, competidores, gobiernos, instituciones financieras, organizaciones no lucrativas y defensores del medioambiente, entre otros.

Figura 1.1 Stakeholders de la empresa.

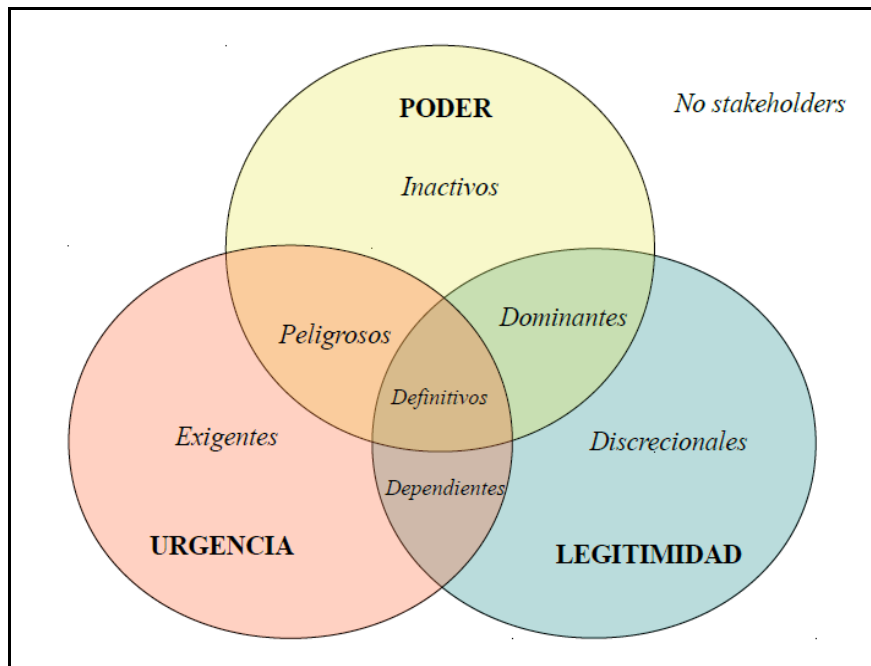


Fuente: www.expoknews.com

Esta teoría considera que la empresa es responsable si cumple algunos parámetros que la aproximan a un modelo de sociedad de justicia, libertad y derechos humanos. Según este enfoque, la dirección estratégica de la empresa debe tender no sólo a la consecución de los objetivos propios de los accionistas, sino también del resto de stakeholders como una condición para la supervivencia de la empresa en el largo plazo. Por tanto, esta teoría es afín a la idea de que la RSC es una obligación moral que las empresas deben tener con sus grupos de interés, dado que éstos se ven afectados por las consecuencias que se derivan de su actividad.

La principal dificultad que plantea esta teoría es precisamente la identificación de los stakeholders de cada empresa, además de los intereses y poderes que puedan tener en relación con la misma. A este respecto, Mitchell y colaboradores (1997) exponen tres atributos que los stakeholders poseen -poder, legitimidad y urgencia-, en relación a los cuales un grupo de interés puede ser más o menos importante para la empresa (Figura 1.2).

Figura 1.2 Atributos de los Stakeholders.



Fuente: Mitchell y colaboradores (1997)

- El *poder* se refiere a la intensidad de un stakeholder para imponer sus necesidades sobre las de los demás grupos.
- La *legitimidad* tiene que ver con la percepción sobre las acciones que realiza el stakeholder en cuanto a si son apropiadas en relación a las normas, las creencias o los valores.
- La *urgencia* está relacionada con la solicitud de una atención inmediata.

Así, la prioridad de cada stakeholder se verá determinada por la cantidad de atributos que posea, de la misma forma que la no posesión de ninguno de ellos supone la pérdida de la condición de stakeholder. A este respecto, según Mitchell y colaboradores (1997) las stakeholders pueden dividirse en siete categorías, que, a su vez, se agrupan en tres modalidades diferentes:

- Si sólo poseen uno de los atributos se consideran stakeholders *latentes*, de manera que en función del atributo poseído se pueden clasificar como inactivos, discrecionales o exigentes, respectivamente.
- En el caso de que dispongan de dos atributos son stakeholders *expectantes*, que pueden responder al perfil de dominantes, dependientes o peligrosos.

- Finalmente, se considera *definitivo* al grupo de interés que posea los tres atributos, siendo los de mayor importancia para la empresa y recibiendo así una atención inmediata de ella.

Respecto a los *intereses* que estos grupos pueden tener en relación con las empresas, se pueden clasificar como (Mitchell y colaboradores, 1997):

- *Materiales*: relacionados con aquello que se considera tangible y con los resultados financieros de la empresa. Son ejemplos de este tipo de interés la búsqueda de beneficios empresariales, el temor a incurrir en pérdidas o la pérdida del puesto de trabajo. También lo son las expectativas de los trabajadores, como puede ser la aspiración a trabajar en un entorno seguro.
- *Políticos*: en relación a la distribución del poder y la influencia, como por ejemplo en el interior de la empresa y el gobierno corporativo. Es un interés asociado a los propietarios, accionistas y directivos de la empresa.
- *De afiliación*: tiene que ver con el deseo de formar parte de un grupo, una red social. Tiene relación con alinear los valores de la empresa en relación a los de la comunidad en la que opera.
- *Relativos a la información, conocimiento u opiniones*: es el interés de los grupos que demandan más transparencia a la empresa desde la calidad del producto al proceso de producción o la obtención de materias primas pasando por las cuentas de resultados o los beneficios obtenidos.
- *De tipo simbólico*: en relación a la imagen y reputación de la propia empresa.
- *De tipo metafísico o espiritual*: encaminados hacia valores religiosos o filosóficos. Son intereses éticos que tratan asuntos involucrados con la vida, la muerte, la técnica, la bioética.

Además de los intereses que los stakeholders pueden tener en una empresa, también es necesario considerar el poder que pueden ejercer sobre ella para ponerlos de manifiesto y que la misma pueda satisfacerlos. A este respecto, existen tres tipos de *poderes* (Mitchell y colaboradores, 1997):

- *Poder formal*: El que otorgan los estatutos, reglamentos y legislaciones por derecho propio. Es el que tienen los accionistas, los cargos de alta dirección o los representantes de los trabajadores.

- *Poder económico*: El que afecta a la cuenta de pérdidas y ganancias. Este poder está repartido entre clientes, proveedores, entidades de crédito y trabajadores.
- *Poder político*: En las mismas manos que el poder formal, está relacionado con la distribución del poder en la empresa, pero también en grupos de interés externos a la empresa que pueden causar efecto sobre ella como el Gobierno o la Administración Pública.

Puede ocurrir que las líneas de separación entre intereses y poderes no estén bien delimitadas, pudiendo encontrar stakeholders mixtos o grupos que aúnen diferentes intereses. Este puede ser el caso, por ejemplo, de un trabajador que además de poseer acciones de la empresa, consume los productos que la misma vende y vive al lado de la planta de producción en la que se fabrican.

1.3.2 Modelo tridimensional de Carroll

Carroll (1991) diseñó un modelo que permitía integrar las tres dimensiones del concepto de RSC en la gestión de la empresa. Este modelo tridimensional, denominado *Organizational Social Performance Model*, refleja la actitud de la empresa frente a la RSC, los niveles de responsabilidad que asume y las actividades sociales afectadas. En la Tabla 1.1 se detallan estas tres dimensiones.

Tabla 1.1 Dimensiones de la RSC según Carroll (1991).

Primera Dimensión	Segunda Dimensión	Tercera Dimensión
Actitud ante la RSC	Categorías de RSC	Fines sociales afectados
Reactiva	Económica	Consumo
Defensiva	Legal	Medio ambiente
Acomodaticia	Ética	Seguridad del producto
Proactiva	Discrecional	Seguridad laboral
		Accionistas

Fuente: Elaboración propia.

Las tres dimensiones definidas se utilizan para analizar el acercamiento de la empresa al concepto RSC, ¿qué motivaciones tiene la empresa?, ¿cuáles son sus obligaciones?, ¿sobre qué aspectos sociales debe actuar?

- *La actitud de la empresa ante la RSC*, la primera dimensión, recoge los enfoques que la empresa puede adoptar al enfrentarse a la RSC. Un enfoque *reactivo* implica una reacción ante fuerzas externas que hacen que la empresa se vea obligada a realizar actuaciones que mejoren sus resultados sociales. El enfoque *defensivo* supone que la empresa se acerque a la RSC como una medida de escape frente a la presión de las fuerzas externas a la empresa. Un tercer enfoque o filosofía *acomodatícia* es la de las empresas que realizan RSC de forma voluntaria, pero sin un proceso de deliberación previo. Realizan estas acciones porque son correctas sin esperar un resultado concreto de ello más que el de hacer las cosas bien. Finalmente, el enfoque *proactivo* es aquel en el que la empresa anticipa sus estrategias en el campo de la RSC, a través de políticas sociales que van más allá de lo generalmente aceptado como RSC en la sociedad.

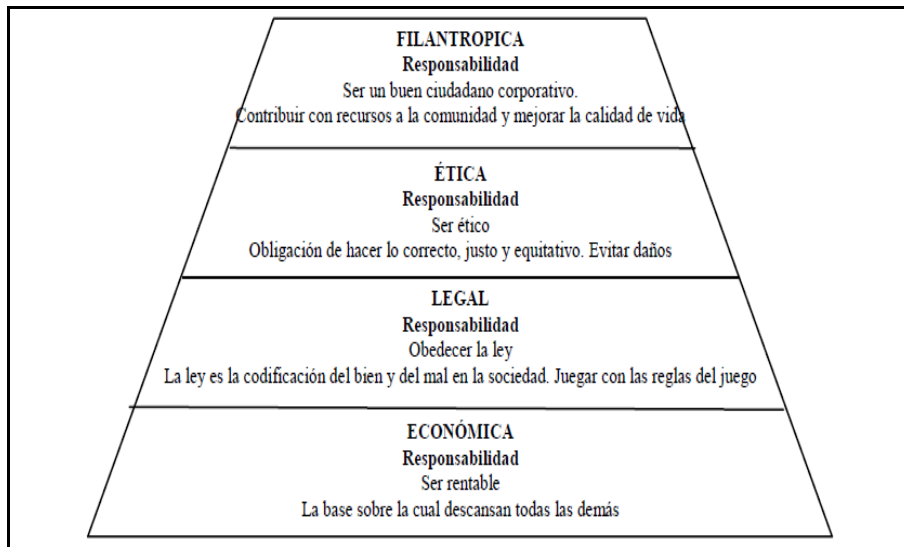
- La segunda dimensión del modelo son *las responsabilidades a las que se enfrenta la empresa* según su importancia como organización. La responsabilidad primera de una empresa es la *económica*, es decir, ser económicamente sostenible, ser capaz de remunerar a los propietarios. La segunda responsabilidad es la *legal*, es decir, el cumplimiento de todas las regulaciones y leyes que afecten a la empresa. En tercer lugar, una responsabilidad *ética* que implica alcanzar las expectativas de la sociedad y un correcto comportamiento más allá de lo estrictamente necesario. Por último, la cuarta responsabilidad es la *discrecional*, que es la que la empresa asume de forma voluntaria frente a la sociedad en la que actúa. Son ejemplo de este tipo de responsabilidad, la filantropía y/o el reparto de beneficios extraordinarios entre los trabajadores. Esta responsabilidad es propia de empresas que se consideran parte de la sociedad y que por ello contribuyen a mejorarla.

- La última de las dimensiones de Carroll se refiere a *las actividades que la empresa puede llevar a cabo de forma socialmente responsable*. Proviene de un análisis de la relación entre las actividades de la empresa y los grupos de interés o stakeholders afectados por ellas. Aunque algunas de estas actividades son comunes para la mayoría de las empresas de todos los sectores, es una lista

dinámica y por lo tanto puede verse modificada a lo largo del tiempo. Esta tercera dimensión está íntimamente ligada al Modelo de los Stakeholders.

A través del modelo tridimensional, Carroll (1991) sugiere que la RSC está compuesta por cuatro niveles de responsabilidad, que de forma gráfica se pueden representar mediante una pirámide, tal y como muestra la Figura 1.3.

Figura 1.3 Pirámide de responsabilidades de la empresa.



Fuente: Carroll (1991)

- **Responsabilidad económica:** es la fundamental de la empresa y sobre ella descansan todas las demás. Las empresas como unidades económicas básicas de la sociedad se deben encargar de la producción de bienes y servicios que les permitan generar beneficios y ser rentables.
- **Responsabilidad legal:** implica el cumplimiento de las leyes y regulaciones, es decir, el desarrollo de una actuación empresarial dentro de los marcos legales establecidos.
- **Responsabilidad ética:** supone presentar el comportamiento que la sociedad espera de la empresa y que no está codificado en ninguna ley.
- **Responsabilidad filantrópica:** asumida sólo por el deseo de dar solución a los problemas de la sociedad. Es totalmente voluntaria y no está sujeta a ningún tipo de regulación ni mandato formal de carácter ético. Con relación a esta cuarta responsabilidad, Villafañe (2004) indica que esa expectativa a la que la empresa no está obligada, pero que está dispuesta a asumir porque quiere sorprender

positivamente a alguno o a todos sus stakeholders, no puede encerrarse bajo la denominación de responsabilidad filantrópica, debiendo ser sustituida por la de “responsabilidad con los stakeholders”.

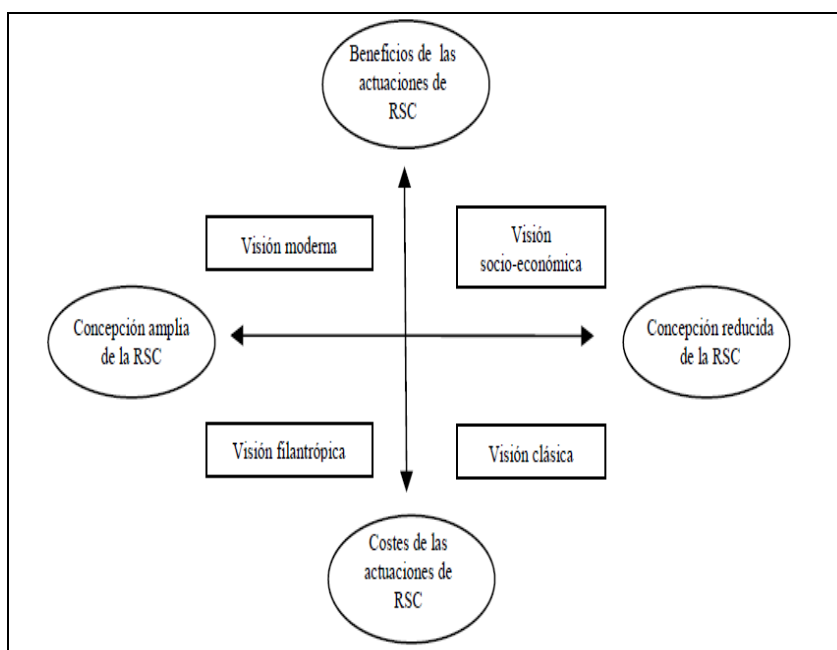
Es importante indicar que estos niveles de responsabilidad deben irse cubriendo en la empresa de forma integral, y no de forma secuencial, lo cual queda explicado por Carroll (1991) cuando indica que la responsabilidad social de la empresa implica el deber de obtener un beneficio, obedecer la ley, ser ético y ser un buen ciudadano. Además no hay que olvidar que la RSC no es algo estático, sino un concepto dinámico.

1.3.3 Modelo bidimensional de Quazi y O’Brien

El Modelo de Quazi y O’Brien (2000) constituye un enfoque de la RSC desde la perspectiva organizacional que considera dos dimensiones: el ámbito de la responsabilidad social (amplio o reducido) y las percepciones de las consecuencias de la acción social de las empresas (beneficios o costes).

Gráficamente, dicho modelo se representa sobre dos ejes cartesianos tal como se muestra en la Figura 1.4.

Figura 1.4 Modelo bidimensional de Quazi y O’Brien



Fuente: Quazi y O’Brien (2000).

- El *eje horizontal* oscila desde una visión reducida a una visión más amplia de la responsabilidad social. La parte derecha del eje está compuesta por las empresas que consideran que su función es proporcionar bienes y servicios para maximizar el beneficio a corto plazo dentro de la regulación establecida. La parte izquierda representa a las empresas que consideran la responsabilidad social en un sentido más amplio, más allá de la regulación establecida, tratando de alcanzar las expectativas sociales en cuanto al desarrollo de la comunidad, la conservación de recursos, la protección del medioambiente o la filantropía.
- El *eje vertical* representa los resultados del compromiso de las empresas, es decir, los costes y los beneficios de la implicación social. La parte inferior del eje está formada por las empresas que ponen énfasis en los costes del compromiso social, siendo estos gastos a corto plazo la preocupación inmediata antes de aplicar cualquier labor de responsabilidad. En la parte superior están las empresas que valoran los beneficios conseguidos a largo plazo por la implicación con la sociedad y que concluyen que éstos superan a los costes derivados de la misma.

Los dos ejes citados, el horizontal y el vertical, dividen el modelo en cuatro enfoques o formas de entender la RSC:

- ***Enfoque clásico:*** al igual que la visión primaria de la RSC, el objetivo de la empresa es la maximización de beneficios. Este enfoque defiende que el compromiso social tiene unos costes netos y no ofrece beneficios reales.
- ***Enfoque socio-económico:*** justifica la responsabilidad social, aunque de manera reducida, de forma que simultáneamente la empresa maximiza beneficios y está al servicio de las necesidades sociales.
- ***Enfoque filantrópico:*** la empresa hace algo por la sociedad, de forma ética o altruista, aunque implique un coste para ella. Es una visión más amplia de la RSC.
- ***Enfoque moderno:*** la empresa obtiene beneficios a corto y largo plazo que derivan de su amplia relación con la sociedad y los grupos de interés.

1.3.4 Modelo Estratégico

El Modelo Estratégico de la RSC es el enfoque más reciente para explicar la RSC y se basa en examinar los programas, actividades y procesos que pueden crear beneficios estratégicos a largo plazo. Por tanto, este modelo teórico asume la responsabilidad social como estratégica para la empresa, lo cual aporta a la comunidad científica una oportunidad de medir los beneficios de la RSC en un contexto más amplio que la simple correlación entre contribuciones filantrópicas y rentabilidad.

El concepto de la RSC de manera estratégica parte de los esfuerzos por demostrar que son varias las maneras en que las actividades de responsabilidad social pueden estar relacionadas con la estrategia de la empresa (Burke y Logsdon, 1996). Entre los autores que ya han señalado la pertinencia de asumir como estratégica la RSC están Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000) McWilliams y Siegel (2001, 2002) y Fernández-Gago y Martínez-Campillo (2008), entre otros.

Específicamente, el proceso estratégico centrado en la RSC es un modelo sistemático de dirección estratégica que sirve para analizar la importancia de los stakeholders en la consecución de los objetivos marcados, así como en los riesgos de no alcanzar éstos por la influencia de aquellos. Este proceso estratégico parte de la misión, visión y objetivos (pensamiento estratégico) enunciados desde una perspectiva social para, a continuación, formular, programar, implantar y controlar la estrategia social.

- La *misión, la visión y los objetivos* se formularán desde la óptica de la RSC, centradas en la atención de las necesidades planteadas por los distintos grupos de interés. Por su parte, el *análisis estratégico* tiene como objetivo principal el de identificar las expectativas presentes y futuras de las distintas partes interesadas. Estudiar de forma continua la adaptación de las estrategias a las necesidades reales de los stakeholders y, en su caso, descubrir cambios en las variables estratégicas que afectan a dichas necesidades se convierte en el elemento fundamental para conseguir la adecuada conexión entre la misión y visión planteadas.
- Tomando como base la misión y la visión, así como las conclusiones del análisis estratégico, la dirección pasa a definir aquellas posibles *estrategias* útiles para

alcanzar los objetivos planteados. La valoración de las distintas estrategias propuestas para tal fin determina cuál de ellas se ajusta mejor a las circunstancias de cara a su efectiva implantación y creación de valor para los grupos de interés.

- La *programación* determina el plan de acción expresado en tareas, cifras y tiempo de realización. Su adecuada elaboración, con la flexibilidad suficiente para la adaptación continua a nuevos escenarios impuestos por los cambios, es fundamental para la correcta implantación y control del comportamiento socialmente responsable.
- En la fase de *implantación* del proceso estratégico culminan todos los esfuerzos realizados en las etapas anteriores, alcanzándose el éxito o el fracaso. La dirección estratégica debe cuidar especialmente que la implantación resulte exitosa en todos los niveles de la organización, desde su gobierno, alta dirección, mandos intermedios y demás niveles. La representación y sensibilidad por los intereses de los distintos grupos debe encontrarse en todos los niveles y procesos de toma de decisiones. En los apartados dedicados a la gestión se indican los comportamientos o acciones socialmente responsables más destacados.
- El grado de cumplimiento de los objetivos fijados en términos de responsabilidad social y las desviaciones que puedan producirse en la ejecución de las acciones concretas necesarias para alcanzar aquellos se determinan a través de un análisis adecuado de la información facilitada por las distintas herramientas de *medición, control y seguimiento*. La información sobre responsabilidad social emitida por la empresa que recoge por medio de indicadores el impacto de su actividad en aspectos relevantes para los grupos de interés, debe ser verificada por profesionales independientes, que elaboren el correspondiente informe público disponible para todos los usuarios.
- Por su parte, el *control interno previo* a la elaboración de la información para terceros, realizado sobre los procesos y actividades, como por ejemplo, el Cuadro de Mando Integral (*Balance Scorecard*) que es un instrumento importante para alcanzar los objetivos marcados, o, en su caso, apuntar las medidas correctoras necesarias ante las desviaciones detectadas.

- Las *certificaciones externas* de los sistemas de gestión normalizados, tales como la Social Accountability SA 8000 en materia social, y las ISO 14001 en materia medioambiental, representan avales de calidad importantes para el comportamiento social de las organizaciones, muy tenidos en cuenta por los agentes externos.

De esta manera, ya no sólo se persiguen objetivos económicos, sino también sociales y medioambientales, de modo que se reconoce en la gestión de los mismos la posibilidad de crear valor a largo plazo. Para ello, la estrategia de RSC, entendida como estrategia social, debe estar directamente ligada con la misión, visión y valores de la empresa e incorporada en la cadena de producción/creación de servicios y en la cadena de valor, así como en la gestión de las relaciones con los diversos stakeholders de la empresa. Entendida de esta manera, la RSC no es ni un imperativo moral al que la empresa debe apostar, cree o no valor, ni tampoco una oportunidad a corto plazo que genera reputación o un retorno puntual. Por tanto, el mensaje es que la asunción de responsabilidad social tiene más que ver con la consecución de objetivos estratégicos y al éxito empresarial en el largo plazo que con el altruismo o las cuestiones morales (Guerras Martín y López-Hermoso Agius, 2003; Fernández-Gago y Martínez-Campillo, 2008).

2. ¿CÓMO LAS EMPRESAS REALIZAN PRÁCTICAS DE RSC?

2.1 ÁREAS DE IMPLANTACIÓN DE LA RSC

Una empresa es socialmente responsable cuando aprovecha de forma eficiente sus recursos, evita su desperdicio y realiza inversiones en innovación e investigación para mejorar sus procesos y desarrollar nuevos productos. Además, en todo el proceso de producción no contamina el medioambiente y tiene en cuenta cualquier tipo de externalidad negativa que pueda provocar. Específicamente, existen tres áreas de aplicación fundamentales en las que se puede actuar en el ámbito de la RSC:

Figura 2.1 Áreas de implantación de RSC.



Fuente: Elaboración propia.

- **Área Económica:** Tradicionalmente relacionada con la búsqueda de la maximización del beneficio y la creación de valor para el accionista. Esta área de aplicación nace de la premisa de la racionalización del sistema económico, es decir, la preservación e incremento de la riqueza de los propietarios garantizando el mejor uso posible de los recursos financieros que aportan a la empresa. Así, dentro de esta área de aplicación estarían incluidas todas las actividades de la empresa dirigidas a:

- ✚ *obtener beneficios*

- ✚ *crear valor*

- ✚ *maximizar la rentabilidad*

- ✚ *generar cuota de mercado*

✚ *crecer,...*

- **Área Sociocultural:** Se acerca más bien a la obligación moral que tienen las empresas que poseen conciencia social y que, por lo tanto, actúan como otro integrante más de la sociedad. Éste área de aplicación implica la participación en iniciativas que mejoren el bienestar social, el cumplimiento de la legislación vigente y el respeto de la herencia cultural y las costumbres sociales. Así, dentro de esta categoría estarían incluidas todas las prácticas de la empresa dirigidas a:

- ✚ *la protección de los Derechos Humanos:* no discriminación, libertad de asociación, no explotación infantil, no trabajo forzoso, dignidad de la persona, igualdad de oportunidades,...

- ✚ *el fomento de la calidad de vida laboral:* salud y seguridad en el trabajo, buenas condiciones laborales, conciliación de vida familiar y laboral, formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, desarrollo profesional,...

- ✚ *la protección del consumidor:* integridad y seguridad de los productos y servicios, información y atención al consumidor, privacidad del cliente, técnicas de venta éticas, prácticas publicitarias no engañosas,...

- ✚ *el compromiso con la sociedad:* apoyo a colectivos desfavorecidos, apoyo al trabajo voluntario, colaboración con ONGs, apoyo a proyectos sociales, culturales, educativos, deportivos,...

- **Área Medioambiental:** Las decisiones empresariales tienen un gran impacto sobre el medioambiente, tanto a través de la obtención y consumo de los inputs, como de la producción, distribución y venta de los outputs. Acorde con ello, dentro de esta categoría estarían incluidas todas las prácticas de la empresa dirigidas a:

- ✚ *el respeto de los recursos naturales:* uso racional del agua y de la energía, protección de masas forestales y de flora y fauna, respeto a la biodiversidad,...

✚ *la conservación del medioambiente*: uso racional del transporte, control de emisiones de CO2 y de vertidos y residuos,...

✚ *la contribución al desarrollo sostenible*

En la práctica, cada empresa deberá fijar el contenido de su responsabilidad en cada una de estas tres áreas de aplicación de la RSC, teniendo en cuenta dos límites:

- Mínimo de responsabilidad o límite inferior: basándose en la aplicación de la normativa jurídica más restrictiva. Si no existe legislación, se tomarán como referencia las costumbres o los usos.
- Máximo de responsabilidad o límite superior: cuando la aplicación de RSC pueda conllevar pérdidas de competitividad, reducciones en la rentabilidad o, incluso, poner en riesgo la propia existencia de la empresa. También actúa de límite la no intervención en aspectos que son competencia de otros organismos específicos.

En definitiva, para que una empresa pueda ser considerada socialmente responsable, sus actuaciones deben estar en concordancia con una serie de principios tales como las 11 Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (OCDE, 2013), que promueven la responsabilidad y la transparencia de las organizaciones empresariales (Tabla 2.1):

Tabla 2.1 Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos fundamentales reconocidos internacionalmente.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local.
4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o indisciplinarias.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier inferencia indebida en actividades políticas locales.

Fuente: OCDE (2013)

2.2 PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LA RSC

¿Cómo las empresas pueden ser socialmente responsables?

En primer lugar, deben mantener una *coherencia entre identidad e imagen*, es decir, que la empresa sea lo que dice ser, algo que parece lógico, pero que no todas lo cumplen (Ganuza, 2012). Esto se puede traducir, por ejemplo, en vender lo que se dice que se vende y no lanzar mensajes contradictorios.

No es necesario realizar grandes inversiones para ser una empresa socialmente responsable. Así, se puede comenzar reduciendo el consumo de luz o agua, mejorando la comunicación interna con los empleados o utilizando materiales reciclados para el empaquetado de los productos. Aunque muchas empresas han relacionado el término

RSC con el de patrocinio de eventos, el mecenazgo, las donaciones a fondo perdido, etc..., asociando dichas acciones únicamente a la obtención de beneficios en términos económicos o de ventaja competitiva, hay labores mucho más sencillas que también suponen ser socialmente responsable.

Por otro lado, las empresas tienen que realizar un *plan de RSC*, incorporando este aspecto en su estrategia (Fernández-Gago y Martínez-Campillo, 2008). Un plan de RSC es un documento de gestión y evaluación que sirve para comunicar y rentabilizar las acciones sociales llevadas a cabo por la empresa para lograr el triple objetivo de generar valor para los accionistas, para la sociedad en general y para el medioambiente. Según Ganuza (2012), para hacer adecuadamente un plan de RSC es necesario seguir los tres pasos siguientes (Tabla 2.2):

- ***Identificar las oportunidades de mejora:*** Implica hacer un listado de todas las acciones que la empresa está llevando a cabo actualmente en materia de RSC como el uso de energías renovables o la conciliación de horarios de trabajo con la vida laboral. Las empresas no suelen empezar desde cero en esta materia, estando realizando actividades de RSC sin darse cuenta.
- ***Identificar los grupos de interés de la empresa:*** Supone establecer cuáles son las interrelaciones con cada grupo y dialogar con ellos para ver qué es lo que esperan de la empresa y qué es lo que les corresponde percibir de ella. De la misma forma, hay que identificar qué es lo que esos grupos aportan a la empresa.
- ***Concretar los objetivos que se persiguen con la aplicación de la RSC:*** Requiere especificar los objetivos de la RSC, los cuales pueden diferenciarse en función de su *urgencia*, es decir, identificar aquello que se está haciendo mal y que debe corregirse cuanto antes, o en función de su *importancia* respecto a los valores y la estrategia de la empresa. Otro criterio para establecer los objetivos a perseguir es considerar los *recursos* de que dispone la empresa ya sea en términos de tiempo, dinero, personal o estructuras.

Establecidos los objetivos, éstos ya se pueden traducir en planes de acción, designando a los responsables de llevarlos a cabo, las etapas y plazos para hacerlos efectivos, así como los recursos a invertir para su consecución, además de los resultados que se esperan y su medición. Por tanto, para que las empresas apliquen exitosamente el plan

de RSC, es imprescindible la involucración de sus directivos a todos los niveles, además de que la empresa beneficie a la sociedad a través de las acciones del plan.

Tabla 2.2 Elaboración del Plan de RSC

PLAN DE RSC	
1- Identificar oportunidades de mejora	¿Qué RSC está realizando ya la empresa?
2- Identificar grupos de interés	Necesidades y aportación de los Stakeholders
3- Concretar los objetivos	En función de la urgencia
	En función de los valores
	En función de los recursos

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, todo plan de RSC debe incluir una memoria de sostenibilidad para comunicar las acciones sociales realizadas por la empresa. Es aconsejable que esa memoria se realice de forma bianual y que en ella consten tres apartados clave:

- En primer lugar, una *triple cuenta de resultados* que muestre el equilibrio entre los balances económico, social y medioambiental.
- En segundo lugar, un *compromiso absoluto con los diferentes stakeholders*.
- Por último, unas *pautas de actuación e indicadores de las labores económicas, sociales y medioambientales* de los productos y servicios que ofrece la empresa.

La credibilidad de esta memoria aumentará si supera auditorías de organismos externos especializados, tales como el *Global Reporting Initiative*⁴ (GRI).

2.3 VENTAJAS DERIVADAS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA RSC

Las empresas socialmente responsables no sólo se preocupan por la fabricación de sus productos, sino que responden a las preocupaciones de la sociedad en la que operan y contribuyen al apoyo de la comunidad. Así, a la hora de tomar decisiones, tienen en cuenta aspectos que van desde el bienestar y satisfacción de todos sus stakeholders, a la calidad de sus productos y el origen de sus inputs, pasando por el impacto económico,

⁴ El *Global Reporting Initiative* (GRI) es una institución internacional independiente que ha desarrollado el principal y más exigente estándar de elaboración de Informes de Sostenibilidad a nivel mundial para que las organizaciones contribuyan al desarrollo sostenible. Su máxima distinción "*In accordance*" se concede a aquellas empresas que cumplen todos los requisitos al elaborar esta memoria de sostenibilidad.

social y medioambiental de sus actividades y el desarrollo económico y social de la comunidad en la que operan. Para ello, dichas empresas construyen relaciones estables y permanentes con sus grupos de interés y llevan a cabo procedimientos que les permiten anticiparse y responder a las expectativas sociales. De este modo:

- Sus *ejecutivos* reconocen la importancia de la relación con la comunidad y por eso hacen de su compromiso con la sociedad una estrategia de negocio.
- Además, estas empresas atraen y retienen a los mejores *trabajadores*. La población que se encuentra en una situación de búsqueda de empleo se siente atraída por estas empresas, pues ofrecen salarios justos y también igualdad de oportunidades, apoyo a la superación personal y profesional, y permiten conciliar vida laboral y familiar, entre otros aspectos.
- También retienen a los *propietarios* actuales y atraen a aquellos potenciales propietarios que priman el desarrollo de prácticas de RSC por parte de las empresas a las que van a aportar su capital.
- Son empresas con *clientes* satisfechos y bien informados sobre los productos que adquieren. Los clientes los eligen por su precio y calidad y también porque les dan la oportunidad de vincularse a labores responsables, apoyando causas sociales mediante la compra de sus productos. Por tanto, los *clientes* prefieren sus productos a los de otras empresas competidoras que no están involucradas en la sociedad. Así, mejoran su posición competitiva en el mercado. De hecho, para una empresa socialmente responsable los objetivos económicos no están por encima de los objetivos sociales, con lo que mantiene un vínculo con comunidades y autoridades que le permiten trabajar en beneficio mutuo.
- En la *función de producción*, esta empresa orienta todos sus procesos hacia la protección del medioambiente y la promoción de una economía solidaria, con un comercio justo y un consumo responsable. Es por eso que la empresa se abastece comprando productos a aquellos *proveedores* que comparten su visión responsable.

Consecuentemente, el éxito de las empresas socialmente responsables no radica sólo en la calidad de sus productos y servicios, sino en la ventaja competitiva que tienen basada

una mejor reputación que aquellos competidores que no abordan prácticas de RSC (Bénabou y Tirole, 2010). De hecho, los comportamientos irresponsables o poco éticos impiden la rentabilidad y la viabilidad de la empresa a largo plazo y minan la eficiencia y confianza del sistema económico en su conjunto. De este modo, cada vez es más frecuente que la reputación de las empresas se relacione con los aspectos éticos, sociales y medioambientales de sus actuaciones, y no sólo con sus resultados económicos. La importancia de la reputación reside en la confianza y fidelidad que crea en el consumidor y es tanta que constituye un activo intangible de gran peso en las relaciones con su entorno, ya que no sólo afecta a los clientes, sino que también constituye un poderoso imán para los accionistas actuales y los potenciales, así como para los proveedores, clientes, trabajadores, etc. (Baron, 2008).

Por tanto, la creación de valor no es incompatible con un comportamiento ético o socialmente responsable. De hecho, *la reputación basada sobre el comportamiento ético y socialmente responsable* de la empresa reporta múltiples beneficios que inciden sobre su capacidad para crear valor:

- *mejora la posición competitiva de la empresa*, ya que puede atraer y retener a los clientes rentables, a directivos y empleados capaces, a proveedores y socios industriales y también recursos financieros de fondos éticos e inversores institucionales que primen la responsabilidad social.
- *reduce la exposición a reclamaciones legales*.
- *mejora la posición contractual de la empresa*, ya que puede negociar en términos más favorables.

En consecuencia, la construcción de una reputación sólida mediante actuaciones socialmente responsables se ha convertido en una estrategia deseable para hacer frente a una fuerte competencia a la hora de captar a los grupos de interés y convertirlos en consumidores.

2.4 IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LAS PYMES

Aunque el concepto RSC nació asociado a las grandes empresas, no hay que olvidar que RSC consiste en integrar de forma voluntaria, en función de los recursos y valores de cada empresa, la preocupación por la sociedad y el medioambiente, aplicándolo a toda la cadena de valor y a sus interacciones con todos los grupos de interés. Luego, la RSC puede ir ligada tanto a grandes empresas como a medianas, pequeñas y micro empresas. Es más, para la mayoría de las Pymes, no es una práctica nueva, pues su cercanía con la sociedad hace que sepan de manera instintiva que ser un buen miembro de la comunidad repercute de manera positiva en su actividad empresarial.

Sin embargo, no basta sólo con realizar acciones de vez en cuando. De hecho, las Pymes también deben incluir en su estrategia la gestión responsable y comunicarla para ser competitivas a largo plazo. Este último paso es especialmente importante, dado que las Pymes en España son las que más contribuyen al empleo y la economía del país.

Aunque, dadas sus características, este tipo de empresas suele cuestionar la rentabilidad de incluir la RSC en su gestión, sin embargo, también son las que juegan con más ventajas en este campo:

- Por una parte, la *proximidad* con la comunidad local en la que se establecen y llevan a cabo su actividad. Proximidad también con sus trabajadores. En las Pymes encontramos relaciones entre trabajadores mucho más duraderas y estables que en las multinacionales.
- Otro rasgo positivo es la *flexibilidad*. Las Pymes son empresas que cuentan con estructuras pequeñas y que se adaptan mejor a los cambios. La comunicación dentro de la empresa es más fácil y simple lo que permite una menor burocracia y que sea eficaz y directa.
- En cuanto a la *dimensión ética y social de la empresa*, esta suele ser más clara gracias a la convicción personal y el impulso de sus directivos.

Específicamente, respecto a la RSC, es posible reflejar mediante un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) las principales características que presentan las Pymes frente a las grandes empresas, tal como se muestra en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3 Análisis DAFO de la RSC en las Pymes.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Recursos ilimitados	Sanciones administrativas
Poca formación y conocimiento	Supervivencia
Comunicación	Pérdida de competitividad
Falta de motivación	No acceso al mercado global
Falta de estrategias comunes	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Mejor adaptabilidad y flexibilidad	Ventaja competitiva
Menos burocracia	Ayudas de la Administración
Conocimiento del entorno local	Mejora de la reputación
Mayor confianza	Anticiparse a regulaciones futuras y exigencias
Menos exigencias	Control de riesgos
	Mejor conocimiento de los Stakeholders

Fuente: Observatorio de la RSC (2011)

A este respecto, es importante concretar los efectos positivos que tiene para las Pymes integrar la RSC en su estrategia. Por una parte, estas acciones ayudan a mejorar su reputación frente a sus proveedores, clientes y a la sociedad. Una buena reputación no es sólo una ventaja a nivel de consumidores, sino que también contribuye a ofrecer sólidas garantías ante entidades de crédito o aseguradoras, y también promueve mejores relaciones con las Administraciones Públicas.

Además, esta mejora en la imagen se puede traducir en un aumento en las ventas gracias al *marketing social*, lo que también permite diferenciar su producto del resto de competidores y así aumentar los precios.

Por otra parte, incluir la RSC en la estrategia empresarial reduce el riesgo de litigios de accidentes laborales, medioambientales y la publicidad negativa. Asimismo, no hay que olvidar que, ante todo, la empresa está interviniendo en la comunidad para corregir desigualdades sociales y/o mejorar problemas medioambientales.

3. ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS REALIZAN PRÁCTICAS DE RSC?

3.1 DEBATE SOBRE LA RSC: ARGUMENTOS A FAVOR Y EN CONTRA

En primer lugar, los argumentos a favor de la ética en los negocios y la RSC se derivan de distintas fuentes como las normas sociales, la filosofía o los principios religiosos (Garriga y Melé, 2004). Las empresas, y todo aquello que utilizan para realizar su actividad, deben funcionar de manera socialmente responsable, porque es lo moralmente correcto, aunque para ello se incurra en costes o gastos en recursos improductivos.

Otra justificación a favor de la RSC más instrumental se basa en que el comportamiento socialmente responsable de la empresa tiene beneficios en el largo plazo (Garriga y Melé, 2004), pues anticipa la aplicación de normativas gubernamentales, descubre nuevas oportunidades de negocio al incrementar la preocupación cultural, medioambiental y social, y permite diferenciar los productos de la empresa de aquellos ofrecidos por competidores no responsables desde el punto de vista social.

Dado que las empresas no actúan de forma aislada, deben tener un objetivo integrador al actuar como un agente principal en la consecución del bienestar social. Como indica Donalson (1982), *“Más que eliminar el objetivo de los beneficios, parece un planteamiento razonable introducir otros objetivos, tales como los morales, en la estructura comparativa de la toma de decisiones”*.

Por otro lado, respecto a los argumentos en contra de la RSC, algunos autores como Friedman (1966, 1970) reconocen sólo una responsabilidad en la empresa: la maximización del beneficio. Friedman argumenta que, en una economía libre, la responsabilidad social de la empresa es exclusivamente la utilización de los recursos (entre ellos las personas) para realizar actividades encaminadas al aumento de los beneficios, siempre que se cumplan las leyes o las costumbres mercantiles. En este caso, la empresa sólo se debe a sus accionistas y los directivos deben velar por los intereses de éstos, utilizando los recursos que ellos ponen a su disposición para lograr la maximización de beneficios. Simplemente a partir de este comportamiento ya se derivarían ciertos efectos sociales relacionados con el cumplimiento de la empresa con

las normas establecidas, el pago de los impuestos y su contribución a la creación de empleo.

Luego, según este enfoque, la empresa es un conjunto de recursos humanos y materiales que utilizados de forma eficiente logran una producción y una distribución de bienes y servicios que la sociedad demanda. Lo que prima es la responsabilidad económica de la empresa, tratando de buscar precios competitivos y beneficios suficientes que satisfagan al capital. Cualquier otra acción que no sea incrementar el valor del accionista supondría violar las responsabilidades legales y morales de los directivos. Así, los defensores de esta teoría se oponen a la intervención de las empresas en las preocupaciones sociales, pues consideran que éstas deben estar reservadas para la Administración Pública y su acción social, o bien, que son labor de otras instituciones como iglesias, organizaciones sociales o sindicatos, creadas precisamente para desempeñar acciones sociales.

Las principales críticas a esta postura radican, por un lado, en que se parte de un supuesto antropológico erróneo, dado que no puede dissociarse en los directivos aquello que les es propio como personas y ciudadanos de aquello que les es propio en su papel de directivos. Por otro lado, puesto que las empresas se relacionan con varios stakeholders, no puede sostenerse que sólo se gestionen para la satisfacción de uno de los grupos de interés: los accionistas (Lozano, 1999).

3.2 RAZONES PARA APLICAR LA RSC

La RSC es un medio para que las empresas se beneficien, al mismo tiempo que también benefician a la sociedad. Aunque consciente de que la RSC no es la solución a los problemas mundiales, en el año 2012 el colaborador de la revista Forbes, James Epstein-Reeves, propone a partir de esta premisa seis principales razones por las que las empresas deberían realizar prácticas de RSC:

- **Innovación:** La innovación supone un importante beneficio para la compañía y la sociedad. En una charla de Geoff McDonald, vicepresidente de Recursos Humanos,

Marketing, Comunicación y Sostenibilidad de la empresa *Unilever*⁵, éste afirmó que, sin la RSC, la investigación y los esfuerzos de Unilever por evolucionar no hubieran sido los mismos.

- **Ahorro:** Una de las mejores opciones para aplicar la sostenibilidad es utilizarla a fin de reducir los costes dentro de la empresa. Así, un menor consumo de agua o menos energía implicarán un rápido ahorro. Por ejemplo, la empresa de alimentación *General Mills*⁶, que espera llegar al 20% de ahorro en 2015, reconoce que “*Como una compañía de alimentación dependiente de la agricultura, el cambio climático y su posible efecto en las cosechas es una preocupación capital. Por ello, hemos focalizado nuestra atención en reducir el uso energético, la mayor fuente de CO₂*”.
- **Diferenciación de marca:** En el pasado, la diferenciación frente a los competidores era una de las principales razones por las que las compañías aplicaban la RSC. Sin embargo, actualmente las prácticas de RSC son mucho más comunes, por lo que es más complicado recurrir a ellas como fuente de diferenciación. Un claro ejemplo es el caso de *Coca-Cola* y *Pepsi*, que siguen estrategias de RSC muy similares.
- **Planificación a largo plazo:** La RSC supone un esfuerzo por los intereses de la compañía a largo plazo, así como para asegurar que su futuro será sostenible. Por tanto, supone pasar de pensar en los resultados financieros del próximo trimestre a pensar en el impacto de las actuaciones empresariales dentro de diez años.
- **Compromiso del consumidor:** Para ello es fundamental que las acciones de RSC se conozcan, una premisa que la compañía *Walmart*⁷ ha sabido aplicar al considerar que se trata de una herramienta de comunicación empresarial que apenas se utiliza. Esta empresa se ha establecido como líder en esfuerzos medioambientales porque en 2008 diseñó una campaña para prevenir al consumidor sobre los productos que elegía comprar y cómo éstos podían afectar al medioambiente.

⁵ Unilever es una empresa multinacional británico-holandesa creada en 1930. Cuenta con más de 400 marcas repartidas en las categorías de alimentación y bebida, hogar y cuidado personal y animal.

⁶ General Mills es una empresa estadounidense del sector alimenticio. Su sede se encuentra en Minesota. En su portafolio de marcas, se encuentran más de cien marcas del sector de la alimentación que son líderes en Estados Unidos y en el mundo.

⁷ La empresa estadounidense Walmart, es una corporación multinacional de minoristas. Opera en el sector de cadenas de grandes almacenes. Cuenta con más de 8.500 tiendas y está presente en 15 países.

- **Compromiso de los empleados:** De igual manera que las acciones de RSC deben conocerse públicamente, los empleados también tienen que ser conscientes. La empresa *Sara Lee Corporation*⁸ creó un “Equipo de Trabajo Sostenible” para buscar una estrategia de sostenibilidad. En la página web de la compañía se explica que “*para que la sostenibilidad se convierta en parte integral de una estrategia empresarial, la compañía debe determinar qué impactos causará dicha sostenibilidad y cómo será impactada por la cultura, misión y modelo de la compañía*”.

En la misma línea, Ingrid Hernández (2012), directora de Köst (consultora especializada en RSC y sostenibilidad), proponía en la revista “*Alto Nivel*” tres sencillas razones para que las empresas adopten prácticas socialmente responsables:

- Las empresas responsables atraen la atención de inversores, fidelizan a sus clientes y de esa forma aumentan el valor de sus acciones, con lo que generan credibilidad y mejoran su **reputación**.
- Cuando una empresa integra la RSC en su estrategia, ésta se convierte en un factor de **diferenciación** que la posiciona en un nivel más competitivo frente al resto. Además, la generación de valor social contribuye a su crecimiento económico en el medio plazo.
- Por otra parte, la RSC mejora los procesos de producción, atrae a nuevos clientes e incrementa la satisfacción con los trabajadores y proveedores, lo que deriva en una mayor **innovación**. Tener una estrategia de RSC es vital para el desarrollo de la empresa, pues conforma una fuente de fortaleza en el medio y largo plazo.

Sin embargo, todas estas razones están enfocadas a la obtención de más beneficios y se basan, por tanto, en el uso de la RSC como método de mejora de los resultados. Por tanto, retomando la pregunta formulada al inicio del trabajo, se pueden plantear las dos cuestiones siguientes:

- ¿las empresas sólo realizan prácticas de RSC por qué las consideran como una opción para llegar a otros objetivos?

⁸ Sara Lee Corporation es una empresa con sede en Illinois, EEUU. Es una de las compañías globales de bienes de consumo con más peso a nivel mundial. Opera en más de 40 países con productos de alimentación, bebida y cuidado del hogar y aseo personal.

Entonces,...

- ¿qué hay de la parte ética o filantrópica de la RSC que citaban autores como Carroll o Freeman, basada en que las empresas tienen una obligación moral para enmendar aquellos efectos negativos que su actividad pueda provocar en el entorno?

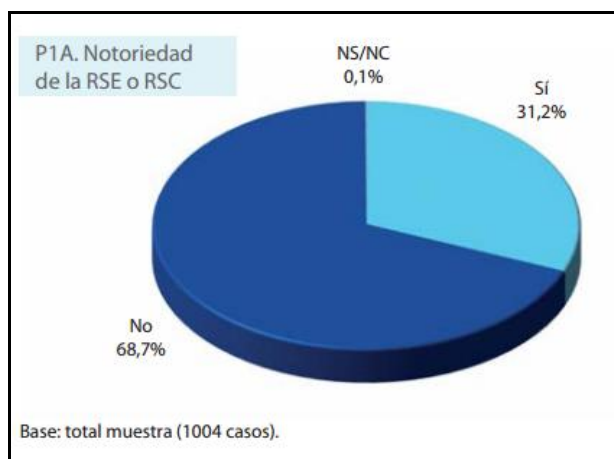
4. ¿INFLUYE LA REALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RSC EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES?

4.1 PERCEPCIÓN DE LA RSC POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES

Al igual que existen empresas que realizan RSC, existen también consumidores socialmente responsables que están dispuestos a pagar por la RSC. Específicamente, para poder explicar el comportamiento de los consumidores a este respecto, seguidamente se van a exponer las conclusiones más representativas del último informe de la Confederación Española de Consumidores y Usuarios (CECU) publicado en 2010, titulado “*La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España*” (. Este informe recoge los resultados de una encuesta sobre RSC realizada por teléfono a 1004 individuos mayores de 18 años en España, por Comunidades Autónomas, durante el mes de Julio de 2010.

- En primer lugar, es interesante destacar el grado de *desconocimiento que existe respecto a la RSC* por parte de los ciudadanos (Gráfico 4.1). Así, 2 de cada 3 encuestados no ha oído hablar nunca de este término, aunque son las personas mayores de 55 años las que más lo conocen. Si diferenciamos por ingresos obtenidos, el mayor ratio de conocimiento del término de RSC lo encontramos en aquellos que tienen mayores niveles de renta (más de 1.300 euros mensuales). Sin embargo, sí es más amplio el grado de conocimiento que existe sobre otros conceptos relacionados con la RSC, tales como el *consumo ecológico* o el *comercio justo*.

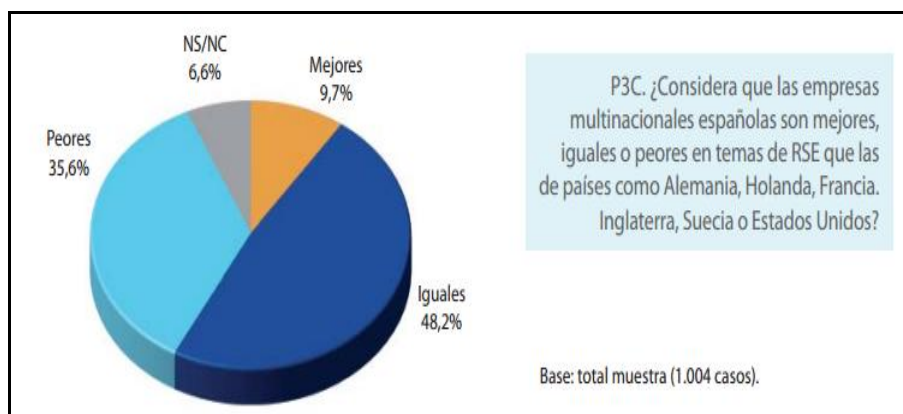
Gráfico 4.1 Conocimiento de la RSC.



Fuente: CECU (2010)

- Otro aspecto relevante que predomina entre los ciudadanos es la percepción de que el comportamiento de las *Pymes* respecto a la RSC es mejor que el de las grandes empresas (Gráfico 4.2). En la comparativa con otros países, casi la mitad de los encuestados consideró que las multinacionales españolas son iguales a este respecto que las de otros países de Europa o las de Estados Unidos.

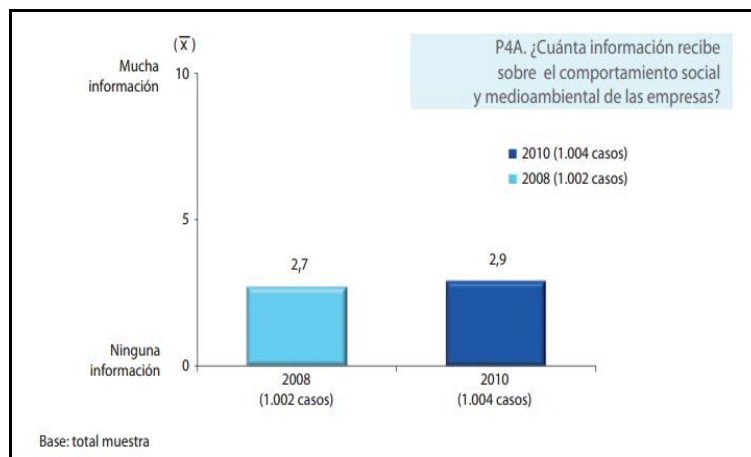
Gráfico 4.2 Multinacionales españolas versus empresas extranjeras



Fuente: CECU (2010)

- En cuanto a la *información* recibida sobre RSC, domina la opinión de que el volumen de información que se recibe es bajo (Gráfico 4.3). Las fuentes mayoritarias de esta información son los medios tradicionales de comunicación como la televisión, periódicos, revistas, y a través de Internet. Sin embargo, los consumidores indican que dan mayor credibilidad a otras fuentes como los datos suministrados por las ONGs.

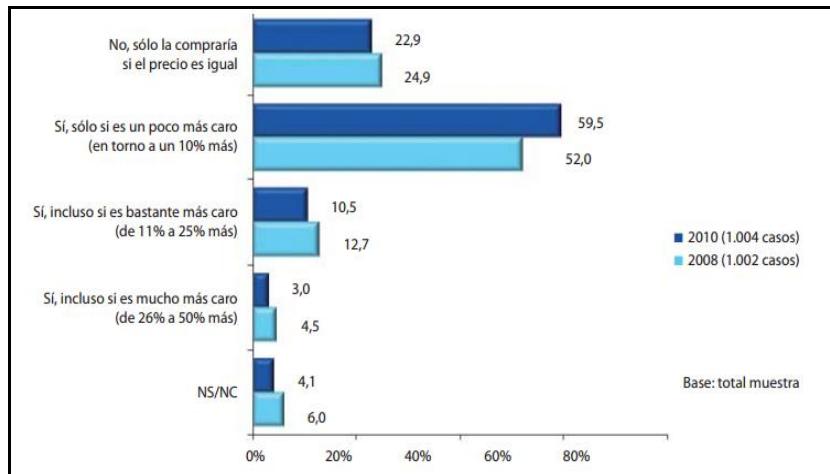
Gráfico 4.3 Información recibida del comportamiento social y medioambiental de las empresas.



Fuente: CECU (2010)

- En referencia a las *imágenes y contenidos de ecología, medioambiente y sostenibilidad* que las empresas muestran en sus campañas publicitarias, 8 de cada 10 personas reconocen que las imágenes y contenidos que se muestran tienen poco o nada que ver con el comportamiento real de la empresa.
- Respecto a la *disponibilidad de información sobre el comportamiento social o medioambiental de la empresa productora*, el 5.6% de los encuestados reconoce que a la hora de comprar un producto o contratar un servicio nunca o casi nunca tiene acceso a dicha información.
- En una *posible situación de conocimiento completo sobre RSC de la empresa productora*, el 59.5% de los encuestados indica que elegiría el producto de una empresa que aplique RSC aunque la opción sea más cara, pero sólo si ese incremento estuviera en torno al 10%. Otro 22.9% de los encuestados indica que sólo elegiría el producto de la empresa socialmente responsable si el precio fuera similar (Gráfico 4.4).

Gráfico 4.4 Elección de empresa con mejor comportamiento social y asunción de costes



Fuente: CECU (2010)

- Ante la pregunta sobre si durante el año 2010 han *dejado de comprar alguna marca por un comportamiento social o medioambientalmente irresponsable* por parte de la empresa productora, casi tres de cada diez personas reconocen haberlo hecho.

4.2 INFLUENCIA DE LA RSC EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS: REVISIÓN DE LA LITERATURA

4.2.1 Marco teórico

El marco teórico más aceptado respecto a la relación entre la RSC y los resultados económicos se encuentra en el trabajo de Preston y O'Bannon (1997). Específicamente, dicho marco teórico distingue dos hipótesis principales respecto a la relación considerada:

- **Hipótesis del impacto social:** Asume que niveles más altos -bajos- de RSC conducen a niveles más altos -bajos- de resultados económicos. La teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984) está detrás de esta asociación positiva en la medida en que las acciones socialmente responsables permiten satisfacer a los distintos stakeholders, lo que supondría un modo de diferenciación por parte de la empresa que conduciría a mejorar su reputación externa y, por tanto, sus resultados

económicos (Baron, 2008; Bénabou y Tirole, 2010). De forma simétrica, el fallo a la hora de cubrir las necesidades de los diferentes grupos de interés generaría un deterioro de la reputación, lo que provocaría un incremento de la prima de riesgo y, por ende, del coste de capital, lo que finalmente tendría un efecto negativo en los resultados económicos de las empresas (Cornell y Shapiro, 1987).

- **Hipótesis del trade off:** Asume que niveles más altos -bajos- de RSC conducen a niveles más bajos -altos- de resultados económicos. Esta hipótesis refleja el argumento neoclásico de Friedman (1966, 1970), según el cual las empresas sólo tienen una responsabilidad social: aumentar sus beneficios. Así, al incrementar la RSC las organizaciones incurren en costes innecesarios, situándose en una posición de desventaja respecto a sus competidores que se traduce en una caída de sus resultados económicos.

4.2.2 Antecedentes empíricos

La investigación empírica sobre la relación RSC-resultado económico nace en el año 1972, existiendo también algunos estudios que efectúan, a su vez, meta-análisis de la evidencia previa al respecto (Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky y colaboradores, 2003; Allouche y Laroche, 2005; Van Beurden y Gössling, 2008; Pelozo, 2009).

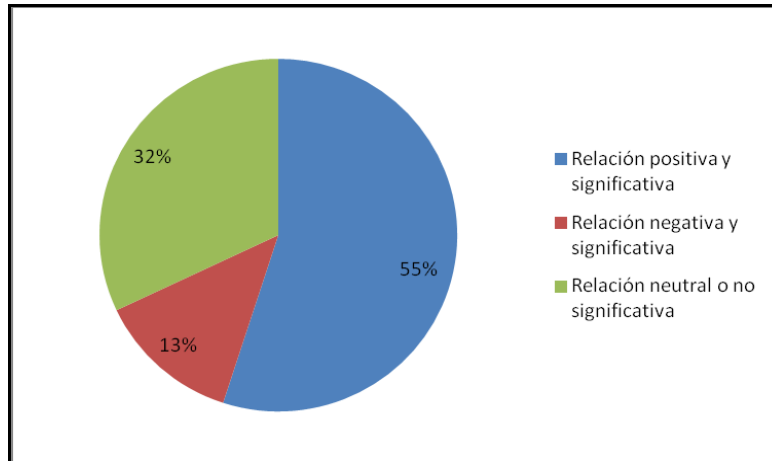
De acuerdo con el trabajo de Martínez-Campillo y colaboradores (2013), tras efectuar una revisión de dicha investigación empírica utilizando las bases de datos Abi Inform Global, Business Source Premier, EconLit y ScienceDirect, es posible indicar que, entre los años 1972 y 2011, un total de 193 estudios han examinado empíricamente el posible efecto del desarrollo de una conducta socialmente responsable sobre los resultados económicos de las empresas. Tal como representa el Gráfico 4.5, entre ellos:

- Un 55% demuestra una *relación positiva y significativa* (por ejemplo, Bragdon y Marlin, 1972; Klassen y Whybark, 1999; Simpson y Kohers, 2002; Peters y Mullen, 2009 y Surroca y colaboradores, 2010).
- Un 13% encuentra una *relación negativa y significativa* (por ejemplo, Vance, 1975; Wright y Ferris, 1997 y Lima y colaboradores, 2011).

- El 32% restante concluye una *relación neutral o no significativa* (por ejemplo, Chen y Metcalf, 1980; Aupperle y colaboradores, 1985; McWilliams y Siegel, 1997, 2000, 2001; Paton y Elsayed, 2005 y García-Castro y colaboradores, 2010).

Gráfico 4.5

Antecedentes empíricos sobre los efectos de la RSC en los resultados económicos



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, a modo de síntesis es posible señalar que, en general, existe un claro efecto positivo de la RSC en el resultado económico de las empresas (Martínez-Campillo y colaboradores, 2013). Esta relación positiva también ha sido apoyada por algunos estudios recientes de meta-análisis que sugieren que el hecho de ser socialmente responsable y responder a las necesidades de los diferentes stakeholders deriva en una ventaja competitiva que permite incrementar el resultado económico de las empresas (Orlitzky y colaboradores, 2003; Allouche y Laroche, 2005). A partir de lo anterior, parece rechazarse la hipótesis del *trade-off* a favor de la hipótesis del impacto social.

5. ¿CÓMO LAS EMPRESAS ESTÁN APLICANDO LA RSC EN LA ACTUALIDAD?

5.1 LA APLICACIÓN DE LA RSC EN LA ACTUALIDAD: UN ESTUDIO DE CASOS.

Para seleccionar los casos prácticos de empresas que están aplicando la RSC en el momento actual, se ha partido de las 100 compañías más socialmente responsables con actividad en España según el último ranking relativo al año 2014, realizado por MERCO⁹ (*Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*).



Además, tal como se ha señalado previamente, dado que una de las principales fuentes del éxito de las empresas socialmente responsables radica en la ventaja competitiva que tienen basada una mejor reputación que aquellos competidores que no abordan prácticas de RSC, a modo complementario, se ha comparado el ranking de empresas socialmente responsables con el de reputación corporativa, también efectuado por MERCO.

La metodología que MERCO utiliza para la medición tanto de la RSC como de la reputación empresarial figura de forma esquematizada en la Tabla 5.1¹⁰.

⁹ El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) es un instrumento de evaluación que desde 2000 mide la reputación, habiéndose convertido en uno de los monitores de referencia del mundo.

¹⁰ Para más información a este respecto, consultar la página web: www.merco.info.

Tabla 5.1 Metodología de medición de la RSC y la Reputación

METODOLOGÍA MEDICION RESPONSABILIDAD / REPUTACIÓN	
1ª EVALUACION	Encuesta a directivos
Miembros de comités de dirección de empresas en con facturación en España > 50 millones de €	
2ª EVALUACIÓN	Evaluación de expertos
	¿Qué evalúan?
Miembros del Instituto de Analistas Financieros	Resultados Económico Financieros
	Calidad de la Información económica
Asociaciones de consumidores	Calidad del producto o servicio
	Respeto a los derechos del consumidor
Personas vinculadas a entidades no lucrativas	Compromiso con la comunidad
	Responsabilidad social y medioambiental
Sindicatos	Reputación interna
	Calidad laboral
3ª EVALUACIÓN	TRACKINGmerco
Se incorporan los resultados de TRACKINGmerco, con la perspectiva del consumidor	
4ª EVALUACIÓN	mercoPERSONAS
Se incorporan los resultados de mercoPERSONAS, con la perspectiva de los trabajadores	
5ª EVALUACIÓN	Evaluación Directa
Los técnicos del instituto responsable (Análisis e Investigación) verifican mediante un "cuestionario de méritos" la reputación de cada una de las empresas en el ranking provisional.	

Fuente: Elaboración propia.

Además, la Tabla 5.2 ofrece una explicación detallada de las diferentes variables que MERCO utiliza en la medición de la RSC y la reputación corporativa.

Tabla 5.2 Variables de medición de la RSC y la Reputación.

VARIABLES UTILIZADAS	
Resultados Económico Financieros	Beneficio contable
	rentabilidad
	Calidad de la información económica
Calidad de la Información económica	Valores de producto
	Valores de marca
	Servicio y atención al cliente
Reputación interna	Calidad laboral
	Valores éticos y profesionales
	Identificación con el proyecto empresarial
Ética y Responsabilidad Social Corporativa	Comportamiento corporativo ético
	Compromiso con la comunidad
	Responsabilidad social y medioambiental
Dimensión internacional de la empresa	Número de países en los que opera
	Cifra de negocio en el extranjero
	Alianzas estratégicas internacionales
Innovación	Inversiones en I+D
	Nuevos productos y servicios
	Nuevos canales

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 5.3 se presentan los resultados de los últimos informes tanto de Responsabilidad y Gobierno Corporativo como de Reputación, correspondientes al año 2014, que muestra cómo se distribuyen a modo de ranking las 20 empresas de la muestra que alcanzan un mayor puntuación tanto en responsabilidad como en reputación corporativa.

Tal como se puede observar, dos empresas españolas, INDITEX y MERCADONA, ocupan en 2014 el primer y segundo puesto respectivamente tanto en RSC como en reputación corporativa. Si tenemos en consideración los cinco primeros puestos de cada ranking, entonces habría que incluir también a la empresa española REPSOL, que ostenta el quinto puesto en Responsabilidad y el cuarto en Reputación.

Por esta razón, en el presente trabajo se han seleccionado estas tres empresas en orden a estudiar algunos casos prácticos de empresas que están realizando prácticas de RSC en la actualidad. Cabe añadir que INDITEX, MERCADONA y REPSOL ya ocupaban respectivamente el primer, segundo y quinto puesto en el ranking de RSC correspondiente al año 2013. En todos los casos, tras hacer una breve reseña sobre la empresa, se detallan las principales labores de RSC que realiza, así como las áreas de aplicación en las que se centra.

Tabla 5.3 Ranking empresas por Responsabilidad y Reputación (2014).

Ranking empresas España 2014		
RESPONSABILIDAD	Puesto	REPUTACIÓN
Empresa		Empresa
Inditex	1	Inditex
Mercadona	2	Mercadona
Iberdrola	3	Santander
Caixabank	4	Repsol
Repsol	5	Telefónica
Once y su Fundación	6	BBVA
Telefónica	7	Iberdrola
BBVA	8	Mapfre
La Fageda	9	Caixabank
Acciona	10	Google
IKEA	11	IKEA
Santander	12	Danone
Mapfre	13	Nestlé
Gas Natural Fenosa	14	Apple
Danone	15	Once y su fundación
Endesa	16	Mutua Madrileña
DKV Seguros	17	IESE
Indra	18	Indra
Red Eléctrica de España	19	Microsoft
Google	20	Acciona

Fuente: MERCO (2014)

5.1.1 Caso INDITEX



“Sostenibilidad significa que nuestro modelo de negocio se integra solidariamente en el entorno. Significa apostar por el largo plazo con la intención de añadir valor social.”

(Pablo Isla, Presidente de Inditex)

El Grupo INDITEX, que nació en 1963 como una fábrica de ropa para el público femenino con sede social en Arteijo (La Coruña), es un grupo de distribución de moda que cuenta a día de hoy con más de 6.390 tiendas repartidas por los cinco continentes.

Fue fundado por Amancio Ortega y, desde el año 2011 hasta la actualidad, su Presidencia está a cargo de Pablo Isla.

En 1975, después de doce años en la industria textil, inaugura la primera tienda “Zara” en La Coruña, convirtiéndose esta marca en la imagen de todo el grupo. Posteriormente, a finales de los ochenta, comienza su expansión internacional y el lanzamiento de nuevas marcas tales como Bershka, Stradivarius, Pull and Bear, Oysho, Zara Home, Massimo Dutti y Uterqüe.

Tal y como muestra en su página web (www.inditex.com), toda la labor de RSC de INDITEX se recoge bajo el lema “*Right to Wear*” (Gráfico 5.1). Este sello de calidad representa para la empresa el objetivo de garantizar la sostenibilidad y calidad de todos los productos y actividades desarrollados por la empresa. Este lema se divide en cinco iniciativas específicas según el área:

- **Cleary Safe to Wear**, incluye todos aquellos protocolos que garantizan que los productos comercializados alcanzan los estándares de salud y seguridad más exigentes.
- **Teams to Wear**, es una filosofía y cultura empresarial volcada en la persecución de la ética en el trabajo, el respeto por los demás y la diversidad, y la transparencia, profesionalidad y honradez en cada uno de los actos de la empresa.
- **Tested to Wear**, es la metodología de auditoría encargada de asegurar que todos los productos se fabrican cumpliendo con el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores.
- **Social to Wear**, que engloba las acciones de inversión social que se realizan para fortalecer lazos con las comunidades en las que se está presente.
- **Green to Wear**, que se trata de una estrategia que vela por una fabricación y comercialización de productos respetuosas con el medioambiente.

Gráfico 5.1 Política de RSC en INDITEX



Fuente: www.inditex.es

Específicamente, uno de los proyectos más ambiciosos dentro de las prácticas de RSC de INDITEX son las denominadas “*tiendas eco-eficientes*”. Para esta empresa, la tienda es el lugar donde el cliente se encuentra directamente con el producto. Por eso, al plantear el proyecto de una tienda se tienen como aspectos claves la eco-eficiencia y el respeto al medio ambiente. De este modo, sus tiendas cuentan con la más innovadora tecnología en gestión y ahorro energético, reduciendo así las emisiones de dióxido de carbono. Además, a la hora de realizar una nueva apertura, se utiliza como guía el “Manual para el Diseño, Construcción, Mantenimiento y Gestión de la Tienda Eco-eficiente”, que recoge las medidas y exigencias a cumplir tanto en los materiales utilizados como en la gestión de residuos.

Desde 2007, el grupo INDITEX cuenta con 1.300 tiendas eco-eficientes en todo el mundo, habiéndose reformado más de 350 para que cumplan con el estándar de tienda responsable con el medioambiente. Gracias a las medidas de sostenibilidad y eficiencia energética de este modelo de tiendas se consigue un ahorro de un 30% en electricidad y un 50% en consumo de agua respecto a una tienda convencional. Por ello, INDITEX se ha planteado como objetivo que para el 2020 todas las tiendas sigan este modelo de eco-eficiencia.

Además, desde 2009 Inditex realiza todas las actividades de RSC bajo las pautas de dos certificaciones independientes del sector de construcción de “edificios verdes”: LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) y BREEAM (*Building Research*

Establishment Environmental Assessment Methodology), que son dos sistemas de certificación de construcciones sostenibles. En concreto, INDITEX realiza la auditoría de sus locales más emblemáticos con el fin de que sirvan de modelo para la construcción y reforma del resto de sus tiendas. El objetivo no es la certificación de todos los establecimientos, sino testar de forma periódica el modelo de tienda eco-eficiente para comprobar que siguen en el camino correcto.

5.1.2 Caso MERCADONA



“Mercadona trabaja año tras año para que el incremento de su actividad sea inversamente proporcional al impacto que ello tiene sobre el medio ambiente, consciente de que una de sus responsabilidades como empresa es la de contribuir a la sostenibilidad de nuestro planeta.”

(Memoria anual de Mercadona, 2013)

MERCADONA es una empresa de supermercados, de capital 100% español y familiar, dirigida por su fundador, Juan Roig, y dedicada a la distribución de productos de alimentación, higiene personal, y cuidado del hogar y mascotas. Actualmente, está presente en dieciséis Comunidades Autónomas y cuenta con un total de 1.491 supermercados locales, así como con una plantilla formada por 74.000 trabajadores. El modelo de empresa de MERCADONA se caracteriza por la potenciación de sus marcas propias -marcas blancas- y la reducción de la oferta de marcas que no cumplen un mínimo de rotación.

Según consta en su página web (www.mercadona.es), esta empresa trabaja bajo un modelo de gestión de “*Calidad Total*”, que permite explicar la relación de la empresa

con sus stakeholders. Desde 1993, dicho modelo se basa en la satisfacción de los objetivos de los cinco principales grupos de interés de la empresa: El cliente, al que MERCADONA se refiere como “El Jefe”, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital (Gráfico 5.2).

Gráfico 5.2 Modelo de *Calidad Total* de Mercadona



Fuente: www.Mercadona.es

- **Cientes:** MERCADONA realiza un esfuerzo a diario para la satisfacción de las necesidades de sus “jefes”, sus clientes, tratando de ofrecer en sus productos la mejor relación entre calidad y precio del mercado, de modo que los clientes realicen el total de sus compras de alimentación en sus establecimientos.
- **Trabajadores:** la empresa considera que será más efectiva la satisfacción del cliente, si sus trabajadores también lo están. Por ello gestiona a sus empleados mediante un modelo de recursos humanos que se basa en el liderazgo, el esfuerzo y la satisfacción personal de la plantilla.
- **Proveedores:** MERCADONA apuesta por mantener relaciones estables con sus proveedores. En 1998 se crea la figura del “*Interproveedor*”, productor que produce en exclusiva para MERCADONA y comercializa a través de sus marcas. Además, cabe señalar la construcción de una “*Cadena Agroalimentaria Sostenible*”, de modo que todos los eslabones obtengan beneficios, y no sólo el distribuidor, como ocurre con muchos productos de este sector.

- **Sociedad:** La satisfacción de la sociedad se lleva a cabo con la creación de sinergias mediante el comercio de proximidad o, por ejemplo, la modernización del entorno en el que están ubicadas las tiendas MERCADONA.
- **Propietarios del capital:** Finalmente, esta empresa considera que, a través de la satisfacción de los cuatro grupos restantes, es posible lograr la satisfacción del Capital, pues se produce un crecimiento sostenido que se comparte con todos los que forman parte del proyecto MERCADONA.

Seguidamente, en la Tabla 5.2 se describen las principales acciones de RSC que MERCADONA lleva a cabo con cada uno de los cinco grupos de stakeholders:

Tabla 5.2 Política de RSC de Mercadona

El Jefe	El trabajador	El Proveedor	La Sociedad	El Capital
"El Jefe" en el centro de las decisiones	Empleo estable y de calidad	Estabilidad y acuerdos de duración indefinida	Crecimiento compartido	Reinversión de los beneficios
Fomentar el diálogo y comunicación directa con el cliente	Salario > media del sector	Comunicación y transparencia	Productividad social: producir más con menos, transporte sostenible	Visión no "cortoplacista"
Siempre Precios Bajos (SPB): estabilidad de precios	Promoción interna	Vertebración de la actividad productiva	"Ser invisible", cero molestias en el entorno	Innovación como factor de competitividad
Frescos ≠ Secos. Distinta gestión de productos frescos y secos	Conciliación familia-trabajo	I+D+ doble i (Investigación+ Desarrollo+ Innovación, apoyados en la palanca de la inversión)	Diálogo permanente	Incremento de la productividad con la estandarización de procesos
Producto recomendado: máxima calidad, mínimo precio	Transparencia y participación en los beneficios de la compañía	Innovación y optimización de procesos	Formación e información del Modelo de Empresa	
Proximidad y cercanía	Formación continua	Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona	Adhesión al Pacto Mundial en defensa de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medioambiente y Lucha contra la Corrupción	

Fuente: Memoria Anual de Mercadona (2013)

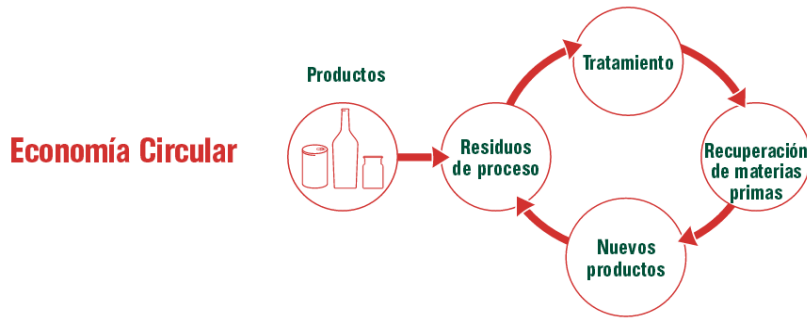
Como aspectos más reseñables de las políticas de RSC de Mercadona, cabe destacar los siguientes:

- Desde 2011, MERCADONA está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*The Global Compact*) en pro de los Derechos Humanos, Normas

Laborales, Lucha contra la corrupción y Medioambiente, y trabaja para reforzar los valores y principios de este pacto.

- En cuanto a su relación con el entorno, el objetivo de MERCADONA es evitar cualquier impacto molesto que su actividad pueda conllevar a los vecinos con los que convive. Para ello, además de valorar y analizar cada sugerencia que reciben, tratan de remediar los posibles errores cometidos, apostando por acciones tales como la descarga nocturna silenciosa, la insonorización de máquinas susceptible de producir ruidos, la integración de los cuartos de basura en los supermercados para evitar olores y suciedad en la vía pública, y la insonorización de techos y suelos de los supermercados para minimizar el ruido y la vibración en las viviendas colindantes.
- En lo referente al compromiso social, MERCADONA apoya a distintas organizaciones benéficas e instituciones en todas las Comunidades Autónomas. Además de su colaboración en distintas “Operaciones Kilo” y en la “Gran Recogida”, organizadas por los Bancos de Alimentos, la empresa también ha iniciado su propio programa de colaboración con comedores sociales, donando diariamente productos no adecuados para la venta, pero sí aptos para el consumo.
- En relación a su labor con el medio ambiente y sostenibilidad, el objetivo que MERCADONA se fija es “*Hacer más con menos*”. Se trata de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos naturales y mejoras en el tratamiento de los residuos a través de su propio Sistema de Gestión Ambiental, con el que trata de potenciar lo que denomina una “*Economía Circular*” (Gráfico 5.3). El objetivo es disminuir la generación de residuos en las tiendas y almacenes, o bien, encontrar un nuevo uso a los que se generan a través del reciclado o la reutilización en otros procesos. Las sinergias establecidas entre interproveedores también permiten aprovechar materiales dándoles un nuevo uso.

Gráfico 3.3 Modelo de Economía Circular de Mercadona



Fuente: Memoria Anual de Mercadona (2013)

El transporte sostenible es otro esfuerzo que MERCADONA está llevando a cabo dentro de los procesos logísticos, el cual está enfocado a transportar más con menos recursos, de forma que se produzca un ahorro en energía y recursos naturales.

- Finalmente, MERCADONA colabora, además, con más de 25 entidades y organismos en materia social, entre las que destacan la SESAL (Sociedad Española de Seguridad Alimentaria), Cruz Roja, IEF (Instituto de la Empresa Familiar), el Banco de Alimentos, o Cáritas.

5.1.3 Caso REPSOL



“...nos hemos comprometido en Repsol a hacer lo que se necesario para regirnos por una conducta empresarial responsable en todos los países en los que operamos y alineada con el ineludible objetivo de la sostenibilidad.”

(Antonio Brufau, Presidente Ejecutivo de Repsol).

REPSOL es una empresa dedicada al sector energético con especial presencia en el mercado de hidrocarburos. Fundada en 1987, tiene sede social en Madrid. Su actividad se centra en la fabricación, distribución y comercialización de derivados del petróleo, productos petroquímicos, gas natural y gas licuado. Antonio Brufau es el presidente de la compañía y actualmente le empresa cuenta con 25000 trabajadores repartidos entre todos los países en los que opera.

Esta empresa publica en su página web (www.repsol.com) las labores de RSC que realiza, las cuales se dirigen a cada uno de sus stakeholders mediante doce políticas responsables, que son las que se muestran en el Tabla 5.5:

Tabla 5.5 Política de RSC de Repsol

REPSOL -- Políticas de RSC	
	1 Norma de ética y conducta
	2 Política de respeto a los derechos humanos
	3 Política de respeto a la Persona y su Diversidad
	4 Política anticorrupción
	5 Política de Seguridad, Salud y Medioambiente
	6 Políticas de relaciones con la Comunidad
	7 Política de relaciones con las comunidades indígenas
	8 Política de Calidad
	9 Política de de Seguridad Coporativa
	10 Política de eficiencia energética
	11 Posición ante el cambio climático
	12 Posición sobre la biodiversidad
Principios internacionales	Pacto Mundial de Naciones Unidas Iniciativa para la Transparencia de la Industria Extractiva (EITI)

Fuente: www.repsol.com

Considerando las tres posibles áreas de aplicación de la RSC, y teniendo en cuenta que no menciona ninguna política que tenga relación con la responsabilidad económica o con los accionistas, las prácticas de RSC de REPSOL se van a clasificar en dos grandes bloques -responsabilidad sociocultural y medioambiental-, aunque en algunos casos se pueden relacionar con las dos áreas.

- **Área sociocultural:** en consonancia con las normas éticas y de conducta, REPSOL se compromete a actuar de acuerdo a la legislación y con respeto a los principios culturales, con independencia del país en el que opere. En materia de Derechos Humanos, sigue las tres recomendaciones específicas del Marco de

Naciones Unidas “Proteger, Respetar, Remediar”, así como los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos. REPSOL busca el bienestar de las personas relacionadas con su actividad en todas las áreas de la misma, para lo cual desarrolla un compromiso social de diálogo y participación para lograr un beneficio mutuo con la comunidad. Además, esta empresa se compromete desarrollar su actividad de acuerdo con los valores de la seguridad y la salud de todas las personas con las que se relaciona, existiendo un compromiso de respeto hacia los pueblos indígenas.

- **Área Medioambiental:** REPSOL se compromete a desarrollar su actividad preservando los recursos naturales y la protección del medioambiente y promoviendo el desarrollo sostenible. Se considera una empresa preocupada por el cambio climático y realiza esfuerzos para reducir los impactos de su producción en el planeta. Por ello utiliza de forma eficiente la energía en todas las plantas de producción, reduciendo las emisiones atmosféricas. En el desarrollo de cualquiera de sus proyectos asume y comparte el respeto por la biodiversidad.

5.1.4 Relación entre RSC, reputación corporativa y resultados económicos

Dado que, como se ha señalado previamente, la mayoría de la literatura empírica previa apoya la idea de que una buena política de RSC conlleva mejores resultados económicos para las empresas vía la mejor reputación que logran frente a aquellos competidores que no abordan prácticas socialmente responsables, a continuación se van a estudiar empíricamente las distintas relaciones bivariadas entre RSC, reputación y resultados económicos; es decir: (a) la relación RSC-Reputación; (b) la relación RSC-Resultados Económicos; y, por último, (c) la relación Reputación-Resultados Económicos.

Muestra

La muestra elegida para el estudio son precisamente las empresas que hemos analizado en el apartado anterior: Inditex, Mercadona y Repsol, dado que las tres se encuentran entre los cinco primeros puestos tanto del ranking de RSC como del de Reputación, realizados por MERCOCO en los años 2013 y 2014.

El periodo de estudio es el comprendido entre los años 2011 y 2014, ya que no se dispone de datos de puntuación sobre RSC anteriores a 2011, puesto que MERCOCO, la fuente de información utilizada para obtener dichas puntuaciones, sólo realizaba estudios sobre Reputación hasta dicho año.

Por tanto, para realizar el estudio empírico se dispone de una muestra total compuesta por 12 observaciones.

Medida de las variables

- **Los datos sobre la RSC y la Reputación:** se han obtenido de la página web de MERCOCO (www.merco.info), que elabora de forma anual, desde el año 2000, rankings en los que evalúa la Reputación de las empresas. Además, desde 2011, complementa esos estudios con la evaluación de la RSC. La metodología que utiliza para ello ya se ha descrito en las Tablas 5.1 y 5.2. La valoración de ambas variables se hace en puntos que las empresas consiguen según los requisitos de evaluación establecidos por MERCOCO. Esos puntos pueden oscilar entre 0 y 10.000 puntos, siendo 10.000 la puntuación máxima que otorga el primer puesto del ranking. Para el estudio que se realiza, a fin de facilitar la interpretación de los resultados, esos datos se han transformado en porcentajes, de forma que el primer puesto con 10.000 puntos, se ha calificado como 100 y, si el segundo puesto tenía 8.395 puntos, a efectos del estudio se valora como 83,95.

- **Los datos sobre los resultados económicos:** se han medido a través del ROE (Rentabilidad Financiera), calculado a partir del cociente Beneficio Neto/Patrimonio Neto, y del ROA (Rentabilidad Económica), como Beneficio antes de Intereses e Impuestos/Activo Total. Estos datos se han extraído de la base de datos SABI (*Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*), que es una exclusiva herramienta en formato DVD o

Web elaborada por INFORMA D&B en colaboración con Bureau Van Dijk, que, desde 1990, permite disponer sencilla y rápidamente la información general y las Cuentas Anuales de más de 1,25 millones de empresas españolas. Sin embargo, para el caso de Repsol, SABI sólo disponía de datos para los años 2011 y 2012, con lo cual se han utilizado los estados financieros de la empresa en 2013 para calcular ambos ratios de acuerdo con las fórmulas especificadas anteriormente. Cabe señalar a este respecto que no ha sido posible obtener estos datos para el año 2014, pues aún no se dispone de los estados financieros de las empresas ya que las cuentas todavía no están cerradas.

Base de datos

A continuación se presenta la Tabla 5.6, que muestra la base de datos objeto de estudio en el presente trabajo.

Tabla 5.6 Base de datos

	AÑO	RSC	REPUTACIÓN	ROE	ROA
INDITEX	2011	65.69	94.05	47.55	25
INDITEX	2012	83.39	100	53.94	27
INDITEX	2013	100	100	56.1	25.41
INDITEX	2014	100	100	n.d.	n.d.
MERCADONA	2011	87.07	88.78	25.02	11.55
MERCADONA	2012	84.35	99.69	23.52	11.31
MERCADONA	2013	97.65	98.29	20.87	11.01
MERCADONA	2014	97.07	97.39	n.d.	n.d.
REPSOL	2011	60.87	89.42	7	3.4
REPSOL	2012	78.73	89.99	7.4	3.8
REPSOL	2013	75.01	84.02	5.6	3.3
REPSOL	2014	83.92	83.21	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia

- Según los estudio de MERCO, **INDITEX** ha ido escalando posiciones en cuanto a su política de RSC desde un sexto puesto en 2011, pasando por la cuarta posición en 2012 hasta ocupar el primer puesto en 2013 y 2014. Sin embargo, en lo que se refiere a la Reputación, esta empresa ha liderado el ranking durante los últimos tres años (2014, 2013 y 2012), encontrándose en 2011 en la segunda posición. Tal y como queda reflejado, INDITEX es en 2013 y 2014 líder tanto en RSC como en Reputación alcanzando la máxima puntuación: 100. Respecto a la rentabilidad económica y financiera de INDITEX, mantienen una tendencia

casi constante durante los años de los que se disponen datos, aunque ligeramente ascendente desde 2012 para la rentabilidad financiera.

- En el caso de **MERCADONA**, en los años 2011 y 2012, RSC y Reputación siguen tendencias opuestas, para cambiar en el periodo siguiente y encontrarse en el mismo puntuaciones prácticamente similares para ambas variables desde 2013. Ello se debe a que MERCADONA siempre ha tenido una trayectoria localizada en el “top 3” en lo que a RSC se refiere, pasando de una tercera posición en los dos primeros años analizados a un segundo puesto en los dos últimos periodos de estudio. Sin embargo, en cuanto a Reputación, según MERCO, comienza en una sexta posición en 2011 para pasar directamente y mantenerse en la segunda posición durante el resto del periodo estudiado. De nuevo, los ratios de rentabilidad presentan una tendencia prácticamente constante, con un ligero descenso desde 2012 en cuanto a la rentabilidad financiera.
- Respecto a la empresa **REPSOL**, se advierte más claramente la posible relación positiva entre RSC y Reputación, de modo que a mayor RSC, como ocurre en el periodo de 2011 a 2012, mayor Reputación, y viceversa, como se comprueba en el periodo siguiente, 2012-2013, existiendo, de nuevo, una relación positiva directa en el último periodo. Según MERCO, la empresa REPSOL ocupaba el séptimo puesto en el ranking de RSC en 2011. Aumentó su puntuación al año siguiente hasta el quinto puesto y en ese puesto permanece desde 2012. En lo que a Reputación se refiere, en el año 2012 alcanzó su posición más alta, un tercer puesto, mientras que el resto de los años se ha asentado en una cuarta posición. En cuanto a las rentabilidades, ambos ratios siguen una tendencia pareja, si bien la reducción del ROE es más acusada que la del ROA durante el último periodo con datos (2012-2013).

Metodología

A partir de la base de datos previa se realiza un estudio empírico, que integra, en primer lugar, un **análisis descriptivo** de las variables (valores mínimo, máximo, medio y desviación típica), y, en segundo lugar, un **análisis de las correlaciones bivariadas**

entre ellas. En este caso, se emplea el coeficiente de correlación de Pearson (r). Para efectuar ambos análisis estadísticos se emplea el programa informático estadístico SPSS, versión 19.

Resultados del análisis descriptivo

En la Tabla 5.7 se presentan los resultados del análisis descriptivo realizado. Tal como cabría esperar, por término medio, las tres empresas consideradas presentan una puntuación bastante elevada en cuanto a sus políticas de RSC (84,48 puntos sobre 100) y, especialmente, en cuanto a sus niveles de reputación corporativa, con un valor medio muy próximo a 100 (93,74 puntos sobre 100), existiendo una mayor dispersión en torno a la media en el caso de la RSC.

Por otro lado, la Rentabilidad Financiera (ROE) media obtenida por las empresas de la muestra es del 27,44%, mientras que el valor medio de la Rentabilidad Económica (ROA) es del 13,53%, habiendo una mayor desviación respecto a la media en el primer caso.

Tabla 5.4 Resultados del análisis descriptivo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
RSC	12	60,87	100,00	84.48	12.99
Reputación	12	83,21	100,00	93.74	6.39
ROE	9	5,60	56,10	27.44	20.28
ROA	9	3,30	27,00	13.53	9.82
N válido (según lista)	9				

Fuente: SPSS

Resultados del análisis de correlaciones

La Tabla 5.8 presenta los resultados del análisis de correlaciones entre las cuatro variables objeto de estudio. A partir de dichos resultados, es posible deducir la siguiente información:

Tabla 5.8 Resultados del análisis de correlaciones.

		RSC	Reputación	ROE	ROA
RSC	Correlación de Pearson	1	,542(*)	,353	,300
	Sig. (bilateral)		,068	,351	,433
	N	12	12	9	9
Reputación	Correlación de Pearson	,542(*)	1	,707(**)	,696(**)
	Sig. (bilateral)	,068		,033	,037
	N	12	12	9	9
ROE	Correlación de Pearson	,353	,707(**)	1	,994(***)
	Sig. (bilateral)	,351	,033		,000
	N	9	9	9	9
ROA	Correlación de Pearson	,300	,696(**)	,994(***)	1
	Sig. (bilateral)	,433	,037	,000	
	N	9	9	9	9

Fuente: SPSS

* La correlación es significativa al nivel 0,1 (bilateral).

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

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

- **La relación RSC-Reputación:** Es significativa a un nivel del 10% y, teniendo en cuenta la escala presentada en la sección de Metodología, se puede calificar como una asociación positiva moderada ($r = 0,542$), de forma que cuando aumentan las prácticas socialmente responsables de una empresa y, por ende, su puntuación de RSC, también aumenta de manera estadísticamente significativa la reputación que alcanza en el mercado, y viceversa.
- **La relación RSC-Resultados Económicos:** Tanto en el caso de la Rentabilidad Financiera como en el de la Económica, los coeficientes de correlación con la RSC, aunque son positivos, no resultan estadísticamente significativos. De hecho, en ambos casos se detectan correlaciones bajas ($r = 0,353$ y $r = 0,300$, respectivamente). Por tanto, a partir de nuestra muestra no se cuenta con el nivel de confianza suficiente para afirmar que al aumentar los niveles de RSC, aumentan los resultados económicos, ya sean medidos en términos de Rentabilidad Financiera o de Rentabilidad Económica. Por otro lado, cabe señalar que ambos indicadores del Resultado Económico, ROE y ROA, están

muy altamente correlacionados, presentando un coeficiente positivo $r = 0,994$ que es estadísticamente significativo al nivel del 1%.

- **La relación Reputación-Resultados Económicos:** Tanto en el caso de la Rentabilidad Financiera como de la Económica, el coeficiente de correlación es positivo y estadísticamente significativo al nivel del 5%. En concreto, dado que los valores de dichos coeficientes son $r = 0,707$ y $r = 0,696$, respectivamente, la asociación entre la reputación de una empresa y sus resultados económicos se puede calificar como positiva y alta. Este resultado si nos da pie a afirmar que aquellas empresas que consiguen una mejor reputación, también logran resultados económicos más elevados, y viceversa.

De los resultados obtenidos se deducen conclusiones sumamente interesantes:

- Por un lado, tal como se había previsto, existe una asociación positiva estadísticamente significativa entre RSC y Reputación, de modo que al aumentar el nivel de prácticas socialmente responsables, aumenta la reputación alcanzada por la empresa. Del mismo modo, existe una relación positiva estadísticamente significativa entre la Reputación de una empresa y los Resultados Económicos que obtiene, de manera que cuanto mayor es su reputación, mayores son los niveles alcanzados de Rentabilidad Financiera y Económica.
- Por otro lado, en contra de lo previsto y de la hipótesis del impacto social, no existe una asociación estadísticamente significativa entre la RSC y los Resultados Económicos, ya sean medidos en términos de Rentabilidad Financiera o de Rentabilidad Económica.
- En suma, es posible señalar que, atendiendo a los datos utilizados en el presente trabajo, quizás, la relación RSC-Resultados Económicos no sea tan directa como cabría esperar, de modo que en el medio de esta relación se encuentra una tercera variable, la Reputación, tal que los resultados económicos aumentan porque se produce un aumento de la reputación motivado por las labores de RSC que la empresa lleva a cabo. Es decir, que entre la RSC y los resultados no existe una relación directa, sino una relación indirecta que está mediada por la variable Reputación.

Validación de los resultados del análisis de correlaciones

El estudio de Anderson y colaboradores (2005), a través de simulaciones, demuestra que para determinar el coeficiente de correlación de Pearson entre dos variables, un tamaño muestral pequeño es ventajoso frente un tamaño muestral grande cuando existen niveles de correlación estadísticamente significativos. En consecuencia, esto permitiría validar los resultados del análisis de correlación obtenidos respecto a las relaciones RSC-Reputación y Reputación-Resultados Económicos, ya que se dispone de una muestra pequeña, pero las correlaciones bivariadas obtenidas han resultado significativas desde el punto de vista estadístico. Además, cuando se trabaja con tamaños muestrales pequeños y se obtienen coeficientes de correlación estadísticamente significativos, el coeficiente de correlación de Pearson aproxima adecuadamente la correlación poblacional (Kareev, 1995).

Por el contrario, dado que la correlación entre RSC y Resultados Económicos no ha resultado significativa desde el punto de vista estadístico, el resultado obtenido a este respecto debería ser tomado con la debida cautela, dado que el escaso tamaño muestral del estudio podría conllevar la falta de representatividad del mismo.

5.2 CRÍTICAS A LA APLICACIÓN DE LA RSC EN LA PRÁCTICA: EL NEGOCIO DE LA RESPONSABILIDAD.

En la actualidad, la RSC es el nuevo mantra de la solidaridad y preservación de medioambiente para las empresas, como lo fue la sostenibilidad en los años noventa. Las multinacionales tratan de mostrar cuan responsables son más allá de la tradicional cadena empresa-producto-consumidor, incluyendo a nuevos actores afectados o interesados, sus stakeholders.

Al mismo tiempo que la mayoría de las grandes empresas incrementan sus prácticas de RSC, comienzan a surgir numerosos detractores al respecto:

- La principal crítica es que la realización de RSC sólo es una mera acción cosmética, es decir, que se trata de una serie de prácticas que sirven para limpiar la imagen de ciertas empresas en las que existe o ha existido algún problema

relacionado con su entorno, ya sea social o medioambiental. Los defensores de esta crítica afirman que la RSC es percibida como una fuente de beneficios, que es utilizada o manipulada con la simple finalidad de servir como reclamo.

- Otra crítica se centra en la falta de eficacia de las acciones de RSC en materia de cooperación al desarrollo, cuestionando hasta qué punto este tipo de actividades producen beneficios duraderos en la sociedad.
- Por otra parte, también se critica la RSC en cuanto a que se considera una estrategia para conseguir la desregulación de ciertos sectores productivos a cambio de un compromiso de autorregulación por parte de las empresas. Los críticos de la RSC denuncian que algunas de estas labores promueven alcanzar una nueva relación entre empresas y sociedad, basada en la voluntariedad y autorregulación de sus obligaciones en contrapartida a la reducción del papel del Estado como regulador. En esta crítica destacan dos conceptos clave para entenderla: por una parte, la globalización y, por otra, la desregulación. La propuesta de desregulación constituye una propuesta política que ayuda a las empresas a disminuir costes laborales y ambientales mediante la deslocalización industrial y la subcontratación en el proceso productivo. La RSC propone la voluntariedad de la asunción de responsabilidades y la opción de autorregularse, no sólo frente a los consumidores, sino también con las comunidades locales, la ciudadanía global o el medio ambiente. De esta forma, el Estado se convierte en un stakeholder más. La responsabilidad de la vigilancia recaería entonces sobre los consumidores responsables que sustituirían a las administraciones estatales en esta materia, de modo que el mercado actuaría de forma libre.
- Finalmente, dentro de las críticas que recibe la RSC, cabe destacar que algunos de sus detractores consideran que debe eliminarse el carácter de voluntariedad que conlleva, convirtiéndola en obligatoria y fijando sus contenidos, además de mantener un control a nivel internacional y estatal. Si no, la RSC se utilizará como una forma de sanear o blanquear, además de auto-publicitar los desmanes de las empresas multinacionales. Así, la RSC se está convirtiendo en un instrumento de legitimación de las multinacionales, que se muestran como creadoras de riqueza a la vez que eluden sus responsabilidades como causantes de crisis e injusticias. Existe un acuerdo tácito en cuanto al uso de la RSC que

indica que las multinacionales aplican este tipo de labores siempre que no se ponga en riesgo la tasa de beneficios o se vean alteradas las condiciones políticas y económicas exigidas, es decir, mientras las grandes empresas puedan seguir fijando las reglas del juego.

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que se pueden derivar del presente trabajo, respecto a cada uno de los cinco objetivos particulares planteados al inicio del mismo, son las siguientes:

- *Primero*, tras considerar las definiciones de RSC más ampliamente utilizadas por la comunidad académica a nivel internacional, cabe destacar especialmente el carácter voluntario de la RSC, lo que, a priori, al menos desde un punto de vista teórico, respaldaría que la RSC es, ante todo, una opción.

En cuanto a los distintos modelos teóricos de la RSC, si bien el Modelo de los *Stakeholders* es afín a la idea de que la RSC es una obligación moral que las empresas deben tener con sus grupos de interés, dado que éstos se ven afectados por las consecuencias que se derivan de su actividad, el resto de modelos que surgieron posteriormente en el tiempo no apoyan totalmente esa idea. Así, tanto el Modelo tridimensional de Carroll como el Modelo bidimensional de Quazi y O'Brien podrían considerarse mixtos en este sentido, dado que combinan opciones que asumen que la RSC es una obligación moral con otras que implican que es una opción estratégica para maximizar los beneficios. Por último, bajo el Modelo Estratégico, la RSC no es ni un imperativo moral al que la empresa debe apostar, cree o no valor, ni tampoco una oportunidad a corto plazo para mejorar los resultados, sino que se concibe como una parte esencial de la empresa y su alcance es a largo plazo.

- *Segundo*, tras conocer las principales áreas de implantación de la RSC - económica, socio-cultural y medioambiental-, así como el proceso de puesta en práctica de la misma y los posibles beneficios que conlleva, es posible concluir que, al fin y al cabo, las empresas parecen tomarse la RSC como una estrategia más de negocio; es decir, una serie de acciones que no están relacionadas con su actividad principal, pero que pueden mejorar su imagen y reputación de cara a la sociedad, lo cual les permite posicionarse mejor en el mercado que aquellos competidores que no las abordan. Consecuentemente, esto apoyaría la idea de

que la RSC es una opción estratégica más a disposición de las empresas para mejorar su reputación y, por tanto, sus resultados.

- *Tercero*, sobre el debate “RSC a favor y en contra”, que discute si las empresas sólo deben tener como objetivo la maximización del beneficio o, si por el contrario, como entes sociales que son, deben añadir unos objetivos morales a la hora de tomar decisiones, cabe concluir lo siguiente: En primer lugar, es perfectamente comprensible que si una empresa se crea, sea efectivamente para maximizar los resultados económicos, pues, en definitiva, las empresas nacen para crear valor. Pero precisamente por eso, como se trata de crear valor, no sería moralmente correcto que para crear valor económico se destruyesen otro tipo de valor, ya sea de carácter social o medioambiental. La empresa opera en un entorno que la condiciona, pero la empresa también condiciona ese entorno, lo cambia, lo transforma, lo deteriora... Por ello, además de maximizar sus beneficios, debe invertir parte de los mismos en tratar de que sus stakeholders no se vean perjudicados por las actividades que realiza o, incluso, si es posible, de favorecerlos en alguna medida. Además, la RSC no es incompatible con la creación de valor. De hecho, puede reportar múltiples beneficios a las empresas que inciden sobre su capacidad para crear valor.

Partiendo de una postura a favor de la RSC, cabe añadir que las principales razones esgrimidas para que las empresas desarrollen comportamientos socialmente responsables son: (a) la mejora de su credibilidad y reputación; (b) el logro de una diferenciación que las posicione en un nivel más competitivo y, por último, (c) el alcance de una mayor innovación. En consecuencia, todas estas razones están enfocadas a la obtención de más beneficios y se basan, por tanto, en el uso de la RSC como una opción para llegar a otros objetivos de cara a mejorar los resultados empresariales.

- *Cuarto*, tras revisar los antecedentes empíricos sobre el efecto de la RSC en los resultados empresariales es posible concluir que, frente a la *hipótesis del trade-off* -que sugiere un efecto negativo derivado de que las acciones de RSC suponen importantes costes adicionales para las empresas que las posicionan en situación de desventaja frente a sus competidores-, la “*hipótesis del impacto social*” -que sugiere un efecto positivo derivado de que las acciones de RSC

permiten satisfacer a los distintos stakeholders, lo que supone un modo de diferenciación por parte de la empresa que conduce a mejorar su reputación y, por tanto, sus resultados económicos- ha recibido un mayor sustento empírico en la literatura existente en este campo de investigación. Así, según la evidencia empírica previa, se puede concluir que, en general, existe un claro efecto positivo de la RSC en el resultado económico de las empresas. Estos hallazgos, por tanto, apoyarían la idea que la RSC puede ser una opción para incrementar los beneficios empresariales.

- *Quinto*, tras estudiar tres casos prácticos sobre la aplicación real de la RSC en la actualidad por parte de tres empresas españolas -INDITEX, MERCADONA y REPSOL-, se ha comprobado empíricamente a partir de datos sobre dichas empresas lo siguiente: (a) *existe una asociación positiva estadísticamente significativa entre RSC y Reputación*, de modo que al aumentar el nivel de prácticas socialmente responsables, aumenta la reputación de las empresas; (b) *existe una asociación positiva estadísticamente significativa entre la Reputación de una empresa y sus Resultados Económicos*, de manera que cuanto mayor es su reputación, mayores son sus niveles de rentabilidad financiera y económica; y (c) *no existe una asociación estadísticamente significativa entre la RSC y los Resultados Económicos*, ya sean medidos en términos de rentabilidad financiera o económica.

Por tanto, con base en estos resultados es posible concluir que entre la RSC y los Resultados no existe una relación directa clara, sino una relación indirecta que está mediada por la variable “Reputación”, de modo que los resultados económicos de las empresas mejoran a medida que aumenta su reputación externa, siendo ésta la que se ve afectada positivamente por las labores de RSC llevadas a cabo por las mismas. En suma, estos resultados soportan la postura de que la RSC es una opción para mejorar la credibilidad, la imagen y la reputación de las empresas.

Finalmente, teniendo en cuentas estas cinco conclusiones parciales, es posible añadir la siguiente conclusión general respecto a la pregunta que dio origen a este trabajo: Responsabilidad Social Corporativa: ¿Opción u obligación moral?:

“La RSC que aplican las empresas constituye totalmente una OPCIÓN”

Las empresas encuentran en las labores de RSC una opción estratégica más para ser competitivas. En ese caso, se trata de competir no sólo por el producto o la actividad que se desempeña, sino también por una buena reputación e imagen ante el consumidor, que le motive a elegir a esta empresa a la hora de consumir. No obstante, el hecho de que la RSC sea una opción y que, por tanto, no pueda ser considerada una obligación moral para las empresas, implica que su puesta en práctica esté condicionada por los recursos disponibles. Al igual que una empresa decide si pone en marcha o no una campaña de publicidad que le va a suponer un coste, también va a decidir si aborda o no prácticas de RSC en función de los recursos de que disponga. Aunque hay muchas pequeñas acciones en materia de responsabilidad social que se pueden llevar a cabo sin coste adicional para las empresas, éstas generalmente tratarán de dar a conocer aquellas acciones más costosas. Pues ¿de qué sirve realizar RSC si no se muestra a los posibles consumidores? Por tanto, la finalidad no es precisamente resarcir del daño que la empresa pueda causar, sino una forma más de publicidad. Es por este motivo que la RSC deja de entenderse como una obligación moral que la empresa tiene con la sociedad y su entorno para convertirse en una opción estratégica más.

Como futuras líneas de trabajo, podría ser muy interesante repetir el estudio empírico sobre la naturaleza de las distintas relaciones bivariadas entre RSC, Reputación y Resultados Económicos a partir de una muestra de empresas más amplia y considerando un periodo más largo que abarque los años previos a la crisis económica, los correspondientes a la propia situación de crisis y los años posteriores, a fin de poder comparar el comportamiento de las empresas en cuanto a RSC en tiempos de mejores y peores resultados económicos. De esa forma, se podría concluir de una manera más certera si la RSC se considera un área residual a la que sólo se dedican recursos en situaciones de bonanza económica, lo que apoyaría la idea de RSC como opción, o, si por el contrario, aunque se reduzcan los resultados económicos, las empresas siguen manteniendo o incluso ampliando su nivel de RSC, puesto que lo consideran una obligación moral para con la sociedad y el medioambiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Allouche, J. y Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between Corporate Social and Financial Performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41.
- Anderson, R., Doherty, M., Berg, N. y Friedrich, J. (2005). Sample size and the detection of correlation - A signal detection account: Comment on Kareev (2000) and Juslin and Olson (2005). *Psychological Review*, 12, 268-279.
- Aupperle, K.; Carroll, A. y Hatfield, J. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, 446-463.
- Baron, D. (2008). Managerial contracting and corporate social responsibility. *Journal of Public Economics*, 92, 268-288.
- Bénabou, R. y Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77, 1-19.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, Nueva York.
- Bragdon, J. y Marlin, J. (1972). Is pollution profitable? *Risk Management*, 19, 9-18.
- Brundtland, H. (1987). *Our Common Future*. Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo (Naciones Unidas), Oslo.
- Burke, L. y Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pay off. *Long Range Planning*, 29, 495-502.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 33, 39-48.
- Carroll, A.B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding? *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.
- Chen, K. y Metcalf, R. (1980). The relationship between pollution control record and financial indicators revisited. *Accounting Review*, 55, 168-177.

- Confederación Española de Consumidores y Usuarios (2010). *La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España*. CECU, Madrid. Recuperado de <http://www.cecuc.es/publicaciones/rse2010.pdf>
- Cornell, B. y Shapiro, A.C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16, 5-14.
- Espstein-Reeves, J. (2012). Six reasons companies should embrace CSR. *FORBES*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/21/six-reasons-companies-should-embrace-csr/>
- Comisión Europea (2001). *Libro verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas.
- Fernández-Gago, R. y Martínez-Campillo, A. (2008). Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2, 116-125.
- Freeman, R.E., (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Ganuza, J. J. (2012). *La Responsabilidad Social Corporativa y el Bienestar Social: Cómo Promover Estrategias Empresariales Socialmente Responsables*. CREI, Barcelona.
- García-Castro, R., Ariño, M. y Canela, M.A. (2010). Does social performance really lead to financial performance?, Accounting for endogeneity, *Journal of Business Ethics*, 92, 107-126.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Hernández, I. (2012): Tres buenas razones para la RSE, *Alto Nivel*. Recuperado de <http://rseonline.com.ar/2010/02/tres-razones-para-presentar-la-rse/>
- Husted, B. W. y Allen, D. W. (2000). Is it ethical to use Ethics as a strategy? *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 21-31.
- Kareev, Y. (1995). Through a narrow window: Working memory capacity and the detection of covariation. *Cognition*, 56, 263–269.
- Klassen, R.D. y Whybark, D.E. (1999). The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 42, 599-615.

- Lima, V., De Souza, F. y Vasconcellos, F., (2011). Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil. *Social Responsibility Journal* 7, 295-309.
- Margolis, J.D. y Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business, *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Martínez-Campillo, A., Cabeza-García, L. y Marbella-Sánchez, F. (2013). Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: Evidencia sobre la doble dirección de la causalidad en el sector de las cajas de ahorros. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 54-68.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Mitchell R., Agle, D. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of whom and what really counts. *Academy of Management Review* 22, 853–886
- OCDE (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial Performance. *Organization Science*, 24, 403-443.
- Paton, D. y Elsayed, K.M. (2005). The impact of environmental performance on firm performance: Static and dynamic panel data evidence. *Structural Change and Economic Dynamics* 16, 395–412
- Pelozo, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management* 35, 1518–1541.
- Peters, R. y Mullen, M. (2009). Some evidence of cumulative effects of corporate social responsibility on financial. *Journal of Global Business* 3, 1–14.
- Preston, L.E. y O'Bannon, D.P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis, *Business and Society*, 36, 419-429.
- Quazi, A.M. y O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.

- Sheldon, O. (1923). *The Philosophy of Management*. Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd, Londres.
- Simpson, W. G. y Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry, *Journal of Business Ethics*, 35, 97-109.
- Surroca, J., Tribó, J. y Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 31, 463-490.
- Van Beurden, P. y Gössling T. (2008). The worth of values: A literature review on the relation between corporate social and financial performance, *Journal of Business Ethics*, 82, 407-424.
- Vance, S. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks? *Managerial Review*, 64, 18-24.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide, Madrid.
- Votaw, D. (1972). Genius became rare: a comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15, 25-31.
- World Business Council for Sustainable Development (2002). *Corporate Social Responsibility*. The WBCSD's Journey, Génova.
- Wright, P. y Ferris, S. (1997). Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value, *Strategic Management Journal*, 18, 77-83.

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

- www.expoknews.com consultada el 10 de junio de 2014
- www.merco.info consultada el 22 de julio de 2014
- www.inditex.com consultada el 2 de agosto de 2014
- www.mercadona.es consultada el 2 de agosto de 2014
- www.repsol.es consultada el 2 de agosto de 2014