



VNIVERSITATIS VALÈNCIA

**DESARROLLO Y ANÁLISIS DE UN MODELO DE  
DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO A TRAVÉS DE  
LAS PERCEPCIONES DE DIRECTIVOS Y  
DIRECTIVAS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS**

**TESIS DOCTORAL**

Presentada por:  
**Manuel Quílez Pardo**

Dirigida por:

**Dra. Teresa Canet Giner**

**Dr. Francisco Balbastre Benavent**

Departamento de Dirección de Empresas  
'Juan José Renau Piqueras'

Programa de Doctorado en Dirección de Empresas – 3113

Valencia, 14 de enero de 2021



## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis doctoral es fruto de la colaboración, ayuda e inspiración recibida a lo largo de los años de numerosas personas que de una manera u otra han permitido su elaboración y finalización, personas a las que quiero y debo agradecer su implicación, esfuerzo y determinación.

En primer lugar, quisiera agradecer a mis directores de tesis, la Dra. Teresa Canet Giner y al Dr. Francisco Balbastre Benavent que creyeron desde el primer día en el trabajo que les propuse y que no sólo me han acompañado y guiado, sino que se han implicado sobre manera en la realización de esta tesis. Su experiencia, conocimiento y amistad demostrada, han sido imprescindibles para mí, muchas gracias, esta tesis no hubiera sido posible sin vuestra participación.

Agradecimiento merecen también personas como el Dr. Salvador Vivas López, que me acompañó durante los pasos iniciales en el terreno de la investigación, la Dra. Naiara Escribá Carda, que siempre ha estado disponible para ayudar en lo que hemos necesitado, y finalmente, a una persona muy especial para mí, el Dr. Rafael Fernández Guerrero, maestro y amigo sin el que hoy no estaría en la Universidad.

Quisiera agradecer también a mis compañeros de trabajo y amigos, Miguel Ángel Moya y David Pérez Roselló, que tanto han aportado durante los años y especialmente en los últimos meses con sus consejos y empuje.

Han sido también muy importantes para mí aquellas personas que han dedicado parte de su tiempo en verter sus opiniones acerca de la investigación que les proponíamos. Estoy especialmente agradecido a aquellas personas que me ayudaron en la ardua tarea de conseguir la muestra de empresas. También, a Juan José Almagro, persona a la que admiro y que siempre ha sido fuente de inspiración por los valores humanistas que representa.

Agradecimiento y admiración es lo que siento por mis hermanos Ana y Juan, ejemplo constante en el que poder mirarme, tanto en lo personal como en lo académico.

A mis padres, Ana y Manuel, ellos me han dado y transmitido todo lo que soy hoy en día, ellos no han podido disfrutar de esta tesis, pero estoy seguro de que se hubieran sentido orgullosos.

Por último, agradecer a mi mujer Isabel, que me ha apoyado incondicionalmente a lo largo de este tiempo, que me ha dado el amor y cariño que necesitaba en cada momento, y el empuje que requería cuando las fuerzas se agotaban o el desánimo reinaba.

Finalmente, gracias a mi hija Isabel, que tantas alegrías me ha dado y a la que le deseo una vida feliz en mundo más responsable y justo.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. La responsabilidad social corporativa: concepto y evolución</b>	<b>6</b>
1.1. Introducción	6
1.2. La doctrina de la Responsabilidad Social: concepto y crítica. Los años 50	12
1.3. El desarrollo del concepto de la RSC en las décadas de los años 60 y 70	24
1.3.1 El Principio de Responsabilidad Pública	31
1.3.2. Capacidad de Respuesta Social Corporativa (Corporate Social Responsiveness)	36
1.3.2.1. Dimensión micro organizativa de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa	38
1.3.2.2. Dimensión macro organizativa de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa	41
1.3.3. Gestión de Aspectos o Issues Management	44
1.4. Principales avances en la evolución del concepto de la RSC durante las décadas de los años 80 y 90	47
1.4.1. La Gestión de Partes Interesadas o Stakeholder Management	48
1.4.1.1. Introducción	48
1.4.1.2. La Teoría de las Partes Interesadas o Stakeholder Theory	50
1.4.1.3. El marco o enfoque de Partes Interesadas (Stakeholder Framework)	53
1.4.2. Otras aportaciones al concepto de RSC y desarrollo de nuevas líneas de investigación en los años 80	60

1.4.3. La Inclusión de la RSC en la estrategia de la empresa, el desarrollo de modelo de Desempeño Social Corporativo y la aparición de temas alternativos en la década de los 90	62
1.4.3.1. RSC y estrategia	63
1.4.3.2. RSC y desarrollo sostenible, globalización y procesos de institucionalización internacional	66
1.4.3.3. RSC y evolución del modelo de Desempeño Social Corporativo	67
1.4.3.4. RSC y Triple Cuenta de Resultados	70
1.5. La RSC en el Siglo XXI	71
1.5.1. La RSC del año 2000 al año 2010. Reconocimiento, expansión e implementación del concepto	72
1.5.2. La RSC del año 2000 al año 2010. Ampliación del enfoque estratégico de la RSC	73
1.5.3. RSC y creación de valor compartido. La RSC entre los años 2010 y 2020	77
<b>Capítulo 2. Desempeño social corporativo: un modelo integrador de las tendencias y corrientes académicas de la RSC. Concepto y evolución</b>	<b>82</b>
2.1. Introducción	82
2.2. El modelo de Desempeño Social Corporativo o Corporate Social Performance	85
2.3. Primeros pasos en el desarrollo del modelo de desempeño social corporativo: legitimidad y comportamiento corporativo	86
2.4. El modelo de Desempeño Social Corporativo de Carroll	90
2.5. La perspectiva de sistemas de Strand y su aportación a la evolución del modelo de desempeño social corporativo	95
2.6. El Desempeño Social Corporativo como un marco de principios, procesos y políticas. El modelo de Wartick y Cochran	97

2.7. Desempeño Social Corporativo como enfoque de Principios, Procesos y Resultados. El modelo de Desempeño Social Corporativo de Wood	101
2.7.1. La categoría de Principios de Responsabilidad Social Corporativa de Wood	105
2.7.1.1. El Principio de Legitimidad: el nivel institucional	106
2.7.1.2. Principio de Responsabilidad Pública: el nivel organizativo	107
2.7.1.3. Principio de Discrecionalidad Directiva: el nivel individual	108
2.7.2. Procesos de Capacidad de Respuesta Social o Corporate Social Responsiveness	109
2.7.2.1. Evaluación o monitorización del entorno o Environmental Assessment	111
2.7.2.2. Gestión de partes interesadas o Stakeholders Management	111
2.7.2.3. Issues Management	112
2.7.3. Resultados del comportamiento corporativo u <i>outcomes of corporate behaviour</i>	112
2.7.3.1. Impactos sociales del comportamiento corporativo	113
2.7.3.2. Programas y política corporativa social	114
2.8. Evolución y extensiones del modelo de Desempeño Social Corporativo de Wood	117
2.8.1. La evolución del modelo de desempeño social corporativo de la propia Wood	117
2.8.2. Extensiones del modelo de Wood	120
<b>Capítulo 3. Propuesta de un modelo propio de Desempeño Social Corporativo o <i>Corporate Social Performance</i></b>	<b>123</b>
3.1. Introducción	124
3.2. Principios de RSC: la primera categoría del modelo de DSC	126



3.2.1. El Principio de Legitimidad	128
3.2.2. El principio de Responsabilidad Pública	130
3.2.3. El principio de Discrecionalidad Gerencial	132
3.3. Procesos de Capacidad de Respuesta Social Corporativa o <i>Corporate Social Responsiveness</i>	133
3.3.1. Proceso de Exploración del Entorno	137
3.3.2. Proceso de Gestión de los Grupos de Interés	137
3.3.3. Proceso de Gestión de Aspectos	138
3.4. Respuestas de la empresa a las expectativas y demandas sociales	142
3.4.1. Consideraciones previas	145
3.4.2. Respuesta en forma de Políticas	147
3.4.3. Respuesta en forma de Programas	149
3.4.4. A modo de síntesis	150
3.5. La Rendición de Cuentas	151
3.5.1. Introducción	152
3.5.2. Los Reportes Sociales Corporativos como base para la Rendición de Cuentas	153
3.5.3. Estándares internacionales de Reporte Social Corporativo	157
3.5.4. A modo de síntesis	157
3.6. Resultados finales	158
3.6.1. Legitimidad	161
3.6.2. Reputación	163
3.6.3. Desempeño Financiero	166
3.7. La dinámica de nuestro modelo de Desempeño Social Corporativo	170
<b>Capítulo 4. Metodología</b>	<b>173</b>

4.1. Introducción	173
4.2. Metodología de investigación	175
4.3. Procedimiento y muestra	180
4.3.1. Introducción	180
4.3.2. Análisis descriptivo	182
4.4. Escalas de medida para el análisis de datos	185
<b>Capítulo 5. Resultados</b>	<b>193</b>
5.1. Introducción	193
5.2. Validación del modelo de medida propuesto	196
5.3. Resultados del análisis de las hipótesis planteadas	202
<b>Capítulo 6. Conclusiones</b>	<b>207</b>
6.1. Consideraciones previas	207
6.2. Conclusiones y discusión	212
6.3. Implicaciones	222
6.4. Limitaciones de la investigación y futuras líneas de desarrollo	228
<b>Bibliografía</b>	<b>231</b>
<b>Anexo 1. Cuestionario</b>	<b>247</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### Figuras

Figura 1.1 Categorías de responsabilidad social.	30
Figura 1.2 Seis pasos para la gestión de aspectos exitosa.	46
Figura 1.3 Matriz Interés-Poder de las Partes Interesadas.	55
Figura 1.4. Tipología de Partes Interesadas.	57
Figura 1.5. ¿Cómo se vincula la estrategia con la responsabilidad social corporativa?	65
Figura 1.6 Modelo de Desempeño Social Corporativo.	68
Figura 1.7 La pirámide de la responsabilidad social corporativa.	70
Figura 2.1 Categorías de capacidad de respuesta social.	93
Figura 2.2 El Modelo de Desempeño Social Corporativo (Carroll 1979).	93
Figura 2.3 El Modelo de Desempeño Social Corporativo (Wood 1994).	117
Figura 2.4 Modelo de Desempeño Social Corporativo (Wood 2010).	119
Figura 3.1: Propuesta de Modelo de Desempeño Social Corporativo.	124
Figura 3.2: Categoría de Principios. Modelo de Desempeño Social Corporativo.	126
Figura 3.3: Categoría de Procesos. Modelo de Desempeño Social Corporativo.	134
Figura 3.4: Categoría de Respuestas. Modelo de Desempeño Social Corporativo.	142
Figura 3.5: Categoría de Rendición de Cuentas. Modelo de Desempeño Social Corporativo.	152
Figura 3.6: Categoría de Resultados. Modelo de Desempeño Social Corporativo.	158
Figura 3.7: Modelo de Desempeño Social Corporativo. Hipótesis planteadas	172

Figura 4.1 Modelo de DSC. Análisis a nivel de categorías e hipótesis planteadas.	175
Figura 5.1 Modelo de DSC. Análisis a nivel de categorías, hipótesis planteadas y variables de control.	197
Figura 5.2 Modelos de relaciones y los resultados obtenidos sobre las diferentes hipótesis formuladas (probabilidad).	204
Figura 5.3 Modelos de relaciones y los resultados obtenidos sobre las diferentes hipótesis formuladas (valores de t).	205
Figura 6.1 Similitudes y comparación entre la dinámica estructural del modelo de DSC de Wood (2010) y nuestra propuesta de modelo de DSC.	213
Figura 6.2 Relación entre las categorías de principios y de procesos.	214
Figura 6.3 Relación entre las categorías de procesos y respuestas.	215
Figura 6.4 Relación entre las categorías de procesos y rendición de cuentas.	217
Figura 6.5 Relación entre las categorías de respuestas y la de resultados.	218
Figura 6.6 Relación entre las categorías de rendición de cuentas y la de resultados.	221

## **Tablas**

Tabla 1.1 Teorías de la Responsabilidad Social Corporativa y enfoques relacionados.	11
Tabla 2.1 Teorías de la Responsabilidad Social Corporativa y enfoques integradores relacionados.	82
Tabla 2.2 El Modelo de Desempeño Social Corporativo.	98
Tabla 2.3 Comparación de la primera categoría en los modelos de Carroll, Wartick y Cochran, y Wood.	105
Tabla 2.4 Relación entre los comportamientos de capacidad de respuesta de Ackerman (1975) y las líneas de gestión de aspectos de Wood (1991a).	110

Tabla 3.1. Relación entre los comportamientos de las empresas con capacidad de respuesta, los procesos que los hacen realidad y los resultados obtenidos.	136
Tabla 3.2. Relación entre los comportamientos de las empresas con capacidad de respuesta, los procesos que los hacen realidad y la finalidad pretendida.	141
Tabla 4.1 Hipótesis	174
Tabla 4.2. Algunas diferencias entre la investigación cuantitativa y la cualitativa	177
Tabla 4.3 Características principales de la investigación cuantitativa	178
Tabla 4.4 Características principales de la investigación cuantitativa	179
Tabla 4.5 Análisis descriptivo de las empresas de la muestra en función del sector de actividad.	182
Tabla 4.6: Análisis descriptivo de las empresas de la muestra en función del tamaño.	183
Tabla 4.7 Análisis descriptivo de las empresas de la muestra en función del puesto de trabajo de la persona que responde el cuestionario.	183
Tabla 4.8: Valores medios de los grupos de variables de las empresas pequeñas y medianas de la muestra.	184
Tabla 4.9: Valores medios de los grupos de variables de las empresas grandes de la muestra.	185
Tabla 4.10: Justificación de ítems del cuestionario a través de la literatura más relevante	187
Tabla 5.1: Características descriptivas de la muestra.	195
Tabla 5.2: Resultado de los análisis de correlaciones entre los principales constructos de análisis.	196
Tabla 5.3 Hipótesis formuladas y relación con los objetivos propuestos.	197
Tabla 5.4: Análisis de fiabilidad y validez convergente: Alpha de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE.	199
Tabla 5.5 Análisis de validez discriminante con el criterio de Fornell y Larcker.	200

Tabla 5.6: Análisis de validez discriminante con HTMT.	201
Tabla 5.7 Valor de la $R^2$ de las variables latentes del modelo de medida	202
Tabla 5.8 Test de las hipótesis planteadas	203



## **INTRODUCCIÓN.**

La Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) es uno de los conceptos más aceptados y discutidos, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, en los últimos 70 años. Hablar de RSC significa hacerlo acerca del estudio de las relaciones que se establecen entre empresas y sociedad, así como del papel o rol social que juegan las empresas, como actores sociales, dentro de la misma. Así mismo, hablar de RSC implica intentar dar respuesta a algunas de las preguntas que han estado presentes en el debate académico y empresarial que ha estudiado la relación empresa – sociedad en las últimas décadas. En este sentido, son cuestiones relevantes en este ámbito de estudio las siguientes: ¿cuáles son las responsabilidades sociales de las empresas?, ¿cómo responden las empresas a las expectativas que pone en ellas la sociedad?, ¿ante quiénes son responsables las empresas? o ¿cuáles son los resultados esperados de la aplicación de la RSC?

A lo largo de las últimas décadas del siglo XX, este concepto ha tenido una evolución notable a nivel académico fundamentalmente en Estados Unidos. Así, se produjeron numerosos debates académicos que dieron como resultado el desarrollo de teorías y enfoques que trataban de complementar dicho concepto, en unos casos, y mejorar los planteamientos iniciales del mismo, en otros. Incluso, en algunos casos se planteó su sustitución por otros conceptos y, consecuentemente, por otras denominaciones (Carroll y Shabana, 2010; Carroll, 2015). Así, algunos enfoques o teorías que han tratado de complementar, mejorar o sustituir a la filosofía de la RSC han sido el de Capacidad de Respuesta Social Corporativa (Ackerman, 1975), el enfoque de Gestión de Aspectos o Issues Management (Johnson, 1983; Wartick y Rude, 1986) o el modelo de Gestión de Partes Interesadas (Freeman, 1984), entre otros.

Sin embargo, en la presente investigación nos hemos decantado por basar nuestro estudio en una corriente de pensamiento que analiza el desarrollo de la RSC desde una perspectiva integradora de las diversas teorías y enfoques previos y que, además, condensa todos los planteamientos anteriores en un mismo modelo. Nos estamos refiriendo al enfoque teórico del Desempeño Social Corporativo (en adelante, DSC), enfoque que desde el trabajo inicial de Carroll (1979) hasta los trabajos posteriores de Wood (1991; 1994; 2010) ha sabido conjugar, ordenar, estructurar y secuenciar, las



principales teorías y planteamientos que sobre la RSC han surgido desde los años 50. Así, en estos modelos de DSC vamos a encontrar referencias constantes a aspectos como: la filosofía de la RSC que añadía componentes normativos y de agencia moral; la capacidad de respuesta social corporativa, como una forma de pasar a la acción tras la reflexión provocada por la filosofía de la RSC; y la gestión de aspectos, como una forma de determinar cuáles eran los aspectos sociales para los que la RSC existía.

La operativización de la RSC desde este enfoque integrador a través de los modelos de DSC permitía que aspectos como la legitimidad social (Davis, 1973; Sethi; 1975), la responsabilidad pública o la determinación de los límites de las responsabilidades empresariales (Preston y Post, 1975), la discrecionalidad directiva (Carroll, 1979; Ackerman, 1975), la gestión de partes interesadas (Freeman, 1984) o la generación de impactos en la sociedad (Wood, 1991), entre otros, se incluyeran en un solo modelo que no sólo clarificaba lo que era la RSC sino que también ayudaba a ponerla en práctica y a que las empresas obtuvieran resultados socialmente responsables. Además, este enfoque de DSC ha tenido una gran repercusión en el desarrollo de estándares internacionales que han tratado de facilitar que las empresas pudieran implementar la RSC. Dichos estándares incluyen o hacen referencia a términos empresariales como la determinación de la materialidad o relevancia, el establecimiento de prácticas de buen gobierno corporativo o gobernanza, y la gestión de partes interesadas, entre otros.

Si bien la RSC ha experimentado un proceso evolutivo importante desde los años 50, tal y como se ha comentado anteriormente, el desarrollo de este concepto ha cobrado una especial relevancia en los últimos 25 años, desde finales de los años 90 del siglo XX hasta la actualidad. Desde nuestro punto de vista, 2 factores han tenido especial importancia en este desarrollo y consolidación reciente del concepto.

Por un lado, el desarrollo institucional de la mano de diversos organismos internacionales (Latapi Agudelo *et al.*, 2019) como, por ejemplo, Naciones Unidas, que desde un enfoque relacionado con el concepto de la sostenibilidad ha facilitado que la RSC se consolide a nivel empresarial como una herramienta de gestión que ayuda a las empresas a gestionar sus impactos económicos, medioambientales y sociales. Prueba de ello es la promulgación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el año 2015, que en 5 años de desarrollo han tenido un impacto relevante a la hora de que las empresas

los adopten y los incluyan en sus estrategias empresariales. También en Europa, a través de la Comisión Europea, se han promulgado diversas comunicaciones y estrategias relacionadas con la RSC como, por ejemplo, la publicación en el año 2001 del *“Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*, la publicación en el año 2011 de la *“Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”*, o la promulgación de la Directiva 2014/95/UE a través de la cual se estableció que las grandes empresas de interés público debían divulgar información no financiera y sobre diversidad a partir de sus informes de 2018 y en adelante. Dicha directiva ha sido adaptada a todos los regímenes jurídicos de los países miembros de la UE. Como consecuencia de todo lo anterior, la RSC ha estado en el foco y en la base del desarrollo de un modelo económico más responsable, donde las empresas juegan un papel preponderante por la responsabilidad que tienen por sus impactos en la sociedad.

Por otro lado, otro de los aspectos que más importancia ha tenido en el desarrollo y consolidación de la RSC como una filosofía y una herramienta de dirección y gestión de empresas ha tenido que ver con el surgimiento de la RSC Estratégica y la importancia que la RSC ha cobrado desde un enfoque mucho más organizativo (Lee, 2008). En este sentido, la importancia que la Dirección Estratégica y los enfoques de Recursos y Capacidades y Partes Interesadas han tenido en los últimos años han contribuido a explicar dicho surgimiento. Como consecuencia, la RSC ha ampliado el foco hacia lo que ocurría, por un lado, dentro de las organizaciones en términos de dirección y gestión y, por otro, hacia lo que ocurría en el contexto empresarial en términos de expectativas de las partes interesadas. De esta manera, ambos aspectos podrían, en un momento dado, ser fuente de ventajas competitivas para la compañía, lo que ha dotado al estudio de la RSC de una gran trascendencia para los académicos expertos en esta temática (Lee, 2008).

A pesar de lo anterior, el término RSC sigue generando dudas y falta de comprensión tanto por parte de la academia como por parte del empresariado y la sociedad, y la relación entre la aplicación de políticas y programas de RSC y la mejora de los resultados organizativos es una cuestión que se ha puesto en tela de juicio desde la literatura especializada (Wood, 2010). Así pues, el desarrollo de la presente tesis doctoral tiene su

origen en el creciente interés que la RSC está despertando en los últimos años, sobre todo en el campo de la estrategia empresarial, y pretende arrojar algo de luz sobre algunas de las sombras que la evolución del concepto ha dejado tras de sí.

Este trabajo responde, además, a una inquietud personal y profesional del doctorando. El doctorando desempeña su trabajo profesional en el campo de la consultoría estratégica y de recursos humanos, lo que le ha llevado a conocer el proceso evolutivo de la RSC, sus efectos y sus defectos, desde una vertiente eminentemente aplicada y real. Como consecuencia de ello, con la presente tesis doctoral pretendemos desarrollar herramientas que permitan a los profesionales y usuarios de la RSC su aplicación de manera consistente, de forma que la misma genere los resultados deseados para todas las partes interesadas.

Así pues, partiendo de todas las consideraciones expuestas en los párrafos precedentes el **objetivo general** de esta investigación es el de desarrollar y contrastar empíricamente un modelo integrador de DSC que permita alcanzar resultados organizativos positivos a través de la puesta en práctica de la RSC. Este modelo está basado en los modelos de DSC existentes, si bien va más allá gracias a la inclusión de algunos elementos (como los resultados organizativos) que aquellos modelos habían pasado por alto y de la existencia de una secuencia lógica y causal (a modo de mapa de carreteras) entre dichos elementos.

Con ello, la contribución de la presente tesis doctoral es doble. Por un lado, presentamos y validamos un modelo de DSC que ilustra el camino o ruta que las organizaciones han de seguir si desean que la aplicación de la RSC se traduzca en resultados organizativos positivos. Y, por otro, dicho modelo sintetiza y estructura las aportaciones de los modelos más importantes de RSC precedentes; pero, además, nuestra propuesta incorpora aspectos de la RSC que aquellos modelos anteriores no habían tenido presente para la aplicación de la RSC desde un enfoque estratégico y organizativo.

El objetivo general anterior se puede descomponer en una serie de objetivos de carácter más instrumental y específico. En este sentido, con esta tesis doctoral se pretende:

- Estudiar el concepto y la evolución de la RSC y, con ello, poder conocer en profundidad las diversas corrientes de pensamiento que han conformado los distintos modelos de DSC.
- Profundizar en el conocimiento de los modelos integrados de DSC para conocer su lógica integradora, dinámica y secuencial.
- Desarrollar una escala de medición que refleje nuestra propuesta de modelo de DSC y que nos permita recabar, a través del trabajo de campo, la percepción de directivos y directivas de empresas españolas respecto al mismo.
- Contrastar estadísticamente nuestra propuesta de modelo de DSC a partir de una muestra de empresas españolas que aplican la RSC.
- Explorar si existe una relación de influencia entre las diferentes variables del modelo propuesto.
- Y, por último, analizar el efecto de las políticas, programas y acciones para la rendición de cuentas en el marco de la RSC sobre los resultados de la organización.

Con la idea de alcanzar el objetivo general anteriormente expuesto, así como los objetivos instrumentales y específicos anteriores, esta tesis doctoral se organiza de la siguiente forma. Siguiendo a esta introducción, en el capítulo 1 se presenta, a partir de un análisis de la literatura, el análisis del concepto y evolución de la RSC desde los años 50 hasta nuestros días. Con posterioridad, en el capítulo 2 profundizamos en la literatura que desarrolla el concepto de DSC y en su evolución a través de los modelos de DSC más relevantes. Más tarde, en el capítulo 3 presentamos nuestra propuesta de modelo teórico de DSC y lo contextualizamos en relación a los modelos anteriores, lo que nos permite ver su contribución respecto a aquellos. En el capítulo 4 presentamos los fundamentos metodológicos de esta tesis doctoral y en el capítulo 5 mostramos los resultados obtenidos en la presente la investigación. Finalmente, en el capítulo 6 recogemos las conclusiones del trabajo, así como las implicaciones del mismo, sus limitaciones y posibles líneas de desarrollo futuro. Con posterioridad, recogemos las referencias bibliográficas que se han utilizado en la presente investigación y adjuntamos un anexo con el cuestionario utilizado para validar el modelo propuesto.



## **CAPÍTULO 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN.**

A lo largo de este primer capítulo, vamos a tratar de mostrar, desde una perspectiva histórica, cómo se ha ido construyendo y cómo ha ido evolucionando el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa a partir de la incorporación de distintas líneas de pensamiento que han tratado el fenómeno de la relación entre empresa y sociedad, a la vez que ha ido resolviendo sus principales carencias y respondiendo a las principales críticas que ha recibido.

Preguntas como, de qué son responsables de las empresas, cuáles son sus responsabilidades sociales, ante quiénes son responsables, cómo responden las empresas a las demandas y expectativas sociales, qué mecanismos de gestión facilitan dichas respuestas, cuáles son los resultados esperados de la gestión de la responsabilidad social corporativa, etc., son algunas de las principales cuestiones a las que trataremos de responder desde esa perspectiva histórica que muestra dicha evolución y que ha llevado a este concepto a convertirse en lo que es hoy en día dentro del modelo económico capitalista, a saber, un enfoque de dirección y gestión de empresas que incorpora una filosofía o una manera de entender la empresa en su relación con la sociedad basándose en un serie de valores y principios, y que cuenta con un conjunto de herramientas de dirección y gestión empresarial que permiten su formulación, implementación, seguimiento y evaluación estratégica para alcanzar una serie de resultados que aporten valor, tanto a la empresa como a la sociedad en su conjunto.

### **1.1. Introducción.**

El concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) ha sido, y es, un concepto controvertido en constante evolución, fundamentalmente desde la segunda mitad del siglo XX hasta nuestros días (Carroll, 1999). Durante los últimos 70 años se ha ganado defensores y detractores por igual, y ha dado lugar a una amplia discusión y debate académico y empresarial que, a día de hoy, pensamos que sigue abierto.

Tal y como indica Carroll (1999, p. 268), *“el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene una amplia y variada historia”*; por su parte, Garriga y Melé

(2004, p. 51) afirman en su trabajo que *“el campo de la Responsabilidad Social Corporativa presenta e incluye no sólo un paisaje de teorías, sino también una proliferación de enfoques que son polémicos, complejos y poco claros”,* y a menudo competitivos y complementarios entre ellos (Carroll, 2015). Para Lee (2008, p. 53) *“la mayoría de los académicos y expertos empresariales han visto cómo la RSC se ha transformado de una idea irrelevante y a menudo mal vista, en uno de los conceptos más ortodoxos y ampliamente aceptados en el mundo de los negocios durante los últimos veinte años”.*

Es posible trazar evidencias desde hace décadas acerca de cómo la comunidad empresarial se ha preocupado por su relación con la sociedad. Sin embargo, la RSC es un producto que fundamentalmente se ha desarrollado a lo largo del siglo XX. Aunque es posible ver huellas de la RSC en casi todos los países desarrollados, los principales trabajos académicos se han desarrollado en los Estados Unidos desde la década de 1950. En Europa, por su parte, este campo de conocimiento ha tenido un desarrollo más institucional, sobre todo a partir de las directivas y recomendaciones de la Unión Europea que desde el año 2001 han incluido la RSC como un concepto deseable a desarrollar en las economías europeas, de una manera claramente relacionada con el concepto de Sostenibilidad.

Aún hoy, y a pesar de la popularidad del concepto y la idea, existe una clara ambigüedad acerca de lo que la RSC significa e implica, así como un amplio desconocimiento por parte de la población en general.

Votaw (1973, p. 11) reflejaba ya en los años 70 este pensamiento cuando establecía que *“el término RSC es brillante; significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo. Para algunos conlleva la idea de responsabilidad legal o Liability; para otros, significa un comportamiento socialmente responsable con un sentido ético; para otros, el significado es el de responsable de un modo causal; muchos lo ven como una acción caritativa; algunos lo entienden como ser socialmente consciente; muchos de los que lo acogen más fervientemente lo ven como un mero sinónimo de legitimidad, en el contexto de pertenecer o ser adecuado o válido; unos pocos lo ven como un tipo de labor fiduciaria imponiendo altos estándares de comportamiento a los directivos más que a los ciudadanos”.*

En los últimos 25 años se han hecho esfuerzos desde la academia para clarificar, ordenar y conocer el estado del arte de la RSC. Algunos de estos trabajos más relevantes han sido, por ejemplo, los de Carroll (1999), Garriga y Melé (2004), Lee (2008), Aguinis (2011), Carroll y Shabana (2010), Carroll (2015) y Latapi Agudelo et. al. (2019).

Carroll (1999) hace un repaso desde los años 50 hasta el año 1999 acerca de la evolución del concepto de RSC, época en la que realmente se sentaron las bases de lo que hoy conocemos por RSC, así como de los distintos enfoques y perspectivas que la han ido enriqueciendo a la vez que generando más ambigüedad. A través de la perspectiva histórica de Carroll (*ibid.*), podemos observar la evolución de la RSC desde sus orígenes en los años 50 con el trabajo de Bowen (1953), pasado por un periodo expansivo de esta literatura en los años 60 donde destacan los trabajos de Davis (1960; 1967), Frederick (1960), McGuire (1963) y Walton (1967). Posteriormente, ya en la década de los años 70, las definiciones de RSC proliferaron, destacando el trabajo de Johnson (1971) que presentó 4 visiones de lo que la RSC podía significar. En esa misma década, el Comité para el Desarrollo Económico (CED, 1971) presentó su modelo de círculos concéntricos donde se identificaban distintos niveles de responsabilidad de las empresas en la sociedad. Otros trabajos relevantes en esta década acerca de la definición de la RSC son los de Davis (1973), Preston y Post (1975) y Carroll (1979), entre otros, como veremos más adelante y que seguramente asentaron las bases teóricas del concepto de RSC.

También durante los años 70 y buena parte de los años 80 hubo mucha más investigación en esta temática (Carroll, 1999), lo que dio como resultado la aparición de temas alternativos como el de Capacidad de Respuesta Social Corporativa o Corporate Social Responsiveness, Desempeño Social Corporativo o Corporate Social Performance (en adelante, DSC), Ética de los Negocios o Business Ethics y Teoría de las Partes Interesadas o Stakeholder Theory. Algunos trabajos que marcaron esta década fueron los de Jones (1980), Aupperle et. al. (1983) y Wartick y Cochran (1985), entre otros.

Finalmente, en la década de los años 90 muy pocas contribuciones se hicieron al concepto de la RSC. Más bien, a partir del mismo, se desarrollaron otras corrientes de pensamiento y temas que abrazaban el pensamiento de la RSC y que eran bastante compatibles con el mismo. Ese fue el caso de la Teoría de las Partes Interesadas, del enfoque de Ciudadanía Corporativa o Corporate Citizenship, la Ética de los Negocios y el



enfoque de Desempeño Social Corporativo, que fueron los temas que ocuparon el centro de la discusión y el desarrollo de este pensamiento en esta década. Una de las mayores aportaciones fue la de Wood (1991a), que a partir del modelo de DSC de Carroll (1979) y Wartick y Cochran (1985) amplió y asentó este concepto integrador que incluía a la RSC como una parte del mismo.

Un enfoque similar al de Carroll (1999) fue el seguido por Lee (2008) en su análisis del desarrollo de la RSC, donde a través de una línea de análisis temporal identificó la evolución del concepto en los últimos 60 años. Para Lee (2008), el nivel de análisis de la RSC cambió del enfoque macro social de las décadas de los años 50 y 60 a un enfoque mucho más organizativo en los años 90 y los primeros años del siglo XXI, debido a la importancia que la Dirección Estratégica tuvo a partir de esos años de la mano de los enfoques de Recursos y Capacidades y de Partes Interesadas, ampliando el foco de la RSC (1) hacia lo que ocurría dentro de las organizaciones, también en términos de dirección y gestión de la RSC como un aspecto que podría eventualmente generar ventajas competitivas, así como (2) hacía la identificación y gestión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la empresa como uno de los aspectos clave del éxito empresarial.

Con la llegada del siglo XXI, según Latapi Agudelo et al. (2019), tres grandes fenómenos marcaron la evolución del concepto de la RSC a partir del año 2000 hasta la actualidad. En primer lugar, los movimientos de institucionalización internacional relacionados con el mismo, que tuvieron en la creación del Pacto Mundial de Naciones Unidas durante el año 2000 uno de sus puntos álgidos, y al que le siguieron hitos relevantes como, por ejemplo, (1) la definición de la estrategia europea de RSC de la Comisión Europea a través de la publicación del *“Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”* (2001), (2) la renovación de la citada estrategia europea en 2011 a través de la denominada *“Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”* y, más recientemente, en el año 2015, (3) el Acuerdo de París sobre Cambio Climático, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la adopción de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En segundo lugar, el enfoque internacional del desarrollo sostenible de la época muy relacionado con el concepto de la Triple Cuenta de Resultados o Triple Bottom Line

introducido a mediados de la década de los años 90 por Elkington (1994; 1998) que *“se hizo popular como un enfoque práctico de la sostenibilidad y que a día de hoy sigue siendo muy relevante en la discusión y debate de la RSC ya que implica la necesidad y búsqueda de un equilibrio positivo entre el comportamiento corporativo de carácter social y medioambiental y los objetivos económicos de las corporaciones”* (Latapi Agudelo et. al. 2019, p. 9).

Finalmente, en tercer lugar, como continuación de lo introducido anteriormente por Lee (2008), el desarrollo de los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa Estratégica o Strategic Corporate Social Responsibility (Burke y Longsdon, 1996; Husted y Allen, 2007; Werther y Chandler, 2013) y de Valor Compartido o Shared Value (Porter y Kramer, 2006; 2011), marcaron la evolución de la RSC en los años 10.

Desde otro punto de vista, diferente al análisis temporal, Garriga y Melé (2004) describieron la evolución del concepto de RSC a través de las distintas perspectivas del management que han trabajado este concepto. La tabla 1.1 sintetiza su clasificación de la evolución de la RSC según las siguientes teorías:

**Tabla 1.1 Teorías de la Responsabilidad Social Corporativa y enfoques relacionados.**

TEORÍAS	OBJETIVO	TIPOS	AUTORES
INSTRUMENTALES	Entienden la RSC como una herramienta estratégica para alcanzar objetivos económicos y crear riqueza	1. Maximizar el valor para el accionista.	Friedman (1962; 1970).
		2. Estrategias para alcanzar ventajas competitivas.	Husted y Allen, 2000
		2.1. Inversión social en contexto competitivo.	Burke y Lodgson, 1996. Porter y Kramer, 2002
		2.2. Natural Resource Based View (RBV) y Capacidades Dinámicas	Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Teece et.al., 1997; Hart, 1995
		2.3. Estrategias para la parte inferior de la pirámide económica. Innovación Disruptiva	Christiansen et. al. 2000; 2001; 2002.
		3. Cause Related Marketing.	Varadarajan et.al. 1988; Mc Williams et.al. 2001; Smith et.al. 2000
POLÍTICAS	Se centran en las interacciones entre empresas y sociedad, y en el poder o posición de las empresas, y su responsabilidad inherente	1. Corporate Constitutionalism.	Davis, 1960
		2. Integrative Social Contract Theory	Donaldson, 1982; Donaldson y Dunfee, 1994
		3. Corporate Citizenship.	Davis, 1973; Matten y Crane, 2005; Matten et.al. 2003.
INTEGRADORAS	Estudian cómo las empresas integran las demandas sociales argumentando que las empresas necesitan o dependen de la sociedad para existir, continuar y crecer. Se centran en la detección, exploración y respuesta a las demandas sociales para conseguir legitimidad social, además de aceptación social y prestigio.	1. Issues Management	Sethi, 1975; Ackerman, 1973; Jones, 1980; Wartick and Rude, 1986; Greening and Gray, 1994;
		2. Principio de Responsabilidad Pública.	Preston y Post, 1975; 1981; Vogel, 1986.
		3. Stakeholder Management.	Sturdivant, 1979; Emshoff y Freeman, 1978; Freeman, 1984;
		4. Corporate Social Performance.	Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991a.
ÉTICAS	Se centran en los requerimientos éticos que unen las relaciones entre empresa y sociedad. Se basan en principios que expresan las cosas correctas a hacer o la necesidad de alcanzar una buena sociedad.	1. Normative Stakeholder Theory.	Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995;
		2. Universal Rights.	Cassel, 2001; UN Global Compact; Donnelly, 1985.
		3. Desarrollo Sostenible.	Brutland Report, 1987; Gladwin et.al., 1995; Van Merrewijk y Wera, 2003.
		4. El enfoque del Bien Común.	Mahon y Mc Gowan, 1991; Velasquez, 1992,

Fte.: Adaptado de Garriga y Melé (2004, p. 63).

A continuación, vamos a profundizar, desde una perspectiva histórica, en cómo surgió y cómo ha ido evolucionando el concepto de RSC en los últimos 70 años, desde los años 50 a la actualidad.

## **1.2. La doctrina de la Responsabilidad Social: concepto y crítica. Los años 50.**

Este año 2020 se cumplen 67 años de la publicación de uno de los textos que marcaron el futuro desarrollo de la RSC tal y como la conocemos hoy en día, y que tras su lectura sorprende por el diagnóstico y el análisis tan certero de la situación económica y social de su época, con amplias similitudes con la nuestra, así como en el planteamiento de los fundamentos de lo que entendemos como RSC, y que a día de hoy siguen siendo la base del debate académico y empresarial.

Nos estamos refiriendo al libro publicado por Howard R. Bowen en 1953, denominado *"Social Responsibilities of the Businessman"*. Para Carroll (1979; 1999), este texto supone el comienzo de la literatura moderna sobre RSC. Garriga y Melé (2004) también lo consideran el punto de partida a partir del cual el concepto de la RSC ha ido evolucionando y desarrollándose, tal y como ocurre con el trabajo de Lee (2008, p. 56), *"muchos académicos señalan el trabajo de Bowen (1953) como el primer intento de teorizar la relación entre las corporaciones y la sociedad"*.

El pensamiento de Bowen (1953) se basa en que las grandes empresas eran centros vitales de poder y toma de decisiones, y que las decisiones de estas empresas influían en la vida de los ciudadanos en muchos y diversos aspectos. En su libro, Bowen (*ibid.*) parte de una serie de premisas importantes a la hora de estudiar la relación entre empresa y sociedad. La primera es que en el mismo se trata de la responsabilidad social de las empresas, pero sólo de aquellas que pueden entenderse como grandes corporaciones; la segunda, trata sobre la responsabilidad social de lo que denomina *"businessman"*, término con el que se refiere a los gerentes y directivos de estas grandes corporaciones y que a su juicio juegan un rol estratégico en el estilo de vida y la sociedad americana, ya que son una figura central y el símbolo de esta sociedad, que confía en ellos la toma de decisiones y la adopción de políticas de gran importancia para el bienestar general; finalmente, su trabajo hace referencia única y exclusivamente al

sistema económico capitalista y, por lo tanto, la discusión trata de cuál es rol de los directivos a la hora de hacer que este sistema funcione más exitosamente.

Bowen (1953, p. 6) también ofrece una definición del término *responsabilidades sociales de los directivos*, que define como “*la obligación de los directivos de perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en cuanto a los objetivos y valores de nuestra sociedad*”. El autor entiende que los directivos no sólo sirven a las corporaciones que representan y dirigen, sino que también deberían servir a la sociedad en la que las corporaciones que dirigen llevan a cabo sus actividades, y que, por lo tanto, deberían tener en cuenta los valores socialmente aceptados sin que predominen los suyos propios sobre aquellos, y sin que esto signifique que los directivos no tengan el derecho a criticar los valores aceptados por la sociedad y a trabajar en su mejora.

De la misma manera, también define el término *Doctrina de la Responsabilidad Social* que se refiere a “*la idea, no ampliamente expresada, de que la asunción voluntaria de las responsabilidades sociales por parte de los directivos es, o debería ser, un medio factible para aliviar los problemas económicos y alcanzar mejor los objetivos económicos que buscamos*” (Bowen, 1953, p. 6). Así, la Doctrina de la Responsabilidad Social se desarrolla a partir de la idea de que las empresas deberían dirigirse incorporando en su toma de decisiones las preocupaciones por los efectos de sus operaciones sobre la consecución de objetivos sociales amplios y valiosos.

Con la consideración realizada por Bowen (*ibid.*) acerca de los efectos de las operaciones de las empresas en la consecución de objetivos sociales, el autor está anticipando de manera implícita algunos de los temas más relevantes en el desarrollo del concepto de la RSC en los siguientes 40 años. Nos referimos al concepto de Responsabilidad Pública (Preston y Post, 1975), con el que se establece que las empresas son responsables por los efectos de sus operaciones dentro de lo que denominan como área implicación primaria, determinada por el rol funcional especializado de la empresa, y sobre el área de implicación secundaria, que incluye todas aquellas relaciones, actividades e impactos de la organización consecuencia de las actividades de implicación primaria, y al concepto de impacto o efectos, establecido por Wood (1991a) cuando define la categoría de resultados de su modelo de DSC, como veremos más adelante.

Una vez reconocido el amplio alcance y consecuencias de las decisiones empresariales en la sociedad, Bowen se plantea una serie de preguntas que trata de responder a lo largo de su libro. La primera pregunta es, ¿hasta qué punto están los directivos obligados a incorporar en su toma de decisiones las consecuencias sociales de sus actividades cuando toman dichas decisiones en el ámbito privado de sus empresas como resultado del poder que ostentan y de su posición estratégica? Y si esto es así, ¿ante quién son responsables?, es decir, ¿las responsabilidades de los directivos van más allá de las obligaciones que éstos tienen ante la propiedad de la empresa? Para Bowen (1953), la respuesta a ambas preguntas es claramente afirmativa y obvia, ya que asume la existencia de un contrato social implícito entre las empresas y la sociedad, contrato que implica libertad de elección y delegación de poder por parte de ésta a cambio de que las empresas asuman la responsabilidad social de sus acciones. Además, para el autor, esto no depende exclusivamente del sentido o sensibilidad social de los directivos para garantizar unos comportamientos socialmente deseables, sino que estos últimos son controlados, también, por la competencia, la ley y las costumbres.

A pesar de que Bowen entiende que hay un acuerdo generalizado en cuanto a las respuestas a las preguntas anteriores, considera que hay mucho menos acuerdo en cuanto a la siguiente pregunta, más concreta y específica, que surge en su razonamiento, a saber, ¿cuáles son las responsabilidades sociales que se espera asuman los directivos? Esta pregunta inicial, como hemos comentado anteriormente, sería más adelante respondida por Preston y Post (1975) a través del desarrollo del principio de Responsabilidad Pública, determinando los límites a las responsabilidades sociales de las corporaciones, ya que esta indefinición respecto a qué responsabilidades sociales deben asumir las corporaciones está en la base del largo debate que se ha mantenido durante décadas y, seguramente, respecto a la aceptación de esta doctrina en el mundo académico y empresarial.

Para Bowen (1953), la respuesta a esta pregunta descansa o se responde a partir de los valores y objetivos fundamentales que se establecen para el orden económico, político y social, valores y objetivos que en los últimos 70 años habían tenido un marcado carácter económico y que habían sido guiados por una manera de entender la economía y la sociedad desde una perspectiva liberal, donde la libertad de los mercados, la

competencia, y la disminución del peso del Estado y la regulación normativa, eran algunos de los ejes fundamentales en los descansaba esta línea de pensamiento, y para la que la aceptación de la responsabilidad social de la empresas se convierte en una ineficiencia y en un problema de agencia.

Más allá de la existencia de un contrato social entre las empresas y la sociedad, otro de los aspectos fundamentales que introduce Bowen (*ibid.*) es la moralidad como un elemento fundamental de la vida económica dentro del modelo capitalista, elemento clave, desde su punto de vista, a la hora de orientar las conductas de los directivos allí donde no alcanza la ley. Para Bowen (1953, p.13), *“el sistema económico capitalista caracterizado por la especialización, la división del trabajo, la interdependencia y la necesidad de articulación de sus distintas partes, requiere de los estándares más altos de conformidad con las normas sociales sancionadas,... y en este sentido la moralidad es uno de los fundamentos de la vida económica... moralidad que es incuestionablemente vital en aquellas parcelas de la conducta que no son controladas por la ley... por las costumbres o por las que no se fuerza su aplicación por parte de la opinión pública; dejando otras partes de la conducta al juicio y discreción de los individuos, siendo el único mecanismo de control la consciencia del individuo y la asunción implícita de que los abusos frecuentes y prologados llevarán a alguna forma de control social”*.

Esta moralidad que para Bowen había sido básica en la organización económica a lo largo de la historia, quedó relegada y ocultada por el predominio del pensamiento económico de la *laissez faire*, en el que los fundamentos morales de la vida económica se sustituyeron por la idea del interés propio o *self interest* de los individuos, considerándose éste una guía adecuada de conducta. Para Bowen (1953, p. 13), esta prevalencia de la doctrina de la *laissez faire* durante muchas generaciones *“ha creado la ilusión de que los controles sociales son innecesarios y que los principios morales tienen una aplicación limitada en la vida económica”*.

Bowen (1953, p. 16) describe el sistema *laissez faire* como *“aquel sistema caracterizado por la auto-regulación automática, motivado por el interés propio de los individuos y regulado por la competencia”*, sin ningún tipo de control social, a pesar de lo cual, en teoría, dará como resultado el mejor de los resultados sociales posibles de manera automática. Sin embargo, para Bowen, el hecho de que en este sistema económico no

se aceptaran otras normas más allá del interés propio y la competencia fue un engaño, ya que *“el funcionamiento exitoso del sistema requería razonablemente la adhesión a un código moral”* (Bowen, 1953, p. 17).

A pesar de que el sistema *laissez faire* proporcionó un conjunto sencillo de normas que orientaban el comportamiento de los individuos respecto a la propiedad, los contratos y la honestidad en las transacciones, etc., que permitían una amplia libertad de elección y sólo se requería una mínima intervención gubernamental, este sistema fallaba, a diferencia de otros códigos morales, ya que minimizaba el control social, mientras trataba de alinear el interés propio con el interés social, convirtiendo la moralidad en virtualmente innecesaria. Sin embargo, desde el punto de vista de Bowen (*ibid.*), la relación empresa y sociedad bajo este sistema económico no estuvo exenta de muchos conflictos entre intereses empresariales y sociales, conflictos fundamentalmente generados por la incapacidad de las personas de aceptar esas mismas responsabilidades morales que se habían establecido para que el sistema económico alcanzara una serie de resultados sociales aceptables. Según Bowen (1953, p. 20), *“las primeras tendencias hacia el control social o gubernamental de las empresas surgieron de estos fallos del sistema”*.

Según el propio autor (*ibid.*), este desarrollo del control social dio como resultado, en algunos países, al socialismo y, en otros, al capitalismo del bienestar o economía mixta, caracterizada por la intervención gubernamental y por la aparición de grupos organizados que incrementaban el control social. Sin embargo, en todo este cambio hacia una economía mixta se preservaban los elementos esenciales de la *laissez faire* y se actuaba solamente cuando los problemas a solucionar en el desajuste de la empresa y la sociedad basados en ese modelo eran de gran importancia. De esta manera, *“es la intención del pueblo americano, y ciertamente de los directivos, el retener una economía fundada sobre el principio de la auto-determinación, pero una auto-determinación individual atemperada por la consideración del bienestar social”* (Bowen, 1953, p. 27). Para el autor, sólo con estos objetivos en mente era posible considerar el rol social de los directivos en esta economía mixta.

Sin lugar a dudas, esta cuestión del rol de la RSC en el modelo económico capitalista es una de las más importantes que a lo largo de los últimos 70 años la academia ha tratado



de resolver, en algunos casos exitosamente, en otros no tanto, y sobre la que sigue existiendo un amplio debate, motivado fundamentalmente por la supremacía de los planteamientos liberales y neoliberales en la economía mundial y que, como veremos más adelante en una de las críticas más encarnizadas y de más impacto que se ha hecho a la Doctrina de la Responsabilidad Social (Friedman, 1962; 1970), que entiende que la única responsabilidad de los directivos es hacia la propiedad de las empresas, y que las responsabilidades de los directivos son exclusivamente aquellas que marca la ley y la libre competencia. Según Friedman (1962; 1970), los directivos sólo deben responder ante los accionistas, para los que deben maximizar el retorno económico de su inversión. Si, de alguna manera, la RSC diseñada e implementada por los directivos reduce el retorno económico a los accionistas, entonces están imponiendo tasas o cargas a las corporaciones y a dicho retorno, Friedman (*ibid.*) entiende que estas cargas autoimpuestas por los directivos provocan una ineficiencia en el mercado a la hora de asignar recursos, a la vez que se colocan a sí mismos en el rol de legisladores no electos. En resumen, para Friedman, la doctrina de la RSC es subversiva dentro del contrato social que las empresas tienen en una sociedad libre, contrato mucho más cercano al pensamiento del *laissez faire* que de la economía mixta.

En la interpretación que Wartick y Cochran (1985, p. 760) hacen del pensamiento de Friedman y de la doctrina liberal, estos autores establecen que *“el reto de las responsabilidades económicas señala que las corporaciones no pueden ser agentes morales. Sólo los individuos pueden tener responsabilidades morales. Si los directivos utilizan recursos corporativos para promover acciones socialmente responsables, están robando a la propiedad los dividendos, a los consumidores su bienestar, y a los empleados sus salarios. Por lo tanto, incluso en términos éticos, el concepto de RSC es algo más que decir que la maximización del beneficio es inapropiada”*.

De la misma manera, Wartick y Cochran (*ibid.*) ofrecen las principales líneas de respuesta u oposición al pensamiento de Friedman. En este sentido, Walters (1977) argumenta que la responsabilidad económica no es una guía útil para directivos porque (1) no considera las consecuencias en el largo plazo de la maximización del beneficio y (2) no identifica adecuadamente cuáles son los términos de la relación entre los directivos y las condiciones políticas y legales cambiantes. Otros autores como McKie (1974)

incorporan al pensamiento o crítica, diversas acciones realizadas tradicionalmente por las empresas y sus directivos que se alejan o no justifican la responsabilidad económica tal y como la enfoca Friedman. Así, ponen como ejemplos de conducta empresarial la filantropía, la participación en la comunidad, el paternalismo, y los códigos voluntarios de ética, que entiende son indicadores de divergencia con el concepto de responsabilidad económica. Por su parte, Arrow (1973) señala que las responsabilidades económicas ignoran los fallos o ineficiencias del mercado, como aquellos donde los costes no se cubren y allí donde existen asimetrías en la información donde el vendedor tiene más información que el comprador.

Sin embargo, el pensamiento de Bowen (1953, p. 5) es claro: *“la libertad de toma de decisiones económicas para millones de directivos privados, que caracteriza nuestro sistema de libertad empresarial, no puede ser sólo justificada si es buena para la propiedad y los directivos de las empresas, sino que sólo se justifica cuando es buena para la sociedad en su conjunto. Podemos apoyar la libertad y el control privado de las empresas sólo si es propicio o favorable para el bienestar general y hace que se avance hacia el progreso, se promuevan altos estándares de vida, contribuya a la justicia económica, etc. Se juzga su éxito o fracaso en términos de interés público... Las empresas, como el Gobierno, son básicamente del pueblo, por el pueblo y para el pueblo”*.

Del pensamiento de Bowen se desprende que la delegación de poder que la sociedad otorga a las empresas depende de que sus decisiones y acciones sean deseables para ésta, y que, si no lo fueran por que conllevan abusos, daños o dificultan la consecución de objetivos sociales valiosos, la sociedad frenaría la libertad de los directivos. En palabras de Bowen (1953, p. 6), *“si aquellos que ejercen la libertad no desean o son incapaces de relacionar sus decisiones y acciones privadas con la consecución de objetivos sociales valiosos, pondrán esa libertad en peligro”*.

Con esta reflexión, Bowen está anticipando el concepto o idea más adelante desarrollada por Davis (1960; 1973), que denominó la Ley de Hierro de la Responsabilidad o *The Iron Law of Responsibility*, donde analizaba el rol de poder que tienen las empresas en la sociedad y el impacto social de ese poder, y en el que afirmaba que *“la responsabilidad social de los directivos necesitaba ser proporcional a su poder*

*social”, ya que “la evitación de la responsabilidad social conduce a la erosión gradual del poder social de las empresas” (Davis, 1973, p. 314).*

Otro de los aspectos importantes que Bowen (1953) trata en su libro hace referencia a ¿cuáles son los objetivos hacia los que los directivos deberían orientarse en la medida que deseen o sean capaces de considerar las consecuencias sociales de sus acciones? Dicho de otra manera, trata de identificar e ilustrar de manera genérica y tentativa los tipos de objetivos económicos en función de los cuáles las responsabilidades sociales de las empresas deben ser identificadas y definidas. De alguna forma, Bowen considera que las responsabilidades sociales de los directivos cobran significado sólo cuando se relacionan con los objetivos o valores que se buscan en el sistema económico. En este punto, el autor hace que los objetivos económicos primen sobre otro tipo de objetivos y que cualquier política, decisión o acción esté supeditada a la consecución de dichos objetivos.

En este punto, Bowen incluye algunos de los puntos de debate en la doctrina de RSC más importantes y que fueron criticados en años posteriores por distintas líneas de pensamiento y distintos académicos. Por ejemplo, en el modelo de DSC o Corporate Social Performace de Carroll (1979) donde se establecen las dimensiones de responsabilidad que trata de abordar la RSC (económicas, legales, éticas y discrecionales), no se establece una primacía de unos objetivos sobre otros; se entiende que no se pueden alcanzar unos sin tener en cuenta los otros, haciendo especial mención a los objetivos económicos que en este modelo dejan de tener este aspecto prioritario que les otorga Bowen.

Aunque Bowen (1953) indica que en todas las decisiones económicas debe existir una reflexión ética o moral que guíe, en función de una serie de objetivos y valores sociales ampliamente aceptados, la toma de decisiones empresariales, donde aquellas son la finalidad principal y las responsabilidades sociales de las empresas se supeditan a la consecución de los objetivos económicos, se trata pues de dar prioridad y carácter central a los objetivos y decisiones económicas, corriendo el riesgo de separar las decisiones económicas de las decisiones morales o éticas, o lo que Freeman et. al. (2010) denominan la falacia de la separación, por la que casi todas las decisiones económicas o de negocio tienen algún tipo de contenido ético (Harris y Freeman, 2008), ya que, si las

decisiones económicas se separan de la ética, no hay lugar para la responsabilidad moral.

Como comentábamos anteriormente, Bowen (1953), nos ofrece una lista tentativa de los objetivos económicos a partir de los cuáles las responsabilidades sociales de las empresas se deberían definir. Son los siguientes: altos estándares de vida, progreso económico, estabilidad económica, seguridad personal, orden, justicia, libertad, desarrollo de las personas individuales, mejora de la comunidad, seguridad nacional e integridad personal. Así, el autor considera que los objetivos económicos enumerados anteriormente son por los que se evaluaba el desempeño social de las empresas en ese momento temporal en la sociedad americana, y que los directivos debían tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones. Para Bowen (1953, p. 30), *“el problema moral de los directivos es reconocer las implicaciones sociales de sus decisiones y considerar el interés social, en tanto en cuanto sea posible y razonable, cuando toma esas decisiones. Su deber es preguntarse a sí mismo cómo las decisiones que toma sobre el funcionamiento en curso de su empresa se relacionan con estos objetivos y cómo podría avanzar la consecución de estos objetivos mediante la apropiada modificación de sus decisiones”*.

En la línea comentada antes de la primacía de los objetivos económicos sobre los sociales, otro elemento interesante que introduce Bowen (1953) en su discurso es la percepción que los propios directivos tienen acerca de lo que para ellos significa la responsabilidad social y la prioridad de la misma en su sistema de creencias. A partir del análisis de Bowen, éste argumenta que *“la principal responsabilidad de los directivos es lograr una producción en constante evolución, y que ésta exige eficiencia productiva, incentivos a la productividad de los trabajadores, crecimiento del capital, promoción agresiva de las ventas y bajos precios”* (Bowen, 1953, p. 30). En consonancia con estas ideas, Bowen afirma que los directivos creen que las empresas no podrán cumplir con sus amplias obligaciones con la sociedad si ésta no obtiene beneficios y, por lo tanto, para evitar el fracaso, debe producir bienes que son atractivos en calidad y precio, y debe producirlos eficientemente y a un coste bajo. De esta manera, *“estas son las responsabilidades primarias de los directivos y, de hecho, las principales condiciones*

*para estar absolutamente en negocios, sólo entonces estará una empresa en posición de considerar sus otras responsabilidades con la sociedad”* (Bowen, 1953, p. 48).

Una vez Bowen deja clara esta primacía de las responsabilidades económicas a partir de las creencias de los directivos que participaron en su estudio, introdujo un nuevo elemento en el debate de la RSC, es decir, describió la percepción de los directivos a la pregunta de ante quién se consideraban responsables o lo que él denominó como la Teoría de la Responsabilidad Directiva. A partir del análisis de las declaraciones de los directivos a esta pregunta, el autor pudo observar que cada vez más éstos se veían como *“fideicomisarios o custodios, no sólo de los accionistas o propietarios de las empresas, sino que también de los trabajadores, proveedores, consumidores, sus inmediatas comunidades y el público en general”* (Bowen 1953, p. 48). Por lo tanto, el deber de los directivos se convertía en garantizar que los intereses legítimos de cada grupo eran totalmente reconocidos y protegidos. De nuevo Bowen, anticipa una de las teorías o enfoques que más incidencia han tenido en el desarrollo de la RSC en los últimos años; nos estamos refiriendo al enfoque de Partes Interesadas o Stakeholder Approach que fue desarrollado con posterioridad por Freeman (1984).

En base a todo lo anterior, Bowen describe y asume las características de lo que denomina, como hemos comentado anteriormente, la teoría de la responsabilidad directiva donde (1) los directivos tienen suficiente discreción a la hora de determinar los precios, costes, y sus decisiones operativas, y que (2) dentro de los límites de esta discreción, los precios de los productos, los salarios, los precios que se pagan a los proveedores, los dividendos, las ganancias reinvertidas y las decisiones operativas deberían establecerse de tal manera que los intereses de cada grupo sean equilibradamente equitativos.

Otras de las preocupaciones de Bowen (1953) giraba en torno al debate entre el altruismo y el interés propio o *self-interest*. Para el autor, la preocupación por los distintos intereses afectados por las operaciones empresariales no derivaba necesariamente del altruismo. Su convicción era que *“si las empresas fracasan a la hora de servir a los intereses de los trabajadores, consumidores y del público en general serán repudiadas de manera que se resentirán o deteriorarán sus relaciones públicas, su socialización y se incrementará el control social”* (Bowen, 1953, p. 51). Así, el autor

sugiere que las actitudes poco amistosas hacia las empresas y la correspondiente vulnerabilidad del sistema de libertad de empresa se debían a los abusos por parte de los directivos en el pasado, o a la excesiva y limitada preocupación por los intereses de los accionistas. En palabras de Bowen (1953, p. 52), *“Los días del pillaje, la explotación humana y las triquiñuelas financieras por parte de los directivos han pasado en gran medida. Y los días en que únicamente la maximización del beneficio era el único criterio para el éxito empresarial se están desvaneciendo rápidamente. Estamos entrando en una era donde las empresas privadas serán juzgadas únicamente en términos de su contribución demostrable al bienestar general... Para los directivos, la aceptación de obligaciones para con los trabajadores, consumidores, y el público en general es una condición para la supervivencia del sistema de libertad empresarial... Por lo tanto, incluso si se toman los intereses de los accionistas como el único objetivo de las empresas, la preocupación por objetivos sociales más amplios se convierte en obligatorio para la dirección de las empresas”*.

En este último párrafo, pensamos que muy vigente a día de hoy, se refleja la idea de que *“el hecho de que la preocupación de los directivos por sus responsabilidades sociales está enraizada en el interés propio, de ninguna manera resta del crédito que deberían tener a la hora de reconocer y actuar sobre sus obligaciones”* (Bowen, 1953, p. 53). Además, el hecho de que el comportamiento social constructivo de las empresas a menudo es, o podría ser, consistente con el interés propio significa que tal comportamiento es más dependiente de lo que sería si se basara en el altruismo o incluso en los controles sociales.

El pensamiento de Bowen (1953) fue analizado y resumido, más tarde, en el trabajo de Wartick y Cochran (1985), quienes comentan que el concepto de Responsabilidad Social de Bowen, con énfasis en los objetivos y valores de la sociedad, descansa en dos premisas fundamentales. Primero, *“las empresas existen por el placer de la sociedad. Su comportamiento y métodos operativos deben estar dentro de las guías establecidas por la sociedad”* (Wartick y Cochran, 1985, p. 759). Es decir, este contrato social, que incluye una serie de obligaciones y derechos, está sujeto a las condiciones cambiantes de la sociedad en lo que a sus especificidades se refiere; sin embargo, permanece con carácter general como fuente permanente de legitimidad empresarial (Donaldson, 1983),

convirtiéndose en el medio a través del cual el comportamiento de las empresas se lleva a cabo según los objetivos sociales existentes. Segundo, las empresas actúan como agentes morales en la sociedad y que, como otras instituciones sociales, reflejan e inciden en los valores de la misma. Las empresas, por lo tanto, cumplen las condiciones de la agencia moral o *moral agency* y deben comportarse de una manera consistente con los valores sociales (Wartick y Cochran, 1985).

Estas premisas básicas presentes en el discurso de Bowen (1953) dotaron de un amplio carácter normativo a la perspectiva de la responsabilidad social que éste proponía, lo que siempre ha supuesto un problema, ya que los críticos de la RSC se preguntaban cuáles eran esos principios socialmente aceptados que establecían el marco normativo de comportamiento de las empresas propuesto por la RSC. Se trata, pues, de un problema moral y ético difícil de resolver si ese conjunto de normas y valores no están claramente establecidos, aunque habitualmente se ha hecho referencia a los Derechos Humanos como marco normativo básico.

Por otro lado, y debido al carácter normativo explícito de la RSC que Bowen indica en su texto, su planteamiento también recibió una profunda crítica de otra línea de pensamiento. En concreto, de la Escuela de Harvard, corriente liderada por Bauer y Ackerman (1976) que se vino a denominar *Corporate Social Responsiveness* o Capacidad de Respuesta Social Corporativa, y que según Frederick (1994) se centraba más en los procesos por los cuáles las empresas mostraban capacidad para responder a las presiones sociales y no tanto en la parte moral o ética de las decisiones sobre responsabilidad social, indicando un camino mucho más centrado en la practicidad o pragmatismo y no tanto en el carácter normativo que Bowen atribuía a la RSC, en cuanto a la consecución de objetivos sociales ampliamente aceptados.

Analizados, pues, los planteamientos en torno a la RSC que fueron desarrollados a mediados del siglo pasado, pasamos en el siguiente apartado a detallar lo sucedido en las dos décadas siguientes.

### 1.3. El desarrollo del concepto de la RSC en las décadas de los años 60 y 70.

Otro de los trabajos clave, desde nuestro punto de vista, en la expansión de la literatura de la RSC y de su doctrina, es el de Davis (1960), considerado por Carroll (1999), junto a Bowen, como uno de los referentes en el desarrollo de la RSC y que está en la base del principio de legitimidad, que años después, fue incluido como uno de los principios fundamentales en los modelos de Desempeño Social Corporativo, tanto de Wartick y Cochran (1985) como de Wood (1991a).

Davis fue uno de los primeros en explorar el rol de poder que las empresas tienen en la sociedad y el impacto social de ese poder. Este autor definió la RSC como *“las decisiones y acciones tomadas por los directivos por razones, al menos parcialmente, más allá del interés económico y técnico de la empresa”* (Davis, 1960, p.70), haciendo referencia a aquellas decisiones socialmente responsables que toman las empresas, decisiones que se podrían convertir, en una buena oportunidad de obtención de beneficios en el largo plazo obteniendo un retorno fruto de sus enfoques o perspectivas socialmente responsables.

Además de por esta primera definición de la RSC, el trabajo de Davis (*íbid.*) fue relevante por la formulación de los 2 principios que expresaban cómo debía gestionarse el poder social en la relación empresas y sociedad. En primer lugar, hacía referencia a lo que se denominó la ecuación del poder social o *social power equation*, que establecía que la responsabilidad social de los directivos de las corporaciones surgía de la cantidad de poder social que éstos tenían, entendiendo el poder social como la capacidad de los directivos de influir en la comunidad a partir de lo que hacen o dicen. Por lo tanto, a más poder mayor responsabilidad. En lo que se refiere al alcance de dichas responsabilidades, Davis (1960) rechazaba la idea de responsabilidad total de las empresas de la misma manera que rechazaba la ideología de libre mercado donde las empresas no tienen ninguna responsabilidad, dejando abierto el debate en cuanto a cuáles son esas responsabilidades, algo que Preston y Post (1975), como hemos comentado, tratarían de solucionar con su principio de Responsabilidad Pública donde identifican responsabilidades primarias y secundarias. Davis (1960), también hace referencia dentro de esta ecuación de poder social a lo que denomina grupos constituyentes, de nuevo, como Bowen (1953), haciendo referencia a lo que más



adelante se denominaría como partes interesadas (Freeman, 1984), grupos que para Davis (1960) son los que limitan el poder de los directivos restringiendo el poder organizativo a través de sus diferentes presiones, que identifican y definen las condiciones del uso responsable del poder social.

En segundo lugar, como hemos adelantado anteriormente, Davis (1960) definió la ley de hierro de la responsabilidad o *Iron Law of Responsibility*, donde se hace referencia a las consecuencias negativas que podría tener la ausencia del uso del poder. De esta manera, aquellos directivos o empresas que no usen su poder social de manera responsable lo perderán, facilitando que otros grupos asuman esas responsabilidades y ese poder. En resumen, *“la responsabilidad social de los directivos necesitaba ser proporcional a su poder social”* (Davis, 1960, p. 71) y, por lo tanto, en el caso de que la RSC y el poder fueran relativamente iguales *“la evitación de la responsabilidad social conduce a la erosión gradual del poder social por parte de las empresas”* (*ibid.*, p. 73).

Posteriormente, Davis (1973) introduce y define uno de los aspectos o elementos significativos la RSC tal y como la conocemos hoy en día. Nos referimos a la consideración de que la RSC comienza donde termina la ley, es decir, las acciones socialmente responsables de las empresas son aquellas que se llevan a cabo una vez cumplidas sus responsabilidades legales. En palabras de Davis (*ibid.*), *“La RSC se refiere a la consideración de la empresa de, y en respuesta a, los aspectos más allá de los estrechos requerimientos económicos, técnicos y legales. Es obligación de la empresa evaluar en su proceso de toma de decisiones los efectos de sus decisiones en el sistema social externo de manera que alcance beneficios sociales a la vez que los beneficios económicos tradicionales que busca la empresa. Esto significa que la RSC empieza donde la ley termina. Una empresa no es socialmente responsable si meramente cumple con el mínimo legal, porque es lo que cualquier buen ciudadano haría”*. A través de esta afirmación, el autor se basa en la idea de entender a la empresa como a un ciudadano, idea que ha suscitado interés en los últimos tiempos por 2 factores que han influido en la relación empresa y sociedad: la crisis del estado del bienestar y la globalización. Estos dos factores, junto a los procesos de desregulación y a la disminución de los costes por las mejoras tecnológicas, han hecho que numerosas empresas multinacionales tengan

más poder social y económico sobre los gobiernos. Esta teoría o marco de la Ciudadanía Corporativa o Corporate Citizenship trata de dar cuenta de esta nueva realidad.

A finales de los años 60, con el trabajo de Walton (1967) se inicia otro de los debates más importantes que han girado en torno a la RSC desde los años 60 hasta la actualidad. Nos referimos al debate entre la concepción de la RSC como un aspecto de desarrollo voluntario por parte de las empresas y la concepción de ésta como un elemento que debería hacerse cumplir por mandato legal. Este debate fue claramente vencido por la primera opción en favor de la voluntariedad de la RSC, al menos hasta hace unos años, donde, al menos en Europa, se han promulgado directivas europeas de desarrollo legislativo obligatorio nacional para los países miembros de la Unión Europea donde se promulga cierto grado de obligatoriedad, al menos en lo que respecta a la publicación de información no financiera por parte de algunas empresas y grupos empresariales (Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos).

Walton (1967, p.18), en su Libro *Corporate Social Responsibilities* señala que uno de los fundamentos esenciales de la RSC incluye un grado de voluntariedad opuesta a la coerción. En esta misma línea, Manne y Wallich (1972) calificaban a las acciones socialmente responsables que desarrollaban las empresas, entre otras cosas, como, aquellas puramente voluntarias, ya que el hecho de que cualquiera de los objetivos sociales a obtener sea impuesto por ley implicaría que la empresa no ejercería ninguna responsabilidad cuando implementa las acciones socialmente responsables. Es decir, entendían que no existía posibilidad de ser responsable cuando había una obligación legal al respecto.

También en la línea de defender el carácter voluntario de la RSC, Eilbert y Parket (1973) ofrecieron una definición de RSC a la que entienden como “buena vecindad”. Para estos autores, el proceso de desarrollo de la RSC tiene dos fases: la primera implicaba no hacer nada que pudiera perjudicar al “vecindario” a través de un rol de cumplimiento legal; por otro lado, la segunda fase implicaba la asunción voluntaria de la obligación de ayudar al “vecindario” a resolver sus problemas. Para estos autores, la idea de RSC

significa el compromiso de la empresa en general con ejercer un rol activo en la solución de grandes problemas sociales como podrían ser la discriminación, la contaminación, etc.

También en la línea de defender la voluntariedad de la RSC, Carroll (1979) definió en el desarrollo de su modelo de Desempeño Social Corporativo los tipos de responsabilidades que tienen las empresas y que estaban incluidas en su concepto de RSC, es decir, las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales, señalando que *“las responsabilidades discrecionales, representan los roles voluntarios que las empresas asumen, pero sobre las que la sociedad no ofrece una clara expectativa tal y como lo hacen las responsabilidades éticas. Éstas son dejadas al juicio y elección de los directivos. Estas expectativas son dirigidas por las normas sociales. Estas actividades son guiadas por el deseo de la empresa de comprometerse en roles sociales no requeridos por la ley o no esperados de las empresas en un sentido ético”* (Carroll, 1979, p. 500).

Siguiendo con el debate entre voluntariedad y obligatoriedad de la RSC, aunque ya en los años 80, Jones (1980, p. 59), definió la RSC como *“la noción de que las corporaciones tienen una obligación con los grupos constituyentes de la sociedad distintos a los accionistas y más allá de las prescritas por la ley y de los contratos con los sindicatos”*. Y entre los aspectos o facetas que destacaba como críticas en esta definición estaba el hecho de entender que *“la obligación debe ser adoptada voluntariamente; los comportamientos influidos de manera coercitiva por la fuerza de la ley o por los contratos con los sindicatos no son voluntarios”* (Jones, 1980, p. 60).

En 1984, Freeman, con la publicación de su libro *“Strategic Management: a Stakeholder Approach”*, cuando describe la filosofía del enfoque de stakeholders o partes interesadas, hace un alegato en favor de la voluntariedad en la relación empresa y partes interesadas. Esta filosofía de management o gestión descrita por Freeman, debe estar basada en la voluntariedad, que para Freeman significa que una organización debe por sí misma orientarse a conseguir la satisfacción de sus grupos de interés y de sus expectativas, donde la opción coercitiva o donde la solución impuesta por el gobierno o por los tribunales es vista como un fallo o ineficiencia de gestión.

Continuando con el desarrollo del concepto de la RSC en los años 70, Johnson (1971), a partir del análisis de la literatura previa, presenta varias posibles visiones de la RSC, de las que destacamos las 3 que nos han parecido las más relevantes. La primera visión de la RSC, a la que denomina Sabiduría Convencional (Conventional Wisdom), considera que *“Una empresa socialmente responsable es aquella cuyo staff directivo balancea una multiplicidad de intereses. En lugar de buscar únicamente beneficios para sus accionistas, una empresa responsable también tiene en cuenta a empleados, proveedores, intermediarios, comunidades locales, y la nación”* (Johnson, 1971, p. 50). En esta definición el autor señala claramente hacia el enfoque de partes interesadas como una parte fundamental de la comprensión de la RSC cuando hace referencia la multiplicidad de intereses, llegando a nombrar muchas de las mismas.

La segunda visión de la RSC que plantea Johnson (1971, p. 54), es aquella en la que *“se establece que las empresas llevan a cabo programas sociales para añadir beneficios a su organización”*. Desde este punto de vista, la RSC se ve como la maximización de beneficios en el largo plazo. Finalmente, la tercera visión de la RSC es presentada por el autor como lo que él denomina maximización de la utilidad. Este enfoque de RSC asume que *“la motivación principal de una empresa es maximizar su utilidad; la empresa busca múltiples objetivos en lugar de maximizar únicamente sus beneficios”* (Johnson, 1971, p. 59).

Otro desarrollo interesante en relación a la definición o concepto de la RSC y de sus componentes en los años 70, de marcado carácter institucional, fue el del Comité del Desarrollo Económico (Committee of Economic Development - CED) que publicó el *“Social Responsibilities of Business Corporations”* (1971). El CED comenzó a trabajar en este tema porque observó que *“las empresas funcionan por consentimiento público y su propósito básico es satisfacer de manera constructiva las necesidades de la sociedad”* (CED, 1971, p. 11). En su publicación, el CED identificó cambios importantes en el contenido del contrato social entre empresas y sociedad, cambios que iban en la línea de asumir más responsabilidades en relación con lo que denominaban los valores humanos. Según la CED, *“en la medida que las empresas existen para servir a la sociedad, su futuro dependerá de la calidad de respuesta de sus directivos a las expectativas cambiantes de la ciudadanía”* (CED, 1971, p. 11).

A partir del análisis social que realizó la CED se definió un modelo de RSC de círculos concéntricos, cuya lógica era la siguiente (CED, 1971, p. 15):

- *En el círculo interior se incluían las responsabilidades básicas de la ejecución eficiente de la función económica (productos, puestos de trabajo y crecimiento económico).*
- *El círculo intermedio engloba la responsabilidad de ejercer la función económica con una conciencia sensible a los cambios en los valores sociales y las prioridades, por ejemplo, respecto a la conservación medioambiental, contratación y relaciones con los trabajadores, y expectativas más rigurosas de información por parte de los clientes, trato justo, y protección por lesiones.*
- *El círculo externo señala las responsabilidades nuevas, emergentes y amorfas que las empresas deberían asumir para estar más ampliamente involucradas en la mejora activa del entorno social (pobreza, deterioro (plaga) urbano).*

Para Carroll (1999), lo que resultaba más destacable de la definición de la CED sobre la RSC es que se desarrolló a partir de la opinión de distintos agentes sociales como, empresarios, directivos, educadores, etc., reflejando, pragmáticamente, una perspectiva real de los cambios en el contrato social entre empresas y sociedad y las nuevas responsabilidades sociales emergentes de las empresas. La CED seguramente estaba respondiendo a los movimientos sociales de los años 60 y 70, que estaban a punto de impulsar regulaciones gubernamentales.

Junto a las anteriores, otras contribuciones que se realizaron al concepto de RSC en la década de los 70 fueron las siguientes. Eells y Walton (1974) consideran que el movimiento de las RSC representa una amplia preocupación acerca del rol de las empresas en su relación con la sociedad de cara a darle el soporte necesario y a mejorar el orden social. Para Backman (1975), la RSC hace referencia y recoge aquellos objetivos y motivos de las empresas, distintos a los relacionados con el desempeño económico, a los que éstas deberían dar una importancia adicional por su relación con la mejora de la calidad de vida en la sociedad (aspectos tales como la generación de empleo, la reducción de la contaminación, mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, etc.). Fitch (1976), por su parte, entiende la RSC en términos de la capacidad de

las empresas de resolver problemas sociales causados por ellas mismas, lo que implicaba una identificación, definición y priorización de los problemas sociales de cara a facilitar la toma de decisiones respecto a cuáles abordar primero desde una perspectiva de gestión.

A finales de los años 70 también comenzaron a proliferar los estudios o trabajos que buscaban relacionar la RSC con el desempeño financiero de las empresas. Un ejemplo de esto fue el trabajo de Abbott and Monsen (1979), quienes a partir del estudio del contenido de los informes anuales de 500 empresas relacionadas en la revista Fortune y previo desarrollo de una escala de Corporate Social Involvement Disclosure (SID) compuesta por 6 factores y 28 aspectos, buscaron, entre otras cosas, justificar la relación positiva entre RSC y rentabilidad, llegando a afirmar que se observaban cambios en el tiempo, en la dirección y alcance de la participación social, y en el efecto que esta participación parecía tener sobre la rentabilidad.

También a finales de los años 70, tal y como hemos señalado anteriormente, Carroll (1979), en la elaboración de su modelo de DSC, identificó como la primera categoría de dicho modelo, la RSC, que identificó (ver figura 1.1) y definió como, *“La RSC de la empresa comprende las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un momento temporal determinado”* (Carroll, 1979, p. 499).

**Figura 1.1 Categorías de responsabilidad social.**



**Fte.: Adaptada de Carroll (1979, p. 499)**

A lo largo del capítulo 2, profundizaremos en este concepto cuando describamos el modelo de DSC de Carroll.

A continuación, vamos profundizar en lo que, desde nuestro punto de vista, fueron las evoluciones del concepto de RSC más importantes a partir de los años 70 y que han llegado hasta nuestros días. Nos referimos a los enfoques de:

- (1) el Principio de Responsabilidad Pública;
- (2) la Capacidad de Respuesta Social Corporativa o Corporate Social Responsiveness; y
- (3) la Dirección y Gestión de Aspectos Sociales o Social Issues Management.

### **1.3.1 El Principio de Responsabilidad Pública.**

Como hemos comentado anteriormente, una de las principales críticas que recibió el concepto de RSC o la doctrina de la RSC, tal y como los entendían Bowen (1953) y Davis (1960), es la delimitación o el establecimiento de límites o “boundaries” a la pregunta de ¿cuáles son las responsabilidades sociales que se espera que asuman los directivos? y, por extensión, las empresas o corporaciones que gestionan.

Esta pregunta fue respondida por Preston y Post (1975) a través del desarrollo del Principio de Responsabilidad Pública cuando trataron de dar respuesta a la misma a través del establecimiento de límites a las responsabilidades sociales de las corporaciones.

Wartick y Cochran (1985) entendían este debate como uno de los principales retos a los que la RSC debía enfrentarse. Según estos autores, las raíces del principio de la Responsabilidad Pública se remontaban a Levitt (1958) en su respuesta a Bowen, donde argumentaba la noción de separación de responsabilidades. En este sentido, el autor establecía que *“las empresas deben reconocer cuáles son las funciones del Gobierno, y así se deben quedar, luchando contra el Gobierno cuando el Gobierno se interfiere directamente en las empresas. Debe dejar al Gobierno que se cuide del bienestar general para que así las empresas puedan cuidarse de los aspectos más materiales del bienestar”* (Levitt, 1958, p, 58).

Preston y Post (1975) y Buchholz (1977), extendiendo esta noción de separación de responsabilidades de Levitt, formulan el concepto de Responsabilidad Pública como un sustituto de la RSC, poniendo más énfasis en los aspectos relacionados con el contrato social existente entre empresas y sociedad que los aspectos relacionados con la moralidad o la agencia moral. De la misma manera, centran su discurso en el nivel macro del contrato social, aunque también tratan de dar ofrecer soluciones en un nivel más micro donde se producen las respuestas organizativas a las preocupaciones sociales (Wartick y Cochran, 1985).

En este sentido, Preston y Post (1975, p.9) proponen su visión y crítica sobre la RSC cuando afirman que *“a la vista del elevado número de diferentes, aunque no siempre consistentes usos, nosotros restringimos nuestro propio uso del término RSC para referirnos sólo a un impreciso y generalizado sentido de preocupación social a la que parece subyacer una amplia variedad de políticas y prácticas ad hoc de management. Muchas de estas actitudes y actividades son bien intencionadas e incluso beneficiosas; muy pocas son patentemente dañinas. Sin embargo, carecen de una relación coherente con las actividades internas de las unidades de management o de su conexión fundamental con el entorno que las acoge”*.

Preston y Post (*íbid.*) comentan que prefieren el término Responsabilidad Pública o Public Responsibility al de Responsabilidad Social o Social Responsibility, ya que el primero introduce y define las funciones del management organizativo dentro de un contexto específico de vida pública. Estos autores eligen el término “público” en lugar de “social” para enfatizar la importancia del proceso público en la relación con la sociedad, en lugar de ofrecer opiniones de moralidad personal o grupos de interés limitadas que definen el alcance de las responsabilidades (Garriga y Melé, 2004). Esto es, Preston y Post prefieren la palabra “público” a la palabra “social” para remarcar la importancia del proceso de política pública, más que la opinión individual o consciencia, como fuentes de objetivos y criterios de evaluación (Carroll, 1999).

Preston y Post (1975) justifican la importancia que la relación empresa y sociedad ha cobrado en esa época y describen dicha relación en términos de sistemas interpenetrantes, no tanto en términos de contratos de mercado. Para ellos, *“la implicación gerencial en la sociedad es un fenómeno natural que genera múltiples*



*contratos, de la misma manera que la implicación de la sociedad en la gestión organizativa es “normal, variada y continua” (íbid., p. 95).* A partir de esta concepción de la relación empresa – sociedad como una relación de sistemas interpenetrantes donde tanto la empresa como la sociedad requieren de mecanismos de comunicación, adaptación e influencia mutua, los autores dividen la posible interacción en área de implicación primaria y área de implicación secundaria.

De esta manera, Preston y Post (1975) proponen el principio de responsabilidad pública como tesis o guía por el que *“el alcance de la responsabilidad gerencial no es ilimitado, como la concepción de la responsabilidad social podría sugerir, sino que se define en términos de áreas de implicación primarias y secundarias. Dentro del alcance definido, los objetivos de la actividad gerencial, su prioridad relativa, y los criterios para evaluar su éxito o fallo son definidos tanto por el mecanismo de mercado como por la política pública” (íbid., p. 95).*

La interpretación que Wartick y Cochran (1985) realizan de las implicaciones primarias y secundarias es que las primarias son las tareas económicas esenciales de las empresas y las secundarias son los consecuentes efectos resultantes de la performance o desempeño de las implicaciones primarias.

De forma particular, Preston y Post (1975, p. 95) reconocen que *“el análisis del alcance de la responsabilidad gerencial comienza con el concepto de implicación primaria, área que se determina por el rol funcional especializado de la organización, el rol que define su naturaleza y propósito social, y que proporciona las bases para el intercambio de relaciones entre ésta y el resto de la sociedad. Las relaciones de implicación primaria viables, testeadas y mediadas por el mecanismo de mercado, son esenciales para la existencia de la organización en el tiempo. Si una empresa no puede mantener esta relación simbiótica con el resto de la sociedad, cumpliendo un propósito social, se convertirá en un objeto de caridad o dejará de existir”.* Por su parte, el área de implicación secundaria, *“incluye todas aquellas relaciones, actividades e impactos de la organización que son auxiliares o accesorios, o consecuencia de las actividades de implicación primaria. Los impactos de la implicación secundaria incluyen el uso (por parte de otros) de mercancías y servicios vendidos, las consecuencias de la producción y las actividades de venta propias, el impacto en la contratación y el empleo, los efectos*

*en el vecindario de la ocupación física de las plantas de producción o servicios, y otros más” (ibid., p. 96).*

Las áreas de implicación primaria y secundaria combinadas delimitan, por lo tanto, el alcance de la interpenetración entre sociedad y empresas, sirviendo de guía para separar las esferas de responsabilidad directiva de la responsabilidad social total que sugiere la RSC. Es decir, *“la responsabilidad gerencial, desde nuestro punto de vista, se extiende tan lejos como los límites de la implicación secundaria, pero no más lejos”* (Preston y Post, 1975, p. 97).

De esta manera, los autores dan respuesta a la pregunta formulada anteriormente (i.e. ¿cuáles son las responsabilidades sociales que se espera que asuman los directivos y las corporaciones?) evitando, desde su punto de vista, la ausencia de limitaciones, que ha sido una de las principales críticas a la doctrina de la responsabilidad social. Según Preston y Post (1975), el Principio de Responsabilidad Pública, como acabamos de ver, entendido como la relación interpenetrante entre empresa y sociedad, donde se definen las implicaciones primarias y secundarias, delimita claramente el debate, evitando la idea, parece que defendida por la doctrina de la responsabilidad social, de que las empresas son las responsables, también, de resolver los problemas sociales independientemente de su carácter, actividad o propósito, ya que semejante alcance de las responsabilidades de las empresas sería una labor imposible de realizar o abordar en términos de gestión. Y más importante aún, la determinación de una serie de responsabilidades ilimitadas no genera una guía de los posibles objetivos a perseguir por parte de las empresas, siendo éstas bastante confusas, ambiguas y dejadas a la discrecionalidad del directivo de turno. De ahí la importancia de la definición del concepto de límites o *boundaries*, introducido por Preston y Post, a la hora de delimitar el alcance de las responsabilidades sociales de las empresas.

Según Wartick y Cochran (1985, p. 761), en la interpretación que hacen del principio de Responsabilidad Pública, *“el mercado provee de dirección a la corporación en relación a las implicaciones primarias, y el proceso de política pública provee de dirección a las implicaciones secundarias”*, por lo que las empresas deben analizar los aspectos que surgen o aparecen en la esfera de la política pública de la misma manera que lo hacen con las oportunidades que aparecen en la esfera del mercado. Por lo tanto, *“las*

*corporaciones tienen una doble responsabilidad, la responsabilidad hacia el mercado, similar a la responsabilidad económica discutida anteriormente, y la responsabilidad del proceso de política pública. El criterio para evaluar y medir la performance corporativa descansa sobre cómo de bien los directivos responden a ambas responsabilidades” (ibid., p. 761).*

Por lo tanto, la responsabilidad pública proporciona un constructo para clarificar los asuntos relevantes e irrelevantes para la corporación dentro del ámbito de sus responsabilidades económicas y sociales por los impactos provocados por su actividad, tanto primaria como secundaria, ofreciendo una guía de límites para la toma de decisiones a la hora de definir, implementar y evaluar las respuestas de las empresas ante esos aspectos relevantes, y ofreciendo una clara orientación para integrar aspectos macro (sociedad) y micro (management).

En el concepto de Responsabilidad Pública, la política pública se extiende más allá del entendimiento tradicional de que política pública es igual a la ley (Wartick y Cochran, 1985). En este concepto, política pública se refiere a *“los principios amplia y generalmente reconocidos que dirigen y controlan acciones que tienen una amplia implicación para la sociedad en su conjunto o en partes importantes de la misma”* (Preston y Post, 1975, p. 56). De esta manera, para Preston y Post (1981, p. 57) la política pública incluye: *“(1) el amplio patrón de dirección social reflejado en la opinión pública, (2) los aspectos emergentes, (3) los requerimientos legales formales, y (4) la aplicación o implantación de prácticas”*.

Esta línea de pensamiento también recibió sus críticas. Según Wartick y Cochran (1985), los críticos argumentan que, por la ambigüedad a la hora de definir la política pública (amplio patrón de dirección social reflejado en la opinión pública, aspectos emergentes, requerimientos legales formales y aplicación o implantación de prácticas), la responsabilidad pública añade poco como alternativa a la RSC. Es decir, si la política pública se define en un sentido amplio, es difícil de distinguir de la RSC. Pero si la política pública se define en un sentido estrecho (Jones, 1980), es muy restrictiva en términos del alcance de las responsabilidades de las empresas en la sociedad.

### **1.3.2. Capacidad de Respuesta Social Corporativa (Corporate Social Responsiveness).**

Este modelo denominado Capacidad de Respuesta Social Corporativa o *Corporate Social Responsiveness* fue desarrollado en la Harvard Business School en respuesta al carácter normativo de la RSC, como un modelo más pragmático, que fundamentalmente trataba de responder a la pregunta de cómo la empresa podía responder proactivamente a la creciente presión para un cambio social positivo.

Centrándose en el concepto de capacidad de respuesta o *responsiveness*, en lugar de en el concepto de responsabilidad, los investigadores que desarrollaron este enfoque fueron capaces de enlazar el análisis de los aspectos sociales o *social issues* con las áreas tradicionales de la estrategia y la organización (Ackerman, 1975; Ackerman and Bauer, 1976; Murray, 1976).

Frederick (1978; 1994), articuló su visión de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa, a la que denominó CSR<sub>2</sub>, del siguiente modo: *“la capacidad de respuesta social corporativa hace referencia a la capacidad de la empresa de responder a las presiones sociales. El acto literal de responder, o de alcanzar una postura general de respuesta a la sociedad, es el foco de la capacidad de respuesta social corporativa ... Se trata de buscar en la organización mecanismos, procedimientos, acuerdos y patrones de comportamiento que, tomados colectivamente, señalen a la organización como más o menos capaz de responder a las presiones sociales”* (Frederick, 1994, p. 154).

A partir de un análisis de la literatura previa en RSC, donde identificaba algunas de las cuestiones que más críticas ha suscitado la RSC a lo largo de los años, introdujo los fundamentos y la propuesta de valor de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa para superar el debate de la RSC. Para Frederick (1978; 1994), la idea principal incorporada en la RSC o como él la denominó CSR<sub>1</sub>, es que *“las corporaciones tienen la obligación de trabajar por la mejora social... Independientemente de su origen o de la porción de operaciones de la empresa a las que afecta o su impacto en los beneficios, la obligación de trabajar por la mejora social es la esencia de la noción de la CSR<sub>1</sub>”* (Frederick, 1994, p. 151).

Según Frederick (1978; 1994), los principales aspectos de la doctrina de la RSC que generaron amplios debates a lo largo de los años por su indefinición, ambigüedad o incapacidad a la hora de ofrecer soluciones o perspectivas claras, fueron los siguientes:

1. La RSC seguía sin definir claramente su contenido o significado operacional, tal y como había indicado Sethi (1975), lo cual provocaba que la doctrina de la RSC tuviera muchos problemas a la hora de responder a algunas preguntas relevantes relacionadas con la temática (e.g. ¿se refiere la responsabilidad social a las acciones tomadas por las corporaciones sólo de conformidad con las regulaciones legales prevalentes o sólo con los aquellos actos voluntarios que van más allá de la ley?).
2. Un segundo aspecto sobre el que la RSC tenía también dificultades a la hora de dar respuesta era acerca de los mecanismos institucionales a través de los cuáles ésta podría llevarse a cabo. Para Frederick (1994), cuál de estos mecanismos o qué combinación de ellos podría generar un grado adecuado de RSC era un tema sobre el que seguía existiendo una clara indefinición.
3. En tercer lugar, la RSC seguía sin resolver el debate sobre la primacía de los objetivos empresariales, es decir, entre los objetivos económicos y los objetivos sociales.
4. Finalmente, el elemento más importante y complejo que planteaba la RSC tenía que ver con los aspectos o fundamentos morales que esta proponía para el comportamiento empresarial, fundamentos que ni estaban claros ni sobre los que existía ningún tipo de acuerdo.

Tras poner de manifiesto los principales problemas, dilemas o retos que plantea la RSC, Frederick (1994) introduce la evolución del concepto de Capacidad de Respuesta Social Corporativa, que se inició en los años 70 como un nuevo enfoque para tratar la cuestión de cuál era rol de las empresas en la sociedad. Para el autor, este enfoque es una reorientación teórica y conceptual que tomó forma entre los que estudiaban las relaciones empresa-sociedad. Esta transición representó un intento de escapar de los varios dilemas incluidos en el debate de la RSC, tal y como acabamos de ver.

Según Frederick (*ibid.*), aquellos que crearon y difundieron la teoría de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa, entendida como la capacidad de las corporaciones para

responder a las presiones sociales, tenían entre sus propósitos que ésta se convirtiera en un sustituto de la RSC. Para este autor, el acto literal de responder, o de alcanzar una posición general de respuesta, ante las presiones que se producían en la sociedad, en su relación con la empresa, era la prioridad.

Desde el punto de vista de este autor, las preguntas clave que trata de responder este enfoque son (Frederick, 1994, p. 154): “*¿puede la empresa responder?, ¿lo hará?, ¿lo hace?, ¿cómo lo hace?, ¿hasta dónde lo hace? y ¿con qué efecto?*”. Se trataba pues de buscar en las empresas “*mecanismos, procedimientos, acuerdos, y patrones de conducta que, tomados colectivamente, hagan a la organización más o menos capaz de responder a las presiones sociales*” (ibid., p. 154), prestando especial atención, por su importancia a la hora de saber cómo de bien respondía la empresa a las demandas sociales, a aspectos como el diseño organizativo o las competencias necesarias para llevar a cabo la gestión que se desprende de dichas preguntas, convirtiendo a la Capacidad de Respuesta Social Corporativa en un mecanismo directivo o gerencial.

La Capacidad de Respuesta Social Corporativa, por lo tanto, se centra en los aspectos prácticos que hacen que las empresas tengan más y mejor capacidad de respuesta social a través de la existencia de una política institucionalizada que guíe la orientación de los procesos de respuesta a las presiones sociales, precedidos por mecanismos de escaneo del entorno de carácter preventivo y anticipatorio para detectar problemas sociales emergentes (Frederick, 1994).

De esta manera, el enfoque de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa tiene dos dimensiones interrelacionadas. Una primera, denominada dimensión micro organizativa y una segunda denominada dimensión macro organizativa.

#### **1.3.2.1. Dimensión micro organizativa de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa.**

En lo que respecta la primera dimensión micro organizativa (Ackerman and Bauer, 1976; Ackerman, 1973; 1975), su foco es entender la habilidad individual de la empresa para alcanzar niveles relevantes de capacidad de respuesta.

Sin duda, uno de los principales trabajos a la hora de describir los rasgos característicos de las empresas que pueden llegar a alcanzar una amplia capacidad de respuesta social es el de Ackerman (1975). Según Hing (2003), este trabajo fue especialmente influyente y describía tres comportamientos específicos de las empresas con capacidad de respuesta. De hecho, Wood (1991a) se basó en esta secuencia de comportamientos a la hora de definir su categoría de “procesos” en su modelo de desempeño social corporativo. Estos 3 comportamientos eran los siguientes (Hing, 2003, p. 36):

1. Monitorización y evaluación de las condiciones del entorno.
2. Atender a las demandas de las partes interesadas.
3. Diseño de planes y políticas que respondieran a las condiciones cambiantes.

En lo que respecta al primero de los comportamientos descritos por Ackerman (1975) (i.e. monitorización y evaluación de las condiciones del entorno), éste era el resultado del reconocimiento de la necesidad de adaptación constante de las empresas a entornos cada vez más cambiantes con la finalidad o propósito de sobrevivir, concepto que incidía sobre la importancia de conocer y monitorizar el entorno desde el punto de vista de la Dirección Estratégica de la empresa, algo que además se enfatizaba con los cambios sociales, políticos y el reconocimiento de la incertidumbre del entorno como un aspecto clave para las empresas, incrementándose el número de trabajos relevantes que estudiaron lo que Strand (1983) denominó después como actividades que van más allá de los límites de la organización o *boundary-spanning activities* (Hing, 2003).

El segundo comportamiento organizativo de la categorización de Ackerman (1975) para desarrollar la capacidad de respuesta social (i.e. atender a las demandas de las partes interesadas), también anticipó el posterior desarrollo de la corriente de pensamiento de gestión de partes interesadas o *stakeholder management*, entendido como el ajuste que realizan los directivos entre los objetivos de la empresa y las demandas y expectativas que hacen numerosas partes interesadas (Carroll, 1991). Entre los numerosos trabajos académicos que profundizaron en los procesos que las empresas llevaban a cabo para gestionar dicha relación entre empresas y partes interesadas, destacamos los de Carroll (1991) y Clarkson (1995).

En el primero, se identificaban cinco pasos a seguir para una adecuada gestión de partes interesadas (Carroll, 1991, p. 44): “(1) *quiénes son nuestras partes interesadas*; (2) *cuáles*

*son sus demandas; (3) cuáles son las oportunidades y retos que se presentan por parte de nuestras partes interesadas; (4) cuáles son las responsabilidades sociales corporativas hacia nuestras partes interesadas; y (5) cuáles son las estrategias, acciones y decisiones para tratar mejor con esas responsabilidades”.*

En el segundo, Clarkson (1995) abogaba por un enfoque de gestión de partes interesadas en 7 pasos. En primer lugar, realizar una identificación de partes interesadas con referencias cruzadas a los aspectos y preocupaciones sociales. En segundo lugar, realizar un inventario de aspectos y preocupaciones sociales con referencias cruzadas a partes interesadas. En tercer lugar, llevar a cabo una declaración exhaustiva de las responsabilidades de la empresa con cada parte interesada. En cuarto lugar, elaborar un plan de acción para gestionar cada responsabilidad. En quinto lugar, realizar una declaración de las responsabilidades de las partes interesadas con la empresa. En sexto lugar, desarrollar códigos de conducta para los grupos de interés relevantes. Finalmente, en séptimo lugar, desarrollar un sistema de monitorización para la evaluación y la retroalimentación (Hing, 2003).

Por último, *“el tercer comportamiento característico de Ackerman (1975) de una empresa con capacidad de respuesta, es decir, diseñar planes y políticas para responder a las características cambiantes del entorno, dirigió la atención a los mecanismos organizativos dirigidos a responder a los cambios del entorno y a las demandas y expectativas de las partes interesadas”* (Hing, 2003, p. 36). Para Strand (1983), estos mecanismos podrían incluir, entre otros, cambios en el diseño organizativo en forma de nuevos departamentos o áreas de gestión, la creación de comités de expertos o especialistas que asesoraban a la empresa a la hora de analizar los aspectos sociales, y mecanismos tales como políticas, cambios en las prácticas de personal y en las estructuras de recompensas para modificar los objetivos y valores de la dirección. De manera resumida, *“estos eran mecanismos para gestionar aspectos que la monitorización del entorno y de las partes interesadas identificaba como importantes para la supervivencia, prosperidad y continuidad de la empresa”* (Hing, 2003, p. 36). Por lo tanto, Hing y seguramente los creadores de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa, entendían estos comportamientos de Ackerman (1975) como una secuencia o proceso secuencial de comportamientos necesarios para poder dar



respuesta a las presiones sociales que provenían, tanto de la sociedad como de las partes interesadas.

Para Hing (2003), la literatura de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa centraba la atención en los procesos de interacción entre empresa, sociedad y partes interesadas, fomentando el comportamiento empresarial anticipatorio, con participación directa en el proceso de responsabilidad pública o de determinación de los límites de la responsabilidad de las empresas, en función del área de interpenetración entre empresa y sociedad, es decir, en la determinación de las responsabilidades primarias y secundarias, y en el cambio interno en las estructuras y prácticas corporativas (Preston, 1990).

#### **1.3.2.2. Dimensión macro organizativa de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa.**

Tras explicar el propósito y razonamiento de la primera dimensión micro organizativa, tal y como la identificó Frederick (1994), pasamos a describir lo que este autor entendía por la segunda dimensión de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa o dimensión macro institucional.

Para este autor, esta dimensión se refiere a *“los procedimientos y mecanismos a gran escala que parecen ser esenciales si cada una de las empresas con capacidad de respuesta social, individualmente, operando en la dimensión micro organizativa, van a tener un impacto significativo en los problemas sociales”* (Frederick, 1994, p. 157).

Un ejemplo de esta segunda dimensión es el trabajo visto anteriormente de la CED de 1971 denominado Social Responsibilities of Business Corporations, que se situaba, según Frederick (1994), entre la RSC y el enfoque de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa, siendo su mayor aportación la de defender la formación de partenariados entre gobierno-empresas para la solución de los problemas sociales, lo que podría llegar a permitir que las empresas individualmente, pero también industrias y sectores al completo, pudieran responder de forma positiva a las presiones sociales.

Como hemos visto anteriormente, Preston y Post (1975) también dieron una respuesta a cómo las empresas podían tener un impacto positivo en la solución de problemas

sociales a través de lo que denominaron “política pública”. En otras palabras, *“el criterio central usado por la sociedad y las direcciones corporativas para evaluar los impactos sociales de una empresa individual, criterio que denominaron principio de responsabilidad pública, se derivaba de un estable, aunque siempre cambiante proceso de política pública”* (Frederick, 1994, p. 157). De aquí también se desprende la existencia de otro factor institucional de amplio alcance *“que permitía a la capacidad de respuesta social corporativa convertirse en una realidad operativa con efectos significativos y amplios sobre los problemas sociales, es decir, las empresas con capacidad de respuesta social podrían identificar las señales sociales de las políticas públicas, como muchas de ellas están haciendo hoy en día”* (*ibid.*, p. 157).

Para Frederick (1994, p. 158), la Capacidad de Respuesta Social Corporativa, *“como un constructo teórico redondo, permanece como un enfoque tangible, alcanzable, con sentido intelectualmente, teóricamente válido y filosóficamente justificado a la cuestión del rol de las empresas en la sociedad. Ciertamente la idea de la RSC no hubiera podido soportar los embates de todos aquellos que argumentaban tan efectivamente que era o bien indeseable (Friedman, 1970), inviable (Perrow, 1972), improbable (Galbraith, 1967) o imposible (Chamberlain, 1973)”*.

Según Wartick y Cochran (1985, p. 762), *“la capacidad de respuesta social corporativa intenta cambiar el foco o énfasis de las obligaciones sociales hacia el proceso de respuesta social. Como tal la capacidad de respuesta social corporativa va dirigida tanto hacia el contrato social como hacia la agencia moral (moral agency) de las empresas”*, a diferencia de Frederick (1994) que enfatizaba que la Capacidad de Respuesta Social Corporativa se dirigía fundamentalmente a tratar aspectos relacionados con el contrato social existente entre empresas y sociedad, y no tanto a la parte moral de la toma de decisiones. De alguna manera, la RSC tenía rasgos morales o éticos y es aquí donde para Frederick era problemática; sin embargo, la Capacidad de Respuesta Social Corporativa, para este autor, no tenía connotaciones éticas o morales, sino que se preocupa solamente del proceso directivo de respuesta.

Para Wartick y Cochran (1985), los creadores del enfoque de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa, encuentran a la RSC operativamente disfuncional. Ackerman y Bauer (1976, p. 7), argumentan que la RSC *“ofrece poca guía acerca del contenido de lo que*

*debería hacerse más allá de 'algo más' y desvía la atención de lo importante".* Estos dos autores, en palabras de Wartick y Cochran (1985), basan su juicio en 3 conceptos que creen subyacen a la RSC: la conciencia del directivo, los costes de los beneficios condonados y la discrecionalidad voluntaria, conceptos que son muy difíciles de evaluar, lo que contribuye a la ambigüedad que rodea a la RSC.

En esta misma línea de pensamiento, Carroll (1979, p. 502) manifiesta que *"la capacidad de respuesta social corporativa, que ha sido discutida por algunos como una alternativa a la RSC, es más bien, la etapa de acción del management respondiendo en la esfera social. De alguna manera teniendo capacidad de respuesta, se permite a las organizaciones actuar en sus responsabilidades sociales sin quedar bloqueados en una ciénaga de problemas de definiciones que pueden ocurrir perfectamente si las organizaciones tratan de conseguir una solución precisa de lo que son sus responsabilidades antes de actuar".*

Para Wood (1991a, p. 703), *"Frederick (1978) vio la capacidad de respuesta como una segunda etapa de desarrollo conceptual, una manera de cambiar el pensamiento académico y directivo hacia la implementación de la agenda de la previa etapa de RSC. Sethi (1979) veía la capacidad de respuesta como un recambio de la RSC".* Sin embargo, Wood (*ibid.*) también puso de manifiesto los argumentos de los académicos que son críticos con el enfoque de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa como, por ejemplo Carroll (1979), que, como hemos anticipado anteriormente, consideraba que la Capacidad de Respuesta Social Corporativa no era un concepto adecuado para sustituir a la RSC ya que las empresas podían mostrar capacidad de respuesta ante los problemas sociales a los que se enfrentaban y, sin embargo, desarrollar comportamientos y actuaciones irresponsables o no éticas.

En esta misma línea que Carroll (1979), Wood (1990) resaltó que un concepto que permite la acción sin la reflexión no es un refinamiento sobre un concepto que meramente motiva la responsabilidad. En esta línea de pensamiento, dentro del modelo integrador de Desarrollo Social Corporativo, tanto Carroll (1979), como Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991a), señalan a la Capacidad de Respuesta Social Corporativa como un elemento integrado en sus modelos de Desempeño Social Corporativo, es decir, es un complemento de RSC que proporciona acción a la reflexión previa

desarrollada a través de los principios de RSC. Así, Wood (1991a, p. 703) establece que los comportamientos representativos de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa son *“procesos para manejar información, personas y grupos, y aspectos sociales y eventos, y por lo tanto reflejan de una manera más precisa lo que es y significa la segunda parte del modelo de DSC. Además, estos procesos corresponden a las tres áreas principales de la investigación en Social Issues Management, (1) Monitorización y evaluación del entorno; (2) Gestión de partes interesadas; y (3) Gestión de aspectos o Issues Management”*.

### **1.3.3. Gestión de Aspectos o Issues Management.**

Según Garriga y Melé (2004), las corrientes de desarrollo de la RSC en la categoría de teorías integradoras incluirían los enfoques de Gestión de Aspectos o *Issues Management* y Capacidad de Respuesta Social Corporativa o *Corporate Social Responsiveness*. Ambas se encuadran dentro de las corrientes más pragmáticas que buscan identificar y definir los mecanismos de gestión de las respuestas sociales de las empresas ante los retos que se generan en su relación con la sociedad.

*“Según Brown, 1979 y Gottschalk, 1982, el propósito de la Gestión de Aspectos o Issues Management es el de minimizar las sorpresas que emanan de un entorno empresarial turbulento y el de ofrecer respuestas rápidas e interactivas a los cambios del entorno”* (Wartick y Cochran, 1985, p. 766). En este sentido se alinean Wartick y Rude (1986, p. 124) cuando afirman que *“desde los años 60 las empresas han estado buscando la manera de tratar con la turbulencia de sus entornos. Uno de los métodos que utilizaron las empresas, sobre todo a partir de mitad de los años 70 fue la Issues Management donde empezó a aparecer como una actividad corporativa identificable y desde entonces ha sido un aspecto de debate e interés creciente”*.

Así pues, Wartick y Rude (1986, p. 124) definen la Gestión de Aspectos o *Issues Management* como *“el proceso mediante el cual la corporación puede identificar, evaluar y responder a los problemas sociales y políticos que pueden tener un impacto significativo en ella* (Johnson, 1983)”. De hecho, identifican la Gestión de Aspectos en un sentido amplio, ya que se puede aplicar a aspectos de política pública (Buchholz,

1982), a aspectos sociales (Wartick y Cochran, 1985) o a aspectos estratégicos (Ansoff, 1980).

Para Wartick y Rude (1986, p. 124), *“el propósito de la gestión de aspectos es doble, por un lado, intenta minimizar las sorpresas que acompañan el cambio político y social, sirviendo como un sistema de advertencia temprana para las amenazas y oportunidades potenciales del entorno. Por otro lado, la gestión de aspectos intenta impulsar respuestas más sistemáticas y efectivas a aspectos particulares sirviendo de fuerza coordinadora e integradora dentro de la corporación”*. Por tanto, la Gestión de Aspectos no intenta ser un vehículo para crear el cambio social, para controlar los eventos sociales o para permitir que las corporaciones manipulen la política pública; más bien, *“se refiere a los procesos por los que se gestionan los asuntos públicos por parte de las empresas. El término gestión de aspectos reconoce que una corporación tiene la responsabilidad de ayudar a formular la política pública que le afectará a ella misma además de a otros segmentos de la comunidad empresarial y a la sociedad”* (Buchholz, 1982, p. 463). Esto es, la Gestión de Aspectos tiene un carácter puramente organizativo en el sentido de que hace referencia y pone el énfasis en la respuesta organizativa a los cambios del entorno.

Según Johnson (1983), la Gestión de Aspectos surgió como un intento de tratar la variedad de aspectos que emergieron al final de los años 60 y comienzos de los 70, es decir, como una respuesta organizativa provocada por, entre otros aspectos, el incremento de la intervención y la regulación en el sector privado por parte de los gobiernos debido a un deterioro en la relación entre empresas y gobierno de la época. Así, *“como respuesta, las corporaciones cada vez más, han tenido objetivos de influenciar el desarrollo de los aspectos o asuntos mediante la respuesta a las señales tempranas de aviso, tanto en sus entornos internos como externos. Es ampliamente reconocido que cuanto antes una empresa identifica una oportunidad o una amenaza, y se compromete a llevar acciones adecuadas, más probabilidades tiene de influir en ese aspecto. Este proceso ha venido a conocerse como Issues Management”* (Johnson, 1983, p. 22).

Así pues, para el autor (*íbid.*, p. 22) la Gestión de Aspectos es *“el proceso por el cuál la corporación puede identificar, evaluar y responder a aquellos aspectos sociales y*

*políticos que pueden impactar significativamente sobre la misma*". Un programa efectivo de Gestión de Aspectos permite a la empresa anticipar aspectos socio-políticos que pueden afectarle, más que simplemente reaccionar a los mismos después de que estos aparezcan.

Otro elemento destacable del trabajo de Johnson (1983) es la diferencia que visibiliza entre "aspecto" y "respuesta", así como entre "gestión" e "influencia". Para Johnson (1983, p. 22) *"el término gestión de aspectos es de alguna manera engañoso ya que los aspectos o asuntos no pueden ser gestionados, en el mejor de los casos éstos pueden ser influenciados. Lo que realmente puede ser gestionado y de lo que realmente estamos hablando es de la respuesta corporativa a ese aspecto. Gestión de aspectos en realidad es un nombre inapropiado, ya que en realidad se gestionan respuestas y no asuntos o aspectos"*. En este sentido, nuestro planteamiento coincide plenamente con el establecido por el autor cuando matiza que lo que una organización gestiona es su respuesta ante el aspecto y no el aspecto en sí mismo, lo cual hemos querido recoger de manera explícita en nuestra propuesta de modelo teórico de Desempeño Social Corporativo que será detallado con posterioridad en el capítulo 3 de esta tesis doctoral. Llevándolo al terreno práctico, el proceso de la Gestión de Aspectos puede variar entre organizaciones. En este sentido, Chase (1977) propuso un proceso de Gestión de Aspectos en 5 etapas (identificación de aspectos; análisis de aspectos; opciones de estrategia de cambio de aspectos; programas de acción para los aspectos; evaluación de resultados), si bien, y basándose en la propuesta de Chase, Johnson (1983) establece un proceso general consistente en 3 etapas: (1) identificación de aspectos, (2) análisis de aspectos y (3) desarrollo de la respuesta. Estas tres etapas se despliegan, a su vez, a través de 6 pasos, tal y como podemos ver en la siguiente figura (ver figura 1.2).

**Figura 1.2 Seis pasos para la gestión de aspectos exitosa.**

<p><b>1. ESCANEADO-MONITORIZACIÓN.</b></p> <p>Escanear y monitorizar lo que ha sido dicho, escrito y hecho por los medios de comunicación públicos, las partes interesadas, el Gobierno y otros líderes de opinión.</p>	<p><b>2. IDENTIFICACIÓN-PRIORIZACIÓN.</b></p> <p>Identificar y priorizar los aspectos que impactan en la compañía y que están ganando un amplio apoyo.</p>	<p><b>3. ANÁLISIS.</b></p> <p>Analizar aquellos aspectos para determinar su probable impacto en la compañía.</p>	<p><b>4. DECISIÓN.</b></p> <p>Decidir la estrategia para sacar provecho los efectos favorables de dichos aspectos y escapar de los efectos dañinos..</p>	<p><b>5. IMPLEMENTACIÓN.</b></p> <p>Implementar las políticas y los programas aprobados por la dirección para alcanzar dichos fines.</p>	<p><b>6. EVALUACIÓN.</b></p> <p>Evaluar el éxito de estas políticas y programas para determinar la estrategia sobre estos y otros aspectos relacionados.</p>
---	--	--	--	--	--

**Fte.: Adaptada de Johnson (1983, p. 23).**

Según la literatura especializada (Wartick y Cochran, 1985), la Gestión de Aspectos se ha ido desarrollando a lo largo de líneas paralelas en tres áreas diferentes: (1) gestión de

aspectos públicos, (2) gestión de aspectos estratégicos y (3) gestión de aspectos sociales. La única diferencia entre estas tres áreas es el tipo de aspecto considerado, donde los aspectos públicos están relacionados con asuntos legislativos, los aspectos estratégicos tienen consecuencias que requieren cambio estratégico y los aspectos sociales están relacionados con cambios en valores y actitudes sociales. En el ámbito de la estrategia, Ansoff (1975, 1980) y King (1982) han desarrollado trabajos relacionados con la Gestión de Aspectos. Por su parte, en el área de aspectos o asuntos sociales, Ackerman (1973), Sethi (1975) y Post (1978) han sido los autores que han liderado el camino de la teoría de la Gestión de Aspectos.

A pesar de las fortalezas y bondades de este enfoque, la Gestión de Aspectos, en la práctica y con independencia del tipo de aspectos de que se tratara, continuaba mostrando problemas de aplicación, derivados de motivos como la sobrecarga de aspectos, la dificultad en la cuantificación del análisis y en la evaluación de políticas y programas, e incluso en temas tales como demostrar la credibilidad organizativa (Johnson, 1983).

#### **1.4. Principales avances en la evolución del concepto de la RSC durante las décadas de los años 80 y 90.**

Durante estas dos décadas, la evolución del concepto de RSC se enfocó más en el desarrollo de investigaciones empíricas y en el desarrollo de temas alternativos (Carroll, 1999). Así, el desarrollo del enfoque de Partes Interesadas desde una perspectiva estratégica (Freeman, 1984), la comprensión de la RSC como un proceso (Jones, 1980), el intento de integrar RSC, Capacidad de Respuesta Social Corporativa y Aspectos Sociales con el entorno de las empresas (Strand, 1983), el inicio de la proliferación de las investigaciones que buscaban determinar las relaciones entre RSC y el desempeño financiero de las empresas (Cochran y Wood, 1984; Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985), la definición y desarrollo del modelo de Desempeño Social Corporativo (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991a y 1994), la integración de la RSC en la Dirección Estratégica de la empresa como un aspecto que podría eventualmente generar ventajas competitivas (Hart, 1995; Burke y Logsdon, 1996) o la aparición de los conceptos de desarrollo sostenible y el de triple cuenta de resultados (Elkington, 1994), fueron las

principales líneas de desarrollo de la RSC durante estas décadas. Pasamos, a continuación, a describir estas áreas de desarrollo.

#### **1.4.1. La Gestión de Partes Interesadas o Stakeholder Management.**

##### **1.4.1.1. Introducción.**

A lo largo de este primer capítulo, hemos podido ver referencias constantes al término o enfoque de Stakeholders Management o Gestión de Partes Interesadas, referencias que retroceden en el tiempo hasta los años 50. Sin embargo, fue durante los años 80, con el trabajo de Freeman (1984), cuando este enfoque tomó la relevancia que tiene a día hoy a la hora de entender la RSC.

Garriga y Melé (2004, p. 57) enmarcan este enfoque dentro de las teorías Integradoras de la RSC o aquellas que *“estudian cómo las empresas integran las demandas sociales argumentando que las empresas necesitan o dependen de la sociedad para existir, continuar y crecer. Se centran en la detección, exploración y respuesta a las demandas sociales para conseguir legitimidad social, además de aceptación social y prestigio”*. Lee (2008), por su parte, clasifica el enfoque de Partes Interesadas como una tendencia teórica del pensamiento de la RSC que, aunque tiene presencia previamente, cobra relevancia en los años 80 y 90 con un enfoque práctico dentro de la Dirección Estratégica y la consecución de ventajas competitivas, de la mano de autores como Freeman (1984) y Clarkson (1995).

El propio Bowen (1953), como hemos visto previamente, cuando habla de la primacía de las responsabilidades económicas, establece que los directivos de las corporaciones actúan como fideicomisarios o custodios, no sólo de los accionistas o de la propiedad de estas empresas, sino que también lo hacen de los trabajadores, proveedores, consumidores, etc. De acuerdo a esta visión, el consejo de administración de las empresas sirve de mediador, equilibrando de manera equitativa los intereses legítimos de los numerosos beneficiarios principales de la actividad corporativa. El deber de los directivos es ver que los intereses de cada grupo son totalmente reconocidos y protegidos.



Davis (1960), por su parte, también hace referencia a la figura de las partes interesadas cuando formula su principio de Ecuación de Poder Social, donde establece que las responsabilidades sociales de los directivos emergen de la cantidad de poder social que éstos tienen y que los límites de su poder funcional proceden de las presiones de diferentes grupos constituyentes, grupos que restringen el poder organizativo, definiendo las condiciones para su uso responsable de manera que lo apoyan a la vez que protegen otros intereses contra un poder organizativo irracional.

Con posterioridad, Johnson (1971), cuando define la RSC a través del término Sabiduría Convencional, establece que *“una empresa socialmente responsable es aquella cuyo staff directivo balancea una multiplicidad de intereses. En lugar de buscar únicamente beneficios para sus accionistas, una empresa responsable también tiene en cuenta a empleados, proveedores, dealers, comunidades locales, y la nación”* (ibid., p. 50). En esta definición, el autor apunta hacia la posibilidad de un enfoque de partes interesadas cuando hace referencia a la multiplicidad de intereses y de hecho nombra a muchos de estos grupos de interés.

La idea de las partes interesadas, también está presente en la corriente de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa, como hemos visto previamente en este mismo capítulo. Según Hing (2003), el trabajo de Ackerman (1975) fue especialmente influyente y describía, entre los tres comportamientos específicos de las empresas con capacidad de respuesta, el comportamiento de atender a las demandas de las partes interesadas. Por lo tanto, la categorización de Ackerman (1975) presagió la atención posterior de los académicos hacia la gestión de partes interesadas, entendiéndola como el proceso por el cual los directivos reconcilian sus objetivos con las demandas y expectativas que hacen numerosos grupos de interés (Carroll, 1991).

Por último, Jones (1980) cuando defiende la voluntariedad de la RSC incorpora la noción de partes interesadas dentro de la definición que hace la de la RSC, entendiéndola como *“la noción de que las corporaciones tienen una obligación con los grupos constituyentes de la sociedad distintos a los accionistas y más allá de las prescritas por la ley y de los contratos con los sindicatos”* (ibid., p. 59). Esta obligación es amplia, extendiéndose más allá de la tarea tradicional con los accionistas hasta otros grupos tales como los

consumidores, empleados, proveedores, y las comunidades, entroncando de esta manera con el enfoque de las Partes Interesadas.

#### **1.4.1.2. La Teoría de las Partes Interesadas o *Stakeholder Theory*.**

Si bien muchos autores habían hecho alguna referencia a las partes interesadas, como hemos visto en el subapartado precedente, el principal hito en el desarrollo de la Teoría de las Partes Interesadas se debe atribuir a Freeman (1984) con la publicación de su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Para Wood (1991a, p. 704), *“el libro de Freeman (1984) sobre el análisis de partes interesadas, proporcionó una discusión convincente de los vínculos entre las partes interesadas externas y las funciones de las empresas, así como un conjunto de herramientas preliminares para mapear estas relaciones y sus consecuencias. Una gran cantidad de investigación en Social Issues Management está relacionada con el modelo de gestión de las partes interesadas”*. Por otro lado, Wood (1991a) considera, cuando establece el soporte teórico del principio de legitimidad, que uno de estos soportes proviene de la perspectiva de las Partes Interesadas de Freeman (1984) que identificó los impactos cruzados producidos en la relación de la empresa con múltiples partes interesadas, entre las que incluía aquellas tradicionales como la propiedad o accionistas, los clientes, los proveedores y los empleados, y otras como los gobiernos y los medios de comunicación.

Por su parte, Carroll (1991, p. 43) sugiere que el concepto de partes interesadas popularizado por Freeman (1984) *“personaliza las responsabilidades sociales o societarias al delinear los grupos específicos o personas a los que las empresas deberían considerar su orientación y actividades de RSC. Por lo tanto, la nomenclatura de partes interesadas pone nombre y cara a los miembros de la sociedad o grupos que son más importantes para la empresa y sobre los que ésta debe ser responsable o sobre los que se debe tener capacidad de respuesta”*.

Según el propio Freeman (1984, p. 31), *“el término partes interesadas apareció por primera vez en la literatura del management en un memorándum internacional del Stanford Research Institute (SRI) en 1963. El término estaba pensado para generalizar la*

*noción de accionista (stockholder) como el único grupo sobre el que la dirección de la empresa debía responder. Por lo tanto, el concepto de partes interesadas estaba originalmente definido como aquellos grupos, que, sin su apoyo, harían que la empresa dejara de existir”,* poniendo de manifiesto la idea de que los ejecutivos de las empresas debían entender las necesidades y expectativas de estas partes interesadas ya que, en caso contrario, no podrían formular objetivos que eventualmente recibieran el apoyo necesario para garantizar la supervivencia de la empresa.

A través de su análisis, Freeman (1984) hace un recorrido acerca de la aparición e importancia que el enfoque de Partes Interesadas ha tenido en las distintas corrientes de la literatura del *management*. Así, desde la perspectiva de la planificación estratégica, Ansoff (1965) argumentaba que la Teoría de las Partes Interesadas establecía un equilibrio entre las demandas de las distintas partes interesadas de la empresa, lo que hacía que el establecimiento de los objetivos de la misma derivara de ese equilibrio, algo en lo que Ansoff parecía no estar de acuerdo apostando más por una separación entre los objetivos económicos y sociales, siendo estos últimos secundarios e influyentes en la modificación de los primeros. Para Ansoff, las partes interesadas eran un fenómeno contingente necesario para la supervivencia de la empresa y, de alguna manera, son limitantes respecto al objetivo a obtener en un momento de tiempo concreto (Freeman, 1984).

Para Freeman (*ibid.*), el pensamiento de Ansoff incluye una percepción limitante de las partes interesadas en la formulación de la estrategia de la empresa, donde el uso de este concepto se convierte en un mecanismo de recogida de información para identificar las oportunidades y amenazas del entorno, intentado anticipar diferentes elementos que ocurrirán en el futuro. Sin embargo, en ningún momento se plantea llegar a cambiar el comportamiento de las partes interesadas. Así, *“el uso del concepto de partes interesadas es proporcionar información a las personas que se encargan de la estrategia en las empresas a un nivel genérico acerca de los grupos tradicionales (empleados, propietarios, directivos, proveedores...).* Mientras en el entorno permanezca estable pocas sorpresas estratégicas ocurrirán, por lo que esta interpretación del concepto de partes interesadas es suficiente” (Freeman, 1984, p. 35).

Otra línea de pensamiento del *management* donde está presente la idea de las Partes Interesadas es la de la literatura de la Teoría de Sistemas, basada fundamentalmente en los trabajos de Ackoff (1970; 1974) y Churchman (1968). Según Freeman (1984), Ackoff (1974) propuso esencialmente una visión de las organizaciones como sistemas abiertos, donde los problemas sociales se podrían resolver mediante el rediseño de instituciones fundamentales a través del apoyo e interacción de las partes interesadas en el sistema. El diseño de este sistema sólo podía ser conseguido con la participación de las partes interesadas y, por lo tanto, defendía la inclusión de las mismas en los procesos de resolución de problemas dentro el sistema. Desde este punto de vista, *“la estrategia corporativa parece que da el paso hacia la estrategia colectiva”* (Freeman, 1984, p. 37).

Otro camino recorrido por un buen número de investigadores se relacionaba con la responsabilidad social de la empresa, haciendo referencia a la presencia de la idea de las partes interesadas en la literatura de la RSC. Para Freeman (1984, p. 38), *“los movimientos sociales de los años 60 y 70 sobre derechos civiles, contra la guerra, consumismo, medioambientalistas, y derechos de las mujeres, sirvieron como catalizador para repensar el rol de las empresas en la sociedad”*. En este sentido, la característica distintiva de la literatura en RSC es que puede ser vista como capaz de aplicar el concepto de partes interesadas a aquellas partes no entendidas como tradicionales en la literatura sobre Planificación Estratégica (clientes, proveedores, etc.).

Freeman (1984) entendía el trabajo de Dill (1975) como un trabajo clave que ofrecía un marco para integrar el concepto de partes interesadas en la Dirección Estratégica y donde se abogaba por entender las relaciones entre empresas y partes interesadas como relaciones de influencia y creciente participación activa en la toma de decisiones empresariales, marco que fue retomado y desarrollado, según Freeman, por el enfoque de Capacidad de Respuesta Social Corporativa de la escuela de Harvard (Ackerman, 1975; Ackerman y Bauer, 1976).

De esta manera, el trabajo de Freeman (1984) donde se sientan las bases de lo que hoy conocemos como Teoría de las Partes Interesadas se basa en la propuesta de un modelo estratégico que ayude a los directivos a hacer frente a la turbulencia del entorno anticipando respuestas previa comprensión de los cambios que han ocurrido, sugiriendo como posible enfoque la redefinición del mapa de la empresa que incluirá a todas las

partes interesadas (i.e. tradicionales y no tradicionales). Así, desde la comprensión y evaluación de la estrategia propia de la empresa se pueden definir estrategias específicas para cada parte interesada a partir del entendimiento de sus necesidades y expectativas (*ibid.*).

#### **1.4.1.3. El marco o enfoque de Partes Interesadas (Stakeholder Framework).**

Freeman (1984, p. 46) define el término “partes interesadas o *stakeholders*” como “*todos aquellos grupos e individuos que pueden afectar, o verse afectados, por la consecución de los objetivos de la empresa*” y, a su vez, define la gestión de las partes interesadas como “*la necesidad de una organización de gestionar las relaciones con sus partes interesadas específicas de una manera orientada a la acción*” (*ibid.*, p. 53). Subyace a este planteamiento la idea de que las relaciones deben partir de una identificación de estas partes interesadas desde un punto de vista amplio, asumiendo que se puede incluir entre las mismas a partes que tendrán muy poco o ningún impacto en la empresa en un momento determinado, idea esta última que sugiere la necesidad de llevar a cabo un ejercicio de priorización. O incluso se deben considerar las relaciones con aquellas partes que se podrían calificar como ilegítimas, ya que pueden tener valores y agendas para la acción muy diferentes con respecto a las de la empresa, lo que sugiere una selección concienzuda acerca de ante quién debe responder la empresa basándose en un análisis de las expectativas legítimas de sus partes interesadas. Esta definición da lugar a la necesidad de procesos y técnicas que mejoren la capacidad de dirección estratégica de la organización.

Según este autor, hay al menos 3 niveles necesarios para entender los procesos por los cuáles una organización gestiona sus relaciones con sus partes interesadas y que definen la Capacidad de Gestión de Partes Interesadas como la comprensión o mapa conceptual de sus grupos de interés y sus expectativas, los procesos para tratar con esos grupos de interés y las transacciones que se utilizan para llevar a cabo la consecución del propósito de la organización con los grupos de interés. Estos 3 niveles son (Freeman, 1984):

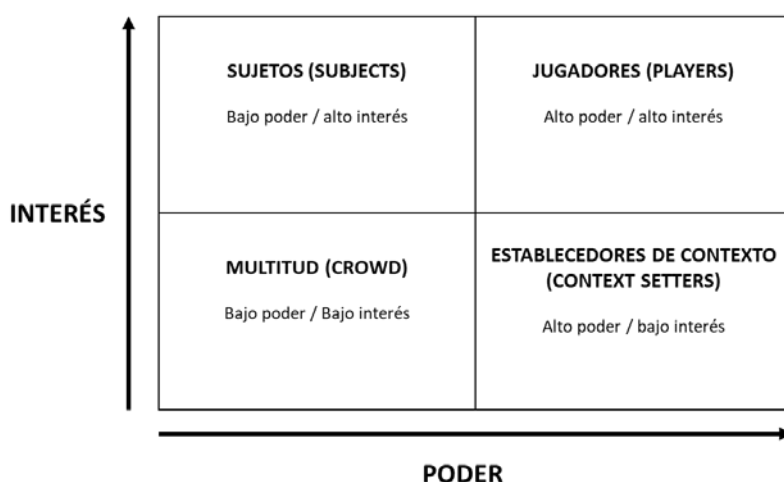
1. El nivel racional o saber quiénes son las partes interesadas de la organización y cuáles son sus derechos o *stakes* percibidos, nivel normalmente formalizado a través de la elaboración de mapas de partes interesadas.
2. El nivel de procesos o comprender los procesos organizativos usados para gestionar, implícita o explícitamente, las relaciones de la organización con sus partes interesadas, y si esos procesos se ajustan al mapa de partes interesadas.
3. El nivel transaccional o comprender el conjunto de transacciones o acuerdos entre la organización y sus partes interesadas, y establecer si estas transacciones se ajustan al mapa de partes interesadas y a los procesos organizativos para las partes interesadas, esto es, a los dos niveles anteriores.

El primer nivel, el racional, responde a la pregunta de quiénes son los grupos o individuos que se pueden ver afectados o pueden afectar a la consecución de los objetivos de la organización. Se trata de identificar a dichas partes y de conocer cuáles son sus expectativas, para lo que Freeman (1984) propone la realización de mapas de partes interesadas que identifiquen tanto partes interesadas genéricas como específicas y que incluyan un análisis de las expectativas de las mismas. La elaboración de estos mapas no es una tarea sencilla, en parte porque estos grupos y sus expectativas no son estáticas, sino que más bien cambian con el tiempo. Así, los mapas deberán analizar los distintos roles de las partes interesadas para equilibrar, o no, aquellos roles en posible conflicto, teniendo en cuenta, además, la interconexión que puede producirse entre las partes interesadas que pueden dar lugar a redes de partes interesadas y relaciones inter organizativas.

Para Freeman (1984, p. 60), *“una manera analítica de representar a los grupos de interés es mediante una matriz de dos dimensiones. La primera dimensión categoriza a las partes interesadas por el “interés” o “stake”. La idea es identificar el abanico de intereses percibidos por múltiples grupos de interés. La segunda dimensión, se entiende en términos de poder o en la habilidad de usar recursos para hacer que un evento finalmente ocurra”*. Un aspecto a tener en cuenta en este análisis bidimensional de interés y poder es el de que las percepciones entre las empresas y las partes interesadas pueden no ser congruentes y, por lo tanto, pueden tener percepciones distintas sobre ambas dimensiones.

Este enfoque de identificación y clasificación, o priorización, de partes interesadas a partir de las dimensiones de interés y poder fue utilizado por Ackerman y Eden (2011) para definir la matriz de priorización de grupos de interés. A partir del enfoque de Freeman (1984), y de la idea de Mitchell et. al. (1997, p. 857) de que *“trabajar con un número considerable de partes interesadas puede ser extremadamente complejo para los gerentes”*, Ackerman y Eden (2011) desarrollan una matriz de poder e interés donde se generan 4 posibles cuadrantes que definen cuatro categorías de partes interesadas (ver figura 1.3).

**Figura 1.3 Matriz Interés-Poder de las Partes Interesadas.**



Fte.: Adaptada de Ackerman y Eden (2001, p. 183)

Tal y como se refleja en la figura, las partes interesadas en las dos categorías superiores (sujetos y jugadores) son las que tienen más participación o interés en la organización, pero con diversos grados de poder. Así, los jugadores disfrutan de más poder para afectar las estrategias de una empresa, es decir, tienen capacidad de influir, pero pueden o no estar realmente preocupados por sus actividades. Por lo tanto, estas partes interesadas son aquellas que tienen un alto grado de poder para apoyar (o sabotear) las estrategias de las empresas, mientras que los sujetos, si bien están interesados, tienen menos capacidad de influencia.

Por su parte, las dos categorías inferiores son entendidas como partes interesadas potenciales, que aún no han mostrado demasiado interés en las actividades de la organización. Para Ackerman y Eden (2011), los establecedores de contexto pueden tener un alto grado de poder sobre el futuro de la organización, a través de su capacidad

de influir en el contexto futuro dentro del cual las estrategias de la empresa deberán desarrollarse, mientras las partes interesadas en el cuadrante de multitud, por el momento no parecen mostrar ni interés ni poder para influir en los resultados de la estrategia de la empresa.

Anteriormente, Mitchell et. al. (1997) ya trabajaron sobre la idea de priorizar a los grupos de interés, aunque lo hicieron con otras variables o ejes de análisis. Estos autores sugieren que la cuestión de la relevancia de las partes interesadas o *“el grado en que los gerentes dan prioridad a las reclamaciones de las partes interesadas en competencia”* (*ibid.*, p. 854), va más allá de la cuestión de la identificación de las mismas, porque, tal y como ya sugería Freeman (1984), las dinámicas que se establecen en la relación de la empresa con las partes interesadas son complejas. Para Mitchell et al. (1997, p. 854), *“se necesita una teoría de la relevancia de las partes interesadas que pueda explicar a quién y a qué, los gerentes realmente prestan atención”*.

Desde el punto de vista de estos autores (*ibid.*), no hay acuerdo sobre lo que Freeman (1994) denomina el principio de quién o qué cuenta realmente. Es decir, ¿quiénes son las partes interesadas de la empresa? y ¿a quién le prestan atención los gerentes? Para la primera pregunta, Mitchell et al. (1997) entienden que se necesita un marco normativo que explique de forma lógica los motivos por los que los directivos tendrían que considerar a determinadas partes interesadas como tales. Sin embargo, para la segunda pregunta, más que un marco normativo se necesita un marco descriptivo sobre la relevancia de dichas partes interesadas, que explique las condiciones o características a partir de las cuáles los directivos decidirían prestar atención, o no, a determinadas partes interesadas.

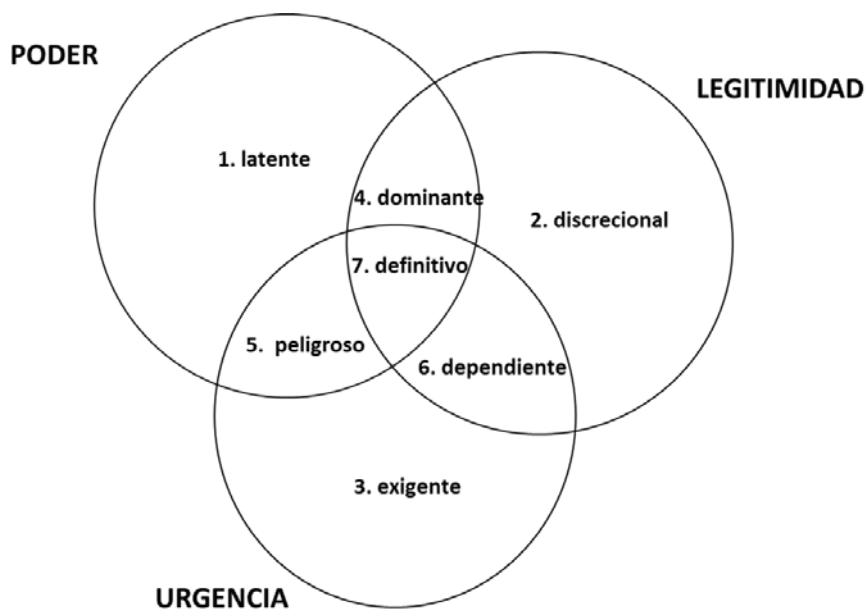
En este sentido, Mitchell et al. (1997) proponen que las tipologías o características de partes interesadas a partir de las cuáles se podría determinar su relevancia se identificaría, a diferencia de las variables propuestas por Freeman (1984) y Ackerman y Eden (2011) (i.e. interés y poder), por la posesión atribuida de uno, dos o los tres atributos siguientes: (1) el poder de la parte interesada para influir en la empresa, (2) la legitimidad de la relación de la parte interesada con la empresa, y (3) la urgencia del reclamo de los interesados sobre la empresa. De este modo, este conjunto de



dimensiones es el que permitirá a los directivos identificar a aquellas partes interesadas a las que deben prestar atención.

Sobre la base de esta tipología, Mitchell et al. (1997) proponen una teoría de la relevancia o importancia de las partes interesadas, donde se sugiere un modelo dinámico de priorización de partes interesadas que permite explicar por qué los directivos priorizan las relaciones con determinadas partes interesadas sobre otras. Para estos autores (*ibid.*, p. 855), “saber qué tipos de partes interesadas existe realmente (*identificación*), y por qué los gerentes responden de la manera en que lo hacen (*relevancia*), prepara el escenario para el trabajo futuro en la teoría de partes interesadas que especifica cómo y bajo qué circunstancias pueden y deben los gerentes responder a varios tipos de partes interesadas”. La siguiente figura (ver figura 1.4) ilustra gráficamente esta propuesta.

Figura 1.4. Tipología de Partes Interesadas.



**Partes Interesadas Latentes:** 1, 2 y 3, presentan 1 de las 3 características  
**Partes Interesadas Expectantes:** 4, 5 y 6, presentan 2 de las 3 características  
**Partes Interesadas Definitivas:** 7, presentan las 3 características

Fte.: adaptada de Mitchell et. al. (1997, p. 874)

En su modelo, Mitchell et al. (1997) definen los 3 atributos o variables a considerar de la siguiente manera:

- **Poder:** a partir de la interpretación que Pfeffer hace de la definición de poder de Dahl (1957), Mitchell et al. (1997) entienden el poder como la relación entre actores sociales en la cual un actor social puede lograr o influir para que otro actor social haga algo no hubiera hecho de otra manera. Siguiendo a Etzioni (1964), este atributo tiene bases (1) coercitivas (fuerza o amenaza), (2) utilitarista (material o incentivos) y (3) normativas (influencias simbólicas).
- **Legitimidad:** en este atributo, Mitchell et. al. (1997) asumen la definición ofrecida por Suchman (1995, p. 574) que define la legitimidad como *“una percepción generalizada o suposición de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias, definiciones”*. Esta dimensión tiene bases individuales, organizativas y sociales (Wood, 1991a).

Para Mitchell et al. (1997), estos dos atributos o dimensiones previas son necesarias para entender y caracterizar las relaciones entre partes interesadas y directivos, es decir, suponen un avance importante en el camino de definir una teoría de relevancia o importancia de las partes interesadas. Sin embargo, estas dos variables describen niveles de relaciones estáticas y no reflejan el dinamismo de dichas relaciones, por lo que plantean introducir el atributo de “urgencia” de las partes interesadas que facilita la transición de un modelo estático a uno más dinámico.

- **Urgencia:** entendida como el *“grado en el que las reclamaciones de las partes interesadas requieren de atención inmediata”* (Mitchell et al., 1997, p. 867). Dicha urgencia solo existe cuando se cumplen dos condiciones: (1) cuando una relación o reclamo es de naturaleza urgente y (2) cuando esa relación o reclamo es importante o crítico para el interesado.

A partir de esta clasificación, como hemos podido ver en la figura anterior, se identifican 3 grandes categorías de partes interesadas (i.e. latentes, expectantes y definitivas) en función de la posesión de uno, dos o tres de los atributos de este modelo de relevancia de partes interesadas. Así, para Mitchell et al. (1997) las partes interesadas “latentes” son aquellas que poseen solo uno de los tres atributos e incluyen partes interesadas latentes discrecionales y exigentes. Las partes interesadas “expectantes” son aquellas que poseen dos atributos e incluyen partes interesadas dominantes, dependientes y

peligrosas. Las partes interesadas “definitivas” son aquellas que poseen los tres atributos. Finalmente, las personas o entidades que no poseen ninguno de los atributos no son partes interesadas o son partes interesadas potenciales.

Siguiendo a Mitchell et al. (1997), las partes interesadas “latentes”, al poseer sólo uno de los 3 atributos del modelo y teniendo en cuenta que los directivos tienen recursos limitados, sería posible que ni siquiera fueran tenidas en cuenta como partes interesadas y, aunque se tuvieran, las respuestas de la organización serían muy limitadas o nulas. En lo que se refiere a las partes interesadas “expectantes”, estos autores consideran que al poseer dos de los atributos del modelo, serían partes con posiciones activas y de relevancia moderada, lo que llevaría, por parte de los directivos de la empresa, a una mayor capacidad de respuesta a sus necesidades o expectativas, generando niveles más elevados de compromiso entre ambas partes. Finalmente, en lo que respecta a las partes interesadas “definitivas”, que por definición poseen los tres atributos del modelo, la respuesta de los directivos será clara e inmediata, priorizando sus necesidades y expectativas.

Una vez analizado el primer nivel racional (quiénes son las partes interesadas de la organización y cuáles son sus derechos o *stakes* percibidos), necesario para la generación de la Capacidad de Gestión de Partes Interesadas, tanto desde punto de Freeman (1984) como desde el la perspectiva de Ackerman y Eden (2011) y Mitchell et al. (1997), pasamos a describir los dos siguientes niveles necesarios para la creación de dicha capacidad.

El segundo nivel que propone Freeman (1984), para alcanzar la Capacidad de Gestión de Partes Interesadas, es el de procesos. Como ya hemos comentado, para entender cómo las organizaciones gestionan las relaciones con sus partes interesadas es necesario observar los procesos organizativos que se usan para alcanzar algún tipo de ajuste con el entorno externo. En este sentido, Freeman (1984) destaca tres procesos conocidos y a menudo usados con la pretensión de ayudar a los directivos en dirección estratégica de las empresas: (1) análisis de cartera; (2) procesos de revisión estratégica; y (3) procesos de escaneado o monitorización del entorno.

Por último, el tercer nivel propuesto por Freeman (*ibid.*) o nivel transaccional es el nivel de interacción con las partes interesadas y constituye el resultado final de la gestión de

partes interesadas, entendida como el conjunto de transacciones que los directivos tienen con las mismas. En este nivel de análisis se responden cuestiones relativas a cómo es la interacción entre las partes interesadas y los directivos y las empresas a las que representan, y cuáles son los recursos que se asignan para llevar a cabo dicha interacción.

En este sentido, Freeman (1984, p. 72-73) establece que *“si los managers de la empresa ignoran a determinadas partes interesadas en el nivel racional y en el nivel de procesos, entonces poco queda por hacer en el nivel transaccional... Las transacciones exitosas con las partes interesadas son construidas bajo la comprensión de la legitimidad de la parte interesada y a través de la posesión de procesos rutinarios que saquen a la luz sus preocupaciones... No hay sustituto al pensamiento de cómo cierta parte interesada puede “ganar” mientras la organización también “gana”*”.

Estas 3 etapas de la gestión de partes interesadas propuestas por Freeman, como hemos visto anteriormente, tuvieron desarrollos posteriores a través de la descripción del proceso en cinco pasos de Carroll (1991) y del proceso en siete etapas de Clarkson (1995).

#### **1.4.2. Otras aportaciones al concepto de RSC y desarrollo de nuevas líneas de investigación en los años 80.**

Uno de los primeros trabajos a resaltar en esta década fue el de Jones (1980). Este autor, además de destacar el carácter de voluntariedad de la RSC, como hemos visto anteriormente, aportaba una comprensión de la RSC entendida como un proceso. Para Jones (*ibid.*), tanto la doctrina de la RSC como la de Responsabilidad Pública de Preston y Post (1975) fallaban a la hora de identificar lo que realmente constituía un comportamiento socialmente responsable. Jones (1980, p. 65), entendía que *“es prácticamente imposible definir la responsabilidad social en términos de decisiones específicas. Muy pocos pueden ser considerados absolutamente socialmente responsables y no muchos pueden ser condenados como socialmente irresponsables. Esto lleva a la conclusión de que la responsabilidad social corporativa no debe verse como un conjunto de resultados, sino como un proceso.”*

De esta manera, el comportamiento corporativo no debe, en la mayoría de los casos, juzgarse por las decisiones realmente tomadas, sino por el proceso por el cual se toman. Es decir, *“las corporaciones necesitan analizar las consecuencias sociales de sus decisiones antes de tomarlas y tomar medidas para minimizar los costes sociales de estas decisiones cuando sea apropiado. La demanda adecuada que se debe hacer a quienes gobiernan las grandes corporaciones es que incorporen a su proceso de toma de decisiones los medios por los cuales se tienen en cuenta las preocupaciones sociales más amplias. Esta es la responsabilidad social corporativa como un medio, no como un conjunto de fines”* (Jones, 1980, p. 65).

Otro trabajo relevante en esta década fue el de Strand (1983), que desarrolló un modelo de sistemas de la adaptación organizativa al entorno social que buscaba ilustrar de qué forma la RSC, la Capacidad de Respuesta Social Corporativa y las respuestas a los aspectos sociales se conectaban en un modelo organización-entorno.

Así mismo, en este periodo de tiempo también aparece el interés empírico en la búsqueda de relaciones entre la RSC y su posible impacto en el desempeño financiero y económico de las empresas. En este sentido, Cochran y Wood (1984) estudiaron las formas en que el resultado social y financiero había sido operacionalizado en el pasado y decidieron utilizar los índices de reputación para medir la RSC. Para ello, utilizaron el *Moskowitz Reputation Index* donde se categorizaba a las empresas en excelentes, de mención honorable y peores. No obstante, reconocieron la debilidad de esta medida y establecieron que había que buscar otras medidas alternativas.

En la misma línea, el trabajo de Aupperle, Carroll y Hatfield (1985) fue uno de los primeros estudios que utilizó la definición de RSC de Carroll (1979) como medida de la RSC. A partir de dicha definición de 4 componentes de RSC de Carroll (1979), estos autores, utilizando una muestra de directivos, confirmaron que las prioridades de éstos seguían la secuencia establecida por Carroll (*íbid.*), es decir, se confirmó la prioridad de los componentes del concepto de RSC en la siguiente secuencia: económica, legal, ética y discrecional.

En el mismo estudio, Aupperle et al. (1985) distinguieron dos partes fundamentales dentro de la comprensión de la RSC: (1) la económica, que denominan preocupación por el desempeño económico; y (2) la conjunción de los otros tres componentes (i.e. legal,

ético y discrecional), que denominaron preocupación por la sociedad. En esencia, el trabajo ponía de manifiesto que no todos los participantes en el mismo veían la responsabilidad económica como una parte de la responsabilidad social, sino más bien como algo que las empresas hacían por ellas mismas o por su interés. En definitiva, a partir de los resultados de este trabajo se estableció que la orientación social de una organización podría ser evaluada apropiadamente según la importancia que la empresa, o el directivo, concedía a los 3 componentes no económicos (preocupación por la sociedad) en comparación con el económico (preocupación por el desempeño económico).

También los años 80, toma forma el desarrollo de otra línea de pensamiento relacionada con la RSC. Nos referimos al modelo de DSC donde Wartick y Cochran (1985), a partir del modelo de Carroll (1979) y de la revisión de este último en 1983, presentaron su visión de la evolución del modelo de DSC como un modelo que extendía la integración de las tres dimensiones de responsabilidad, capacidad de respuesta y aspectos sociales. Una de las mayores aportaciones de este trabajo fue la de refundir las tres dimensiones anteriores, planteadas originariamente por Carroll (1979), en un marco de principios, procesos y políticas. En este sentido, Wartick y Cochran (1985) argumentaban que la definición de RSC de Carroll (1979) incluía el componente ético de la RSC y que, entonces, éste debería ser considerado como principios de RSC. Por su parte, la capacidad de respuesta social corporativa la entendían como un proceso y la gestión de los aspectos sociales debía ser entendida como políticas. Es, precisamente, este planteamiento de Wartick y Cochran (1985) el que utilizamos como base en la presente tesis doctoral, como posteriormente desarrollaremos en el capítulo 3.

#### **1.4.3. La Inclusión de la RSC en la estrategia de la empresa, el desarrollo de modelo de Desempeño Social Corporativo y la aparición de temas alternativos en la década de los 90.**

Durante los años 90, la evolución de la RSC se vio marcada por su consideración como un aspecto relevante en los procesos de dirección estratégica de las empresas, la perspectiva de recursos y capacidades, así como el enfoque de partes interesadas, ayudaron a dicha integración. Durante estos años se produjo un desarrollo de temas

alternativos como el desarrollo sostenible, la triple cuenta de resultados y los procesos de institucionalización internacional desde la perspectiva de la sostenibilidad. También tuvo gran relevancia el desarrollo y evolución del modelo de Desempeño Social Corporativo que, tal y como veremos en los capítulos 2 y 3 de esta tesis doctoral, son el modelo de referencia para el desarrollo de la misma.

#### **1.4.3.1. RSC y estrategia.**

Como hemos visto anteriormente, para Lee (2008), el nivel de análisis de la RSC cambió del enfoque macro social de las décadas de los años 50 y 60 a un enfoque mucho más organizativo en los años 90, debido a la importancia que la Dirección Estratégica y el enfoque de Recursos y Capacidades tuvieron a partir de esos años, ampliando el foco hacia lo que ocurría dentro de las organizaciones, también en términos de dirección y gestión de la RSC, como un aspecto que podría, en un momento dado, generar ventajas competitivas.

También relacionado con lo anterior, la orientación teórica de la RSC pasó de estudiar este fenómeno como un aspecto normativo relacionado con aspectos éticos o de obligación social a considerarlo un enfoque teórico de dirección y gestión de empresas, por lo que la orientación ética de la RSC cambió de ser algo explícito a ser más implícita, centrándose más, por lo tanto, en cómo las empresas gestionaban sus recursos y capacidades en términos de RSC para alcanzar ventajas competitivas.

Otra de las características que destaca Lee (2008) de las diferencias entre la RSC de los años 50 y 60 con la de los años 90 es que en los 90 se consigue refutar que en la relación entre DSC y rendimiento financiero se produce un estrecho acoplamiento o relación. Hay que recordar que en los años 50 y 60 esta relación se observaba como una relación excluyente, en el sentido de ser dos tipos de objetivos claramente separados donde los objetivos económico-financieros y los objetivos sociales no tenían un alineamiento o relación clara.

Así, para Lee (*ibid.*) la perspectiva estratégica aplicada a la dirección de empresas tenía la finalidad de conocer por qué algunas empresas tenían un mejor desempeño que otras, y ya no sólo en el análisis del contexto externo sino a la hora de descubrir cuáles

eran los recursos y capacidades internos que estas ponían en práctica para mejorar su competitividad, también en lo que a la RSC se refería. En este sentido, la línea de desarrollo de la Dirección Estratégica que mejor se aplicaba al estudio de la RSC en términos de recursos y capacidades era la de la gestión y análisis de partes interesadas, en concreto, a través de la generación de la Capacidad de Gestión de Partes Interesadas (Freeman, 1984), comentada anteriormente.

Para Lee (2008, p. 61), el énfasis que esta teoría ponía en el establecimiento y gestión de las relaciones entre empresas y sus partes interesadas, y al valor intrínseco de esta relación con aquellas partes distintas a los accionistas o propiedad de la empresa, la convertían en un elemento claramente aplicable al estudio de la RSC. De esta manera, en opinión de Lee (*ibid.*), los dos trabajos clave a partir de los que se desarrollaron posteriores trabajos que estudiaban la aplicación de la teoría de partes interesadas y RSC fueron el de Clarkson (1995) y el de Jones (1995).

Clarkson establecía como principales aportaciones que: (1) había una necesidad de distinguir entre aspectos relativos a las partes interesadas y aspectos relacionados la sociedad o sociales, siendo estos últimos aquellos que hacen referencia a aspectos públicos sustanciales que generan legislación o normativa; y (2) había que definir niveles adecuados de análisis, es decir, institucional, organizativo e individual. Por su parte, Jones (1995) planteó la relación explicativa entre el modelo de las partes interesadas de la RSC con otras teorías económicas como la teoría principal-agente, la teoría de la producción en equipo y la economía de los costes de transacción, con el objetivo de construir una teoría instrumental de las partes interesadas con gran capacidad predictiva que, a partir de las teorías económicas previamente comentadas, pudiera establecer supuestos básicos de comportamiento entre empresas y partes interesadas, haciendo que el vínculo entre acciones y resultados fuera más evidente y claro.

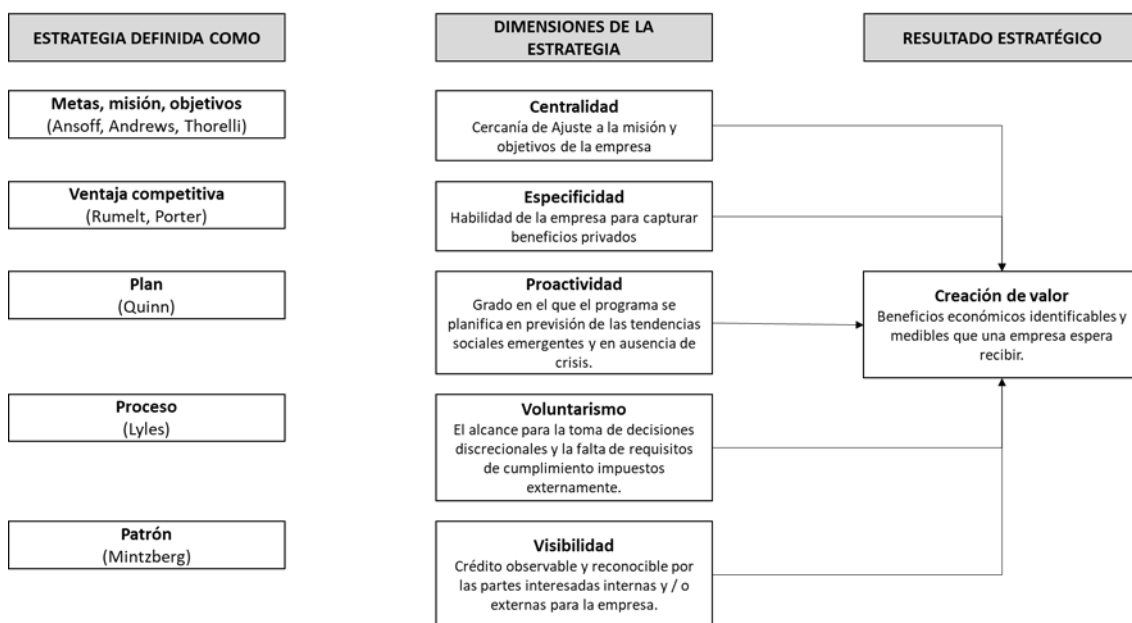
También en la línea de buscar las relaciones entre RSC y la estrategia de la empresa, para Burke y Logsdon (1996) la integración de la RSC en la estrategia corporativa vino de la mano del modelo de dirección estratégica de las partes interesadas, así como de la inclusión de las demandas sociales como aspectos estratégicos a tener en cuenta por las empresas. De la misma manera, el reconocimiento de que las políticas sociales corporativas y las respuestas sociales que generan ante las expectativas de las partes



interesadas se relacionan estratégicamente con los intereses económicos de las empresas, hizo que se considerara a las políticas sociales corporativas como parte del modelo de estrategia tradicional.

Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas en el párrafo anterior, el concepto de RSC estratégica se basa en estos esfuerzos demostrando varias formas fundamentales en las que las actividades de RSC pueden vincularse estrechamente a la estrategia de la empresa. Según Burke y Logsdon (1996, p. 496), *“la responsabilidad social corporativa –entendida como (política, programa o proceso)– es estratégica cuando produce beneficios sustanciales relacionados con el negocio para la empresa, en particular al respaldar las actividades comerciales centrales y contribuir así a la eficacia de la empresa en el cumplimiento de su misión”*. Así, en su intento por desarrollar medidas para evaluar cuándo y de qué manera las actividades de RSC sirven conjuntamente a los intereses económicos y sociales, evitando la falacia de la separación, Burke y Logsdon (*íbid.*) identificaron cinco dimensiones de la estrategia corporativa que son importantes para ayudar a las empresas a conseguir el éxito a través de la creación de valor y que facilitan la relación entre políticas, programas y procesos de RSC con dicha creación de valor (ver figura 1.5).

**Figura 1.5. ¿Cómo se vincula la estrategia con la responsabilidad social corporativa?**



Fte.: Adaptada de Burke y Logsdon (1996, p. 497)

Tal y como puede observarse en la figura anterior, las 5 dimensiones de la estrategia que facilitan la obtención de valor o la obtención beneficios estratégicos a través de las políticas, programas y actividades de RSC, por parte de las empresas, son, la centralidad, la especificidad, la proactividad, el voluntarismo y la visibilidad.

Para Burke y Logsdon (1996), para que las políticas y programas de RSC creen valor deberían, (1) estar alineadas con la misión y objetivos de la empresa (centralidad), (2) ser específicas o capaces de internalizar los beneficios producidos por dichas políticas y programas, un ejemplo de alta especificidad serían las inversiones en investigación y desarrollo que conducen a productos patentables. Por otro lado, deberían ser (3) proactivas en la línea de planificar el comportamiento de la empresa para anticipar las tendencias económicas, tecnológicas, sociales o políticas emergentes y en ausencia de condiciones de crisis, especialmente ante entornos turbulentos, donde las tendencias pueden terminar en cambios que van desde nuevas oportunidades de mercado hasta problemas o amenazas sociales emergentes. Además, deberían ser (4) voluntarias dentro del alcance de la toma de decisiones discrecional por parte de la empresa y en ausencia de requisitos de cumplimiento impuestos externamente. Finalmente, deberían ser (5) visibles entendido esta dimensión como ser capaces de ser observables en la actividad comercial y reconocibles por las partes interesadas internas y externas.

#### **1.4.3.2. RSC y desarrollo sostenible, globalización y procesos de institucionalización internacional.**

Como acabamos de ver, durante la década de los 90 se comenzó a relacionar la RSC con el ámbito de la estrategia, pero durante la misma década, también se contribuyó a expandir el campo de acción de la RSC hacia otros ámbitos como el de la sostenibilidad y la internacionalización. Así, los años 90 fueron testigos del incremento sustancial del interés por la RSC, fundamentalmente por 3 aspectos (Latapi Agudelo et al., 2019): (1) el enfoque internacional del desarrollo sostenible de la época; (2) los procesos de globalización de la economía que significaron nuevas oportunidades que vinieron acompañadas por un incremento de la competencia global por nuevos mercados, un mayor riesgo de reputación debido al crecimiento en la visibilidad global y a contradicciones en las demandas y expectativas de los países de origen y destino de

estas empresas multinacionales (Carroll, 2015); y (3) el proceso de institucionalización internacional de la responsabilidad social y del desarrollo sostenible a través de la creación de entidades de ámbito internacional y del desarrollo de compromisos que llevaron a la creación de estándares, sobre todo respecto a la gestión de aspectos medioambientales, aunque también referentes al comportamiento corporativo (e.g. Agencia Europea de Medio Ambiente, Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, adopción de la Agenda 21, Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), adopción del Protocolo de Kioto, etc.).

Así mismo, en Europa también se fomentó la implementación de la RSC en 1995 cuando distintos líderes empresariales adoptaron la Declaración Empresarial Europea contra la Exclusión Social, en respuesta a la llamada de la Comisión Europea para combatir la exclusión social y el desempleo. Este hecho facilitó, en 1996, la creación de la Red Empresarial Europea para la Cohesión Social, actualmente denominada “CSR Europe”, que tiene como finalidad mejorar la RSC en las empresas europeas (Latapi Agudelo et al., 2019).

#### **1.4.3.3. RSC y evolución del modelo de Desempeño Social Corporativo.**

Durante los años 90, también prosiguió el interés por la línea de trabajo del DSC. Así, Wood (1991a) revisó los modelos de DSC anteriores para producir un nuevo avance, fundamentalmente a partir de los modelos de Carroll (1979) y de Wartick y Cochran (1985). Como se comentó anteriormente, las tres dimensiones del modelo de DSC de Carroll (1979) (i.e. responsabilidad social, capacidad de respuesta social y aspectos sociales), que se habían convertido en las categorías de principios, procesos y políticas en el modelo de Wartick y Cochran (1985), fueron reformuladas de nuevo por Wood (1991a) en tres nuevas categorías, a saber, principios, procesos y resultados.

En primer lugar, en la categoría de Principios, Wood (1991a) tomó los 4 dominios o componentes de la categoría de RSC de Carroll (1979) (i.e. económico, legal, ético y discrecional) e identificó cómo se relacionaban con los principios de RSC de: (1) legitimidad Social (nivel institucional), (2) responsabilidad pública (nivel organizativo) y (3) discrecionalidad directiva (nivel individual). En segundo lugar, identificó el proceso

de Capacidad de Respuesta Social Corporativa, yendo más allá de la caracterización de tipologías de capacidad de respuesta de Carroll (*ibid.*) (i.e. reactivo, defensivo, acomodaticio y proactivo) y que Wartick y Cochran (1985) habían formulado como “procesos”, definiendo esta categoría como aquella compuesta por los procesos de evaluación entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos. Finalmente, tomó las políticas de Wartick y Cochran (1985), que eran la elaboración de la categoría de aspectos sociales de Carroll (1979), y las reorganizó bajo una nueva categoría denominada “Resultados del comportamiento corporativo”, compuesta por los elementos de impactos sociales, programas sociales y políticas sociales

El énfasis del modelo de Wood (1991a) estaba principalmente en esta última categoría, los “resultados” (“outcomes” en el vocablo original anglosajón), algo que, según Carroll (1999), ya aparecía en los dos modelos anteriores pero que aquí se hacía más explícito. La siguiente figura nos ilustra gráficamente este modelo de Wood (ver figura 1.6).

**Figura 1.6 Modelo de Desempeño Social Corporativo**



Fte.: Adaptada de Wood (1991a, p. 694)

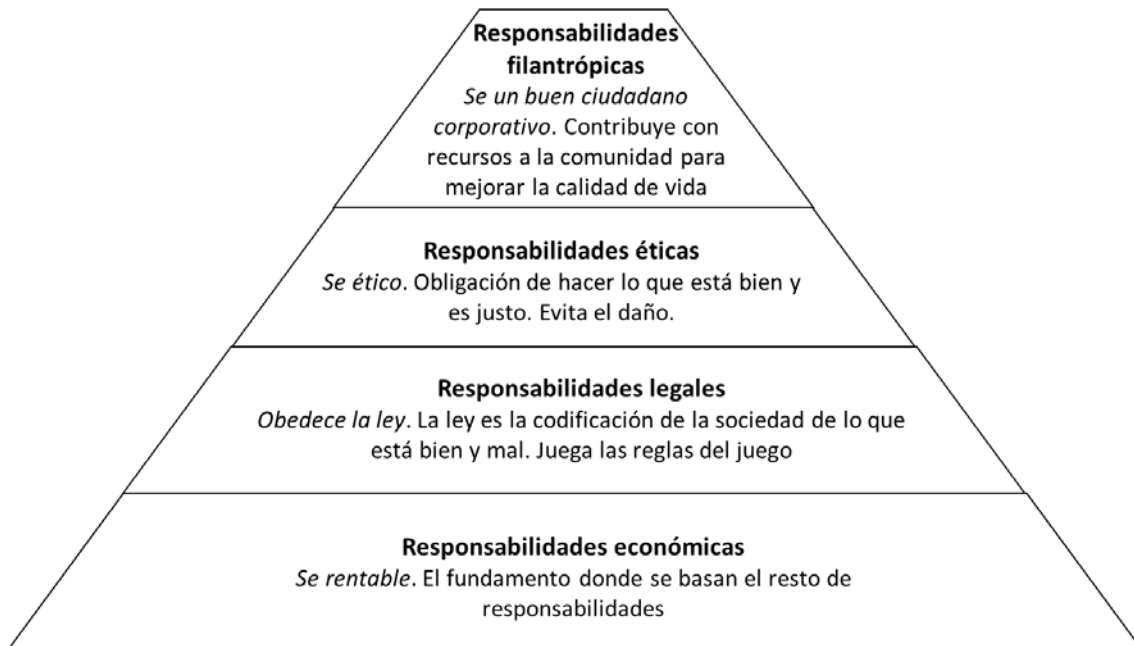
Analizando con detalle el modelo de Wood (1991a) vemos que la nueva categoría de resultados finales (“outcomes”) propuesta por la autora hace referencia, desde nuestro

punto de vista, a resultados intermedios u outputs. Como veremos en el modelo de DSC que propondremos más adelante en el capítulo 3 de esta tesis doctoral, y desde un punto de vista instrumentalista, los resultados que propone Wood son respuestas organizativas que tendrán impacto en los resultados finales de la organización en términos de legitimidad, reputación y desempeño financiero. De ahí que nos decantemos, en nuestro modelo, por considerar los resultados de Wood como “outputs” y no como “outcomes”, ya que los primeros tienen la consideración de resultados intermedios mientras que los segundos la tienen de resultados finales. No obstante, este tema lo abordaremos con mayor profundidad en el capítulo 3 cuando presentemos nuestra propuesta de modelo de DSC.

Más tarde, Wood (1994) redefinió su modelo manteniendo las categorías de Principios y Procesos, pero cambiando los componentes de la categoría de Resultados, ampliando la denominación con el término “impactos”, es decir, aquellos efectos que se producen en las personas y las organizaciones, en los entornos naturales o físicos y en los sistemas e instituciones sociales.

También en 1991, Carroll revisó su definición de 4 elementos de la RSC. En este trabajo, el autor se refería al elemento discrecional de la RSC como filantrópico y sugería que abarcaba la línea de trabajo de la Ciudadanía Corporativa. En este sentido, Carroll (1991, p. 40) señalaba que *“para que la RSC fuera aceptada por los directivos concienzudos, debería ser enmarcada de tal manera que la totalidad del rango de responsabilidades sociales fueran incluidos”*. Así, se sugiere que 4 clases de responsabilidades sociales (i.e. económicas, legales, éticas y filantrópicas) constituyen la totalidad de la RSC. En la representación gráfica de su modelo (ver figura 1.7 más abajo), las 4 clases de responsabilidades son representadas en forma de pirámide y, desde el punto de vista del autor, el elemento filantrópico, anteriormente denominado “discrecional” (Carroll, 1979), remarcaba la importancia que en los últimos tiempos habían tomado los componentes éticos y filantrópicos.

**Figura 1.7 La pirámide de la responsabilidad social corporativa.**



**Fte.: Adaptada de Carroll (1991, p. 42)**

Tal y como puede observarse en la figura anterior, la pirámide de la RSC muestra la categoría económica en la base, siendo el fundamento sobre las que descansan el resto de responsabilidades, desarrollándose hacia arriba y siendo los siguientes niveles la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y la responsabilidad filantrópica.

Así mismo, Carroll (1991) dejó claro que las empresas podrían no querer seguir ese orden secuencial de responsabilidades. Sin embargo, incidía en la idea de que era necesario que todas ellas se cumplieran a la vez. Carroll (1991, p. 43) lo resumió de la siguiente manera: *“la RSC de la empresa debe esforzarse en obtener beneficios, obedecer la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo”*.

#### **1.4.3.4. RSC y la Triple Cuenta de Resultados.**

Siguiendo a Latapi Agudelo et al. (2019), otra de las principales aportaciones al concepto y evolución de la RSC en los años 90 fue el del concepto de la Triple Cuenta de Resultados (o *Triple Bottom Line* en el original anglosajón), que se hizo popular como un enfoque práctico de la sostenibilidad y que, a día de hoy, sigue siendo muy relevante en la discusión y debate de la RSC ya que implica la necesidad y búsqueda de un equilibrio

positivo entre el comportamiento corporativo de carácter social y medioambiental y los objetivos económicos de las corporaciones.

Este concepto de Triple Cuenta de Resultados fue introducido por primera vez por Elkington (1994) como un marco de sostenibilidad que equilibra el impacto social, ambiental y económico de la empresa. Posteriormente, Elkington (1998) explicó que la manera de lograr un desempeño social, ambiental y económico excelente, es a través de asociaciones efectivas y de largo plazo entre los sectores público y privado, y también entre las partes interesadas, reconociendo, de esta manera, la importancia del enfoque de partes interesadas en la obtención de resultados empresariales en los 3 ámbitos descritos.

Ahora bien, a pesar de los evidentes avances en el estudio y ampliación del concepto de RSC en los años 90, el desarrollo de todos estos nuevos temas relacionados con dicho concepto (e.g. gestión de partes interesadas, desempeño social corporativo, ciudadanía corporativa, desarrollo sostenible, triple cuenta de resultados, etc.) creó una elevada incertidumbre con respecto a la definición de RSC (Latapi Agudelo et al., 2019), en la medida en que el concepto terminó teniendo “fronteras poco claras y legitimidad discutible” (Lantos, 2001, p. 1).

### **1.5. La RSC en el Siglo XXI.**

Según Latapi Agudelo et al. (2019), con la llegada del año 2000 y durante la primera década del siglo XXI, dos fenómenos se produjeron en relación el desarrollo y evolución de la RSC: en primer lugar, el reconocimiento y expansión de la RSC y su implementación; y, en segundo lugar, la ampliación del enfoque estratégico de la RSC. Junto a lo anterior y de forma más reciente, en la última década surgió el concepto de Creación de Valor Compartido como un enfoque relacionado de los planteamientos de la RSC. En este apartado abordamos el desarrollo de estos eventos y su relación con la RSC.

### **1.5.1. La RSC del año 2000 al año 2010. Reconocimiento, expansión e implementación del concepto.**

Uno de los principales hitos a nivel institucional, por el impulso que supuso para el reconocimiento y expansión de la RSC, fue la creación en julio del año 2000 del Pacto Mundial de Naciones Unidas cuyo principal propósito era generar un instrumento institucional que completara las carencias en términos de gobierno corporativo sobre aspectos sociales y medioambientales, tratando de impregnar con una serie de valores universales la relación entre empresa y sociedad.

Estos valores universales se articularon a través de los denominados “principios” del Pacto Mundial de Naciones Unidas, que en un inicio fueron 9 y que cubrían aspectos relacionados con temas de derechos humanos, medioambiente y sociales, desde una perspectiva de relaciones de trabajo, y que, posteriormente, se amplió con un décimo principio que recogía compromisos en términos de anticorrupción. Los 10 principios pretendían ser una guía de valores para las empresas con vocación de impactar en sus culturas corporativas, y que, a su vez, orientaran el comportamiento corporativo reflejado a través de sus estrategias, políticas y procesos. Según Latapi Agudelo et al. (2019), aunque los 10 principios no se definieron buscando una relación evidente con la RSC el hecho de que abordaran temas relacionados con aspectos sociales, tradicionalmente tratados por RSC, facilitó que la comunidad internacional incrementara su atención sobre la RSC al hacerse una relación implícita de ambos conceptos.

A nivel europeo, el reconocimiento y expansión de la RSC vino de la mano de la definición de la estrategia europea de RSC, cuando la Comisión Europea presentó el “Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (Comisión Europea, 2001), donde se definía la RSC como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”* (*ibid.*, p. 7) y se reflejaban las nuevas expectativas y preocupaciones sociales de aquel entonces, entre las que se encontraban, principalmente, las preocupaciones por los impactos medioambientales de la actividad económica.



Este “Libro Verde” recogía un enfoque europeo de la RSC que tenía como objetivo reflejar e integrarse en el contexto más amplio de iniciativas internacionales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Este fue el primer paso hacia la “Estrategia europea de RSC” adoptada en 2002 y, desde entonces, la Comisión Europea ha liderado una serie de iniciativas para promover el enfoque europeo de RSC que culminó, en el año 2011, con la definición de la estrategia europea de RSC, denominada “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas” (Comisión Europea, 2011).

En este documento se definía la RSC como “*la responsabilidad de las empresas por sus impactos sobre la sociedad*” (*ibid.*, p. 7), donde el término sociedad, desde nuestro punto de vista, incluía tanto los aspectos sociales de calado más amplio (e.g. medioambiente, etc.) como la consideración de la perspectiva de las partes interesadas en cuanto a la responsabilidad social de las empresas ante las necesidades y expectativas de aquellas. Por otro lado, el término impacto hacía referencia a los efectos que las actividades de las empresas tenían tanto en la sociedad como en las partes interesadas, coincidiendo prácticamente en su totalidad con la categoría de “Resultados” que Wood (1994) había definido en su modelo de DSC, es decir, (1) impactos o efectos en las personas y en las organizaciones, (2) efectos en los medios naturales y físicos y (3) efectos en los sistemas sociales y en las instituciones.

#### **1.5.2. La RSC del año 2000 al año 2010. Ampliación del enfoque estratégico de la RSC.**

Además de todos los avances que a nivel institucional se produjeron desde principios del siglo XXI en el reconocimiento y expansión de la RSC y que han sido detallados en el subapartado anterior, y como continuación de los avances expuestos por Lee (2008) en la relación de la RSC con la Dirección Estratégica en los años 90, durante la primera década del siglo XXI tuvo lugar un incremento de los trabajos que profundizaban en el estudio de dicha relación.

Así, Smith (2001) defendía la integración de la RSC en la perspectiva estratégica de la empresa para que esta última pudiera cumplir con sus obligaciones a largo plazo para con la sociedad. En este contexto, Smith (*ibid.*, p. 142) definió la RSC como “*las*

*obligaciones de la empresa con sus partes interesadas: las personas afectados por las políticas y prácticas corporativas. Estas obligaciones van más allá de los requisitos legales y los deberes de la empresa para con sus accionistas. El cumplimiento de estas obligaciones tiene como objetivo minimizar cualquier daño y maximizar el impacto beneficioso a largo plazo de la empresa en la sociedad”.*

Tomando como base la definición de Smith (*ibid.*), Lantos (2001, p. 9), teniendo en cuenta que las principales demandas de la sociedad a las empresas durante el siglo XX fueron en la línea de incluir aspectos sociales en sus estrategias e incluyendo consideraciones estratégicas, describió la RSC como *“la obligación derivada del contrato social implícito entre empresa y sociedad de que las empresas respondan a las necesidades y deseos de la sociedad a largo plazo, optimizando los efectos positivos y minimizando los efectos negativos de sus acciones en la sociedad”*. Analizando esta definición podemos encontrar, si bien de manera implícita, una referencia al concepto de impacto o efecto de Wood (1994), desde el punto de vista de optimizar los efectos positivos y minimizar los negativos.

Del mismo modo, Lantos (2001) entiende la RSC desde una perspectiva estratégica y desde un enfoque de interés propio fundamentado (*“enlightened self-interest”*, en inglés), donde se buscan opciones ganar-ganar entre empresas y sociedad, es decir, donde las empresas llevan a cabo acciones socialmente responsables en su relación con la sociedad buscando algún tipo de retorno o beneficio, y donde la RSC es estratégica si forma parte de la dirección de la empresa y se operativiza a través de los planes y acciones de la misma.

Para Latapi Agudelo et al. (2019), fue a partir de ese momento (inicios de la primera década del siglo XXI) cuando la literatura sobre RSC comenzó a incluir rasgos estratégicos del concepto, lo que llevó a algunos académicos a usar el término Responsabilidad Social Corporativa Estratégica.

Van Marrewick (2003), en su estudio de los conceptos y la relación entre RSC y sostenibilidad y desde un enfoque integrador, se refirió a esta última como la comprensión contemporánea de la RSC, considerando este nuevo enfoque de sostenibilidad corporativa como una respuesta estratégica a los desafíos corporativos a los que se enfrentaban las empresas de la época, empresas que debían asumir el nuevo

rol que comenzaban a tener en la sociedad y que, por lo tanto, les obligaba a tomar decisiones estratégicas en el proceso de adaptación a su contexto social. Es decir, la RSC se debía integrar estratégicamente en la empresa en la búsqueda de la sostenibilidad por parte de la misma.

Esta consideración estratégica e integradora de la RSC llevó al autor a ofrecer una definición amplia de la Sostenibilidad Corporativa en la que equiparaba ambos conceptos. En palabras de Van Marrewick (*íbid.*, p. 103), *“en general, la sostenibilidad corporativa y la RSC se refieren a las actividades de la empresa, voluntarias por definición, que demuestran la inclusión de preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con las partes interesadas”*.

Posteriormente, Werther y Chandler (2005) defendieron explícitamente la necesidad de considerar la RSC como una necesidad estratégica para las empresas y que, por lo tanto, se convertía en indispensable para cualquiera de ellas. Más tarde, Porter y Kramer (2006), yendo en la misma línea, plantearon que las empresas podían alcanzar ventajas competitivas desde un enfoque estratégico de la RSC a través de la creación de “valor compartido”, entendido éste como la generación de beneficios para la sociedad a la vez que la empresa mejoraba su posición competitiva.

Este concepto de “valor compartido”, alcanzado a través de la RSC estratégica, se reforzó a partir del trabajo de Husted y Allen (2007). Estos autores basaron su estudio en la interpretación, desde la perspectiva del enfoque de recursos y capacidades, del trabajo previo de Burke y Logsdon (1996), comentado anteriormente y donde se identificaban cinco dimensiones de la estrategia corporativa (i.e. centralidad, especificidad, proactividad, voluntarismo y visibilidad) que son importantes para ayudar a las empresas a conseguir el éxito a través de la creación de valor, facilitando de esta manera la relación entre políticas, programas y procesos de RSC con dicha creación de valor. Así, Husted y Allen (2007, p. 596) proponen una definición de RSC estratégica entendida como la capacidad de la empresa de *“1) proporcionar un enfoque coherente para una cartera de recursos y activos de la empresa (centralidad); 2) anticiparse a los competidores en la adquisición de factores estratégicos (proactividad); 3) construir una ventaja basada en la reputación mediante el conocimiento del cliente sobre el comportamiento de la empresa (visibilidad); 4) asegurar que el valor agregado creado*

*vaya a la empresa (apropiabilidad). El voluntarismo, deberíamos de advertir, está ausente de esta descripción de una RSC estratégica, aunque es una variable clave en la creación de valor de la RSC”.*

Los resultados de su estudio empírico ofrecieron resultados en la línea de que la visibilidad, la apropiabilidad y el voluntarismo, se consideraban las principales dimensiones estratégicas de la RSC que pueden estar vinculadas a la creación de valor, aun cuando el voluntarismo no formó parte de su definición de RSC estratégica. En este sentido, la visibilidad se entendía en términos de presencia de la RSC en los medios, así como una imagen positiva de la empresa, y se puede vincular a la creación de valor a través del aumento de la fidelización de los clientes y la atracción de nuevos clientes, así como el desarrollo de nuevas áreas de oportunidad para productos y mercados y la generación de innovaciones (*íbid.*).

La apropiabilidad, por su parte, era entendida como la forma en que la empresa logra retener el valor creado; esta dimensión se dio en las empresas analizadas en el trabajo de Husted y Allen (2007) fundamentalmente a través de la obtención de beneficio económico para las empresas sin que necesariamente se creara valor para las partes interesadas. El voluntarismo, por último, se entendía como la gestión estratégica de políticas de orientación social que van más allá de los requisitos legales y fue identificado como un elemento clave en la creación de valor. Sin embargo, los resultados del estudio mostraban que las empresas encuestadas no estaban implementando políticas de RSC más allá de las necesarias para cumplir con los requisitos legales.

En la búsqueda de la obtención de ventajas competitivas y de la creación de valor a través de la RSC estratégica, Heslin y Ochoa (2008), desde un enfoque universalista, defendieron que las prácticas y actividades que se desprendían de la implementación estratégica de la RSC compartían una serie de patrones comunes, entendidos como aspectos o temas sociales comunes, que mejoraban las oportunidades de negocio a la vez que ofrecían beneficios al contexto social en el que llevaban a cabo su actividad. Esos patrones eran: cultivar el talento necesario, desarrollar nuevos mercados, proteger el bienestar laboral, reducir la huella ambiental, beneficiarse de los subproductos generados por su sistema productivo, involucrar a los clientes y ecologizar la cadena de suministro.

### **1.5.3. RSC y creación de valor compartido. La RSC entre los años 2010 y 2020.**

En los inicios de la última década, Porter y Kramer (2011) desarrollaron el concepto de “Creación de Valor Compartido” inicialmente acuñado en su trabajo de 2006, como hemos visto anteriormente. Para estos autores la separación entre negocio y sociedad seguía presente en el modelo capitalista predominante de esta época y, en el mejor de los casos, las preocupaciones sociales estaban presentes, pero eran marginales, y muchas empresas no eran conscientes de las necesidades estratégicas que generaba la interdependencia entre las empresas o negocios y las comunidades o sociedades, algo que la RSC seguía facilitando por su marcado enfoque reputacional.

En su análisis de la RSC, establecían que ésta estaba dentro de aquellas estrategias de negocio con visión limitada que, generalmente, no tenían en cuenta los factores generales que influyen en su éxito a largo plazo. Así, consideraban la RSC como un concepto obsoleto y limitado que surgió como una forma de mejorar la reputación de la empresa, llegando a afirmar que la Creación de Valor Compartido debería sustituir a la RSC. A partir de este análisis, Porter y Kramer (*ibid.*, p. 6) veían la Creación de Valor Compartido como un paso necesario en la evolución de los negocios, y la definieron como el conjunto de *“políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa al tiempo que avanzan las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se centra en identificar y ampliar las conexiones entre el progreso económico y social”*.

Según Latapi Agudelo et al. (2019), las principales aportaciones de Porter y Kramer (2011) fueron en la línea de argumentar que el propósito de la empresa se debía definir de nuevo como creación de valor compartido, señalando que el primer paso para llevar a cabo ese propósito de crear valor compartido entre la empresa y la sociedad era identificar las expectativas y necesidades sociales, así como los impactos positivos y negativos, en términos de beneficios y perjuicios, que las empresas provocaban a través de sus actividades.

Este énfasis en la creación de valor compartido también está presente en el trabajo de Trapp (2012), cuando habla acerca de la ampliación del enfoque o alcance de la RSC debido al cambio que se produce en el sector empresarial a la hora de tratar los problemas sociales, que cada vez más se incluyen en sus estrategias de negocio a la hora

de asumir nuevas responsabilidades, y que ha acompañado al crecimiento del enfoque de partes interesadas.

De esta manera, Trapp (2012) establece que este desarrollo del alcance de la RSC se puede describir en términos de primera, segunda y tercera generación de la RSC. Así, la primera generación de RSC hace referencia al cumplimiento, por parte de las empresas, de la ley y su lógica implícita es seguir las normativas para no tener obstáculos en la obtención de su principal objetivo o generación de beneficios. De esta manera, las empresas que se encuentran bajo esta perspectiva muestran una preocupación limitada por la prosperidad financiera de las partes interesadas más cercanas a la propia empresa, entre ellas, los accionistas o la propiedad de la misma.

En la segunda generación de RSC, las empresas amplían su rango de preocupaciones, no preocupándose sólo por la obtención de beneficios sino también por el bienestar de un grupo más inclusivo de partes interesadas (e.g. el personal y las comunidades locales), asegurando, por ejemplo, condiciones de trabajo seguras y atención médica para el personal y sus familias.

Finalmente, la tercera generación de RSC es la que mejor se relaciona con el concepto de Creación de Valor Compartido de Porter y Kramer (2011). Así, las empresas de esta generación de RSC muestran *“una preocupación motivada por la ética por los problemas globales que no son necesariamente directamente relevantes para el personal, sus familias y la comunidad local, sino para toda la humanidad. Los ejemplos incluyen el alivio de la pobreza y el acceso a agua potable. En esta tipología de RSC, se considera que la naturaleza compleja de los problemas globales, y los desafíos correspondientemente complejos asociados con su abordaje, conducen necesariamente a una mayor colaboración y cooperación entre organizaciones, ya que las empresas individuales generalmente no pueden abordar problemas tan complejos por sí solas”* (Trapp, 2012, p. 459). Para Latapi Agudelo et al. (2019), este enfoque de tercera generación de RSC se debe entender como la aceptación, por parte de las empresas, de sus nuevos roles y responsabilidades hacia la sociedad, si bien estos roles y responsabilidades serán asumidos con la finalidad de generar valor compartido y no como un enfoque meramente filantrópico, como parecía proponer Carroll (1991).

También en esta línea, Werther y Chandler (2013) afirmaban que la RSC Estratégica tenía el potencial de generar valor sostenible y que el primer paso para hacerlo es identificar los problemas sociales para los cuales la empresa puede crear una solución basada en el mercado de una manera eficiente y socialmente responsable. Para ellos, la RSC Estratégica hace referencia a *“la incorporación de una perspectiva de RSC holística dentro de la planificación estratégica y las operaciones centrales de una empresa, de modo que la empresa se gestione en interés de un amplio conjunto de partes interesadas para lograr el máximo valor económico y social a medio y largo plazo”* (Werther y Chandler, 2013, p. 65).

Unos años más tarde, Chandler (2016), en su análisis de la evolución de la RSC, afirma que su aceptación se ha ido incrementando como elemento central de la toma de decisiones estratégicas de la empresa, así como de sus operaciones diarias, dando a entender que la generación de valor sostenible es uno de los principales objetivos de la RSC Estratégica. En este sentido, el autor establece los elementos necesarios para una implementación exitosa de la RSC estratégica (*ibid.*):

1. La incorporación completa de la perspectiva de RSC en el proceso de planificación estratégica de la empresa y su cultura corporativa.
2. La comprensión de que todas las acciones de la empresa están directamente relacionadas con las operaciones centrales.
3. La creencia de que las empresas buscan comprender y responder a las necesidades de sus partes interesadas, lo que significa que la incorporación de una perspectiva de partes interesadas es una necesidad estratégica.
4. La empresa pasa de una perspectiva cortoplacista a otra más a medio y largo plazo, donde planifica y gestiona sus recursos incluyendo a sus partes interesadas clave.
5. Y, finalmente, las empresas buscan optimizar el valor creado, lo cual se traduce en que la maximización de ganancias ya no es un objetivo aceptable. Así, las empresas deberían apuntar a optimizar el valor a largo plazo centrándose en sus áreas de especialización y, al hacerlo, habría una reorientación de los esfuerzos hacia la creación de valor compartido en lugar de a la maximización de beneficios.

En esta evolución histórica de la RSC nos gustaría destacar la importancia que el año 2015 tuvo para este concepto dentro de su proceso de institucionalización, ya que, en ese mismo año, se llevó a cabo y se estableció el Acuerdo de París sobre Cambio Climático, se lanzó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y se adoptaron los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que representan una visión compartida de la humanidad y un contrato social entre los líderes del mundo y las personas (Naciones Unidas, 2020). Aun cuando los ODS no representen compromisos para el sector privado, los países que los adopten deberán crear políticas y regulaciones específicas que se traducirán en presiones para que las empresas implementen nuevas prácticas comerciales o mejoren las actuales. Esto es particularmente relevante si tenemos en cuenta que los ODS cubren una amplia gama de áreas, desde el cambio climático hasta la erradicación de la pobreza y el hambre, así como el fomento de la innovación y el consumo sostenible, lo cual se alinea perfectamente esta perspectiva ampliada y evolucionada de la RSC que estamos describiendo en este subapartado.

Así mismo, otro hecho relevante en la evolución histórica de la RSC ha sido la publicación en 2014 de la Directiva 2014/95/UE, a través de la cual se estableció que las grandes empresas de interés público debían divulgar información no financiera y sobre diversidad a partir de sus informes de 2018 y en adelante (Comisión Europea 2014). Este hecho reconoce, de alguna manera, el papel fundamental que la divulgación de información no financiera tiene dentro de la promoción de la RSC por parte de la Comisión Europea y, como resultado, se puede esperar que tenga un impacto importante en la expansión de la RSC.

Para acabar con nuestra revisión histórica de la RSC no nos gustaría dejar de hacer mención al trabajo de Carroll (2015), en el que vuelve a revisar el concepto y evolución de la RSC tras sus trabajos de 1999 (Carroll, 1999) y 2010 (Carroll and Shabana, 2010). Así, Carroll (2015) revisó los conceptos de participación y gestión de los grupos de interés, ética empresarial, ciudadanía corporativa, sostenibilidad corporativa y creación de valor compartido, y concluyó que todos ellos están interrelacionados y se superponen. Del mismo modo, Carroll (*ibid.*) señala que todos estos conceptos han sido incorporados a la RSC por lo que la define como el referente y pieza central del movimiento empresarial socialmente responsable. En palabras de Carroll (2015, p. 87),



*“otros conceptos relacionados que compiten y complementan, como la ética empresarial, la ciudadanía corporativa, la gestión de las partes interesadas y la sostenibilidad, han competido por la aceptación del público. El concepto de Creación de Valor Compartido también ha entrado en discusión. Todos estos son términos interrelacionados y superpuestos que se han incorporado en la RSC, que es el punto de referencia y la pieza central del movimiento empresarial con conciencia social. Empresas de todos los tamaños han adoptado ahora el concepto de RSC y, por lo tanto, esta discusión sirve a una amplia audiencia. Ya sea para los nuevos en el campo o para los veteranos, esta descripción general pretende servir como un recurso valioso que servirá como una brújula para el amplio campo conocido como responsabilidad social corporativa”.*

Una vez analizada en este capítulo la evolución, desde una perspectiva histórica, de la RSC, en el siguiente abordaremos en profundidad uno de los modelos integradores de RSC descritos por Garriga y Melé (2004), nos referimos el modelo de Desempeño Social Corporativo, modelo que recoge e integra las principales aportaciones de las distintas líneas de pensamiento presentadas a lo largo de este primer capítulo y que es el principal objetivo de esta tesis doctoral.



## CAPÍTULO 2. DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO: UN MODELO INTEGRADOR DE LAS TENDENCIAS Y CORRIENTES ACADÉMICAS DE LA RSC. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN.

### 2.1. Introducción.

El modelo de Desempeño Social Corporativo (DSC) o *Corporate Social Performance*, se encuadra, como hemos visto anteriormente, dentro de lo que Garriga y Melé (2004) denominaron las teorías integradoras, cuando clasificaron las principales teorías y enfoques relacionados con la RSC en su intento de clarificar la sucesiva aparición de diversos enfoques, a veces contradictorios, que generaban ambigüedad y aportaban poca claridad a la hora de definir el concepto de RSC.

Para Garriga y Melé (2004), este grupo de teorías que desarrollan la RSC, son aquellas que defienden que las empresas deben integrar las demandas sociales en sus procesos de toma de decisiones y de gestión, teniendo como principio básico de actuación la búsqueda y mantenimiento, por parte de las empresas, de la legitimidad que otorga la Sociedad. Según Garriga y Melé (2004), estas teorías “sostienen que los negocios dependen de la sociedad para su continuidad y crecimiento e incluso para la existencia de los negocios en sí” (Garriga y Melé, 2004, p. 57).

Los 4 grupos de teorías y, los principales autores que participaron en su desarrollo, que componen esta categoría de teorías integradoras (ver tabla 2.1) son,

**Tabla 2.1 Teorías de la Responsabilidad Social Corporativa y enfoques integradores relacionados.**

<b>TEORÍAS INTEGRADORAS</b>	Estudian cómo las empresas integran las demandas sociales argumentando que las empresas necesitan o dependen de la sociedad para existir, continuar y crecer. Se centran en la detección, exploración y respuesta a las demandas sociales para conseguir legitimidad social, además de aceptación social y prestigio.	1. Issues Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sethi, 1975; Ackerman, 1973; Jones, 1980; Wartick and Rude, 1986; Greening and Gray, 1994;</li> </ul>
		2. Principio de Responsabilidad Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preston y Post, 1975; 1981; Vogel, 1986.</li> </ul>
		3. Stakeholder Management.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sturdivant, 1979; Emshoff y Freeman, 1978; Freeman, 1984;</li> </ul>
		4. Corporate Social Performance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991a; 1994.</li> </ul>

Fte.: Adaptada de Garriga y Melé (2003, p. 63)

Estas teorías o enfoques, mostradas en la anterior imagen, ya han sido explicadas y desarrolladas en el capítulo 1 y responden fundamentalmente a las preguntas que más controversia han generado en el desarrollo teórico de la RSC en los últimos 70 años, es decir, ¿sobre qué aspectos son responsables las empresas? ¿cómo gestionan las empresas sus respuestas ante las demandas sociales? y ¿ante quién son responsables las empresas por sus impactos?

Según estas teorías, “*el contenido de la responsabilidad empresarial se limita al espacio y al tiempo... y se centran en la detección, escaneo y respuesta de las demandas sociales para lograr legitimidad*” (Garriga y Melé, 2004, p. 57-58).

La teoría de Capacidad de Respuesta Social Corporativa (CRSC) o *Corporate Social Responsiveness*, como hemos visto anteriormente, surgió en los años 70 como un enfoque para las empresas de cara a gestionar internamente sus respuestas a los problemas sociales que se pudieran producir en su interacción con la Sociedad (Sethi, 1975), es decir, respondían a la pregunta acerca de cómo respondían las empresas a los aspectos o problemas sociales que encontraban en su interacción con la Sociedad. Esta teoría ponía el foco en los procesos (Jones, 1983) por los cuáles las empresas mostraban capacidad de responder a las presiones o aspectos sociales en su relación con la Sociedad, desde un punto de vista más pragmático, dejando de lado el carácter más normativo de la RSC, en cuanto a la consecución de objetivos sociales más ampliamente aceptados (Frederick, 1978; 1994).

Según Garriga y Melé (2004), el concepto de capacidad de respuesta social o *social responsiveness*, se amplió pronto con el concepto gestión de aspectos o *issues management*, donde este último incluye el primero, enfatizando el proceso para dar una respuesta corporativa a cuestiones sociales, es decir, no se queda sólo en la identificación de aspectos sociales, sino que promueve una respuesta empresarial efectiva.

Como hemos comentado anteriormente, el propósito de la gestión de aspectos, es el de minimizar las sorpresas que surgen en un entorno empresarial turbulento para ofrecer respuestas rápidas e interactivas a los cambios en el mismo (Brown, 1979; Gottschalk, 1982). Para Wartick and Rude (1986), por tanto, el objetivo de la gestión de aspectos es doble, por un lado, intenta minimizar las sorpresas que acompañan el cambio político y

social, sirviendo como un sistema de advertencia temprana para las amenazas y oportunidades potenciales del entorno. Por otro lado, intenta impulsar respuestas más sistemáticas y efectivas a aspectos particulares sirviendo de fuerza coordinadora e integradora dentro de la corporación.

Johnson (1983, p. 22) definió la gestión de aspectos como *“el proceso por el cuál la corporación puede identificar, evaluar y responder a aquellos aspectos sociales y políticos que pueden impactar significativamente sobre la misma”*. También según este autor, el término gestión de aspectos era engañoso ya que sugería la gestión de dichos aspectos, cuando desde su punto de vista, éstos sólo pueden ser influidos y en ningún caso gestionados, dicho en otras palabras, los elementos que pueden ser gestionados son las respuestas a dichos aspectos.

Todo este desarrollo previo de las teorías de gestión de aspectos y capacidad de respuesta social corporativa, *“condujo al estudio de temas relacionados con aspectos (identificación, evaluación y categorización), formalización de etapas de aspectos sociales y a la gestión de respuestas a los aspectos.”* (Garriga y Melé, 2004, p. 58).

Por otro lado, la teoría desarrollada a través del Principio de Responsabilidad Pública de Preston y Post (1975), trataba de responder a la pregunta acerca de sobre qué aspectos son responsables las corporaciones, estableciendo los límites de dichas responsabilidades, y reduciendo el carácter normativo y de agencia moral de la doctrina de la Responsabilidad Social Corporativa, a la vez que ampliaban el enfoque de procesos (Jones, 1983) de la capacidad de respuesta social corporativa o de la gestión de aspectos. La esencia del Principio de Responsabilidad Pública, como hemos comentado anteriormente, en palabras de Preston y Post (1975), es que los directivos pueden encontrar una directriz apropiada para un comportamiento legítimo en el marco de una política pública relevante, agregando que *“la política pública incluye no solo el texto literal de la ley y la regulación, sino también el amplio patrón de dirección social reflejado en la opinión pública, los problemas emergentes, los requisitos legales formales y las prácticas de aplicación o implantación”* (Preston y Post, 1975, p. 57). A partir de esta definición de política pública, y de la concepción de las relaciones empresas-sociedad como sistemas interpenetrantes, Preston y Post limitan la responsabilidad directiva a las áreas de implicación primaria, determinada por el rol funcional especializado de la

organización, que define su naturaleza y propósito social, y que proporciona las bases para el intercambio de relaciones entre ésta y el resto de la sociedad, las áreas de implicación secundaria, que incluye todas aquellas relaciones, actividades e impactos de la organización que son auxiliares o accesorios, o consecuencia de las actividades de implicación primaria.

La tercera de las teorías integradoras identificadas en el estudio de Garriga y Melé (2004), es la de gestión de partes interesadas o *stakeholder management*. Según estos autores, la teoría de gestión de partes interesadas, se centra en aquellas personas o grupos que pueden verse afectados o pueden afectar, las políticas y prácticas corporativas, en lugar de centrarse en la capacidad de respuesta genérica, aspectos específicos o en el principio de responsabilidad pública. Esta teoría ayuda a resolver otra de las cuestiones principales en el debate de la RSC, ¿ante quién son responsables las empresas?

Según Garriga y Melé (2004, p. 59), *“En un artículo seminal, Emshoff y Freeman (1978) presentaron dos principios básicos, que apuntalan la gestión de las partes interesadas. El primero es que el objetivo central es lograr la máxima cooperación general entre todo el sistema de grupos de partes interesadas y los objetivos de la corporación. El segundo establece que las estrategias más eficientes para gestionar las relaciones con las partes interesadas implican esfuerzos, que al mismo tiempo abordan los problemas que afectan a múltiples partes interesadas”*.

## **2.2. El modelo de Desempeño Social Corporativo o *Corporate Social Performance*.**

La cuarta teoría integradora, según la clasificación propuesta por Garriga y Melé (2004), y objetivo fundamental de esta tesis doctoral, es la de Desempeño Social Corporativo o *Corporate Social Performance*.

Esta teoría, recoge de manera estructurada y dinámica al resto de teorías y da respuesta a los principales debates que se han producido en torno a la RSC. Los principales autores que han aportado al desarrollo de esta teoría son Carroll (1979; 1983; 1991), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991a; 1994; 2010).

Para Garriga y Melé (2004), se trata de un conjunto de teorías que trata de integrar algunas de las teorías anteriores.

Así, el modelo de DSC trata, (1) los aspectos más normativos y de agencia moral de la RSC, al proponer la búsqueda de la legitimidad por parte de las empresas, delimitando sus responsabilidades y estableciendo un marco ético para el comportamiento de los directivos; (2) recoge el enfoque pragmático de procesos de la capacidad de respuesta social corporativa, (3) integra la perspectiva de la gestión de aspectos al tratar la gestión de aspectos sociales; y (4) desarrolla como aspecto fundamental del modelo los resultados del comportamiento corporativo.

Según Wood (2010), el origen académico del DSC deriva de la visión de Boulding (1956) de la teoría general de sistemas que entiende a las organizaciones como sistemas abiertos, íntimamente conectados a sus amplios entornos y donde, las empresas, como organizaciones, toman recursos de los mismos, a la vez que generan resultados hacia dicho entorno, por lo tanto, a grandes rasgos, el DSC hace referencia a los impactos, positivos o negativos, que resultan de esta interacción, incluyendo dimensiones como la social, cultural, legal, política, económica y natural. Para esta autora, *“el fundamento moral implícito del DSC inicial era que las empresas debían trabajar para incrementar los beneficios y para reducir o eliminar los daños resultantes de sus actividades. De otra manera, las empresas podrían fallar al adaptarse apropiadamente a sus entornos, o perderían acceso a sus recursos críticos, o su derecho de gestionar procesos internos sería desafiado o revocado por partes interesadas externas, o incluso podrían perder legitimidad y por lo tanto el derecho a existir”* (Wood, 2010, p. 51).

### **2.3. Primeros pasos en el desarrollo del modelo de desempeño social corporativo: legitimidad y comportamiento corporativo.**

Uno de los primeros enfoques o aproximaciones al modelo de DSC, fue el de Sethi (1975; 1979) donde se comienza a establecer las diferencias entre RSC y DSC, es decir, se identifican las dimensiones de la DSC, a la vez que distingue entre distintas etapas de comportamiento corporativo.

El razonamiento de Sethi parte de una premisa básica, *“las empresas responden a dos tipos de fuerzas sociales, las de mercado y las que no son de mercado”* (Sethi, 1979, p. 64). Para Sethi (1979), en el primer caso, las empresas se adaptan a las fuerzas de mercado adaptando su mix de producto, servicio, promoción y precio, consiguiendo mediante la gestión de estas variables, dar respuesta a las expectativas de los consumidores o clientes de estas empresas. En el segundo caso, a la hora de responder o adaptarse a las demandas que provienen a las fuerzas que no son de mercado, es decir, aquellas acciones de mercado que tienen consecuencias indirectas para la sociedad, Sethi las denomina externalidades, a las que de manera implícita otorga una connotación negativa, en cuanto a impactos negativos de las empresas, cuando afirma que, *“en los últimos tiempos ha habido un incremento de las presiones sociales para que las empresas minimizaran estas externalidades de sus actividades, y también a tomar parte más activa y asumir una responsabilidad más grande para corregir las enfermedades sociales que inevitablemente ocurren* (Sethi, 1979, p. 64).

A partir de lo anterior, Sethi (1979), establece que el foco de su trabajo es saber cómo las empresas establecen y gestionan las respuestas a las externalidades o fuerzas que no son del mercado, a las que denomina responsabilidad social y capacidad de respuesta, por lo que se centra, tanto en los aspectos normativos y de agencia moral de la RSC, como en los procesos de capacidad de respuesta social corporativa.

En lo que a el análisis de la gestión de las externalidades de las empresas se refiere desde la perspectiva de la RSC, Sethi (1975) se centra en el principio de legitimidad, es decir, en la aceptación por parte de la sociedad del rol de las empresas y sus actividades, para así poder sobrevivir y crecer. Para Sethi (1975, p. 60; 1979, p. 65), *“la búsqueda de la legitimidad por parte de la corporación y las dudas de sus críticos acerca de la legitimidad de algunas de sus acciones están en el centro de toda la controversia relacionada con el concepto de desempeño social corporativo”*. Sethi (1975; 1979), estudia la legitimidad como una cuestión de brecha o *gap* que en cualquier momento es probable que ocurra entre el desempeño de la empresa y las expectativas de la sociedad, brecha que puede aparecer por determinadas acciones empresariales o por el cambio en las expectativas de la sociedad, y que en el caso de mantenerse o incrementarse en el tiempo supondría



la pérdida de legitimidad por parte de las empresas, poniendo en riesgo su propia supervivencia.

A partir de lo anterior, Sethi (1975), establece que una de las maneras de evaluar el DSC es usar el criterio de la legitimidad, es decir, las empresas tratan de reducir la brecha entre el desempeño corporativo y las expectativas sociales, por lo que la validez y relevancia social de cualquier acción corporativa depende del concepto de legitimidad. Para Sethi (1975, p. 60), el proceso de legitimización implica o incluye, *“no sólo los tipos de actividades corporativas, sino que, además, los procesos internos de toma de decisiones, la percepción del entorno, la manipulación de ese entorno (físico, social y político) para hacerlo más receptivo a las actividades corporativas y la naturaleza de la rendición de cuentas a otras instituciones del sistema”*.

Desde esta perspectiva de legitimidad y brecha, Sethi (1975; 1979) da respuesta a la pregunta de qué hacen las empresas para no perder la legitimidad, y describe el comportamiento corporativo, como formas o maneras de reducir la brecha de legitimidad, es decir, cómo hacer que la distancia entre el desempeño corporativo y las expectativas de la sociedad se reduzcan y estén cada vez más alineadas. La puesta en práctica de este comportamiento corporativo, entendido como un proceso de adaptación del mismo a las necesidades y expectativas sociales, a través de la búsqueda de la reducción de la posible brecha de legitimidad, y entendido también como, aquellas cosas que hacen las empresas para reducir tal brecha, es establecido por Sethi (1975; 1979) a partir de 3 etapas.

La primera denominada obligación social o *social obligation*, es desde el punto de vista de Carroll (1999), de marcado carácter proscriptivo, es decir, guía en cuanto a lo que es un comportamiento inaceptable. Este tipo de comportamiento corporativo sólo responde a criterios económicos y legales, es decir, a las fuerzas del mercado y los condicionantes legales. Según Sethi (1975), los criterios para la legitimidad en este campo son económicos y legales únicamente, y dichos criterios son alcanzados a través de la habilidad de las empresas para competir por recursos en el mercado y a través de conducir sus operaciones dentro de las limitaciones legales impuestas por el sistema social. Estos dos criterios tradicionales son necesarios, pero no son condiciones suficientes para alcanzar la legitimidad corporativa.

La segunda, denominada responsabilidad social o *social responsibility*, es para Carroll (1999), de marcado carácter prescriptivo, es decir, se informa a los individuos de lo que deberían hacer en una sociedad, por lo tanto, lleva el comportamiento corporativo a un nivel donde sea coherente con las normas, valores y expectativas de desempeño sociales. Para Sethi (1975, p. 66), *“la responsabilidad social implica llevar el comportamiento corporativo a un nivel donde es congruente con las normas, valores, y expectativas de desempeño social, actualmente prevalecientes”*.

Finalmente, la tercera etapa del comportamiento corporativo, denominada capacidad de respuesta social o *social responsiveness*, tiene según Carroll (1999), un marcado carácter anticipatorio y preventivo, es decir, trata de la adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales. Para Sethi (1975, p. 62), *“la tercera etapa en el proceso de adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales es en términos de capacidad de respuesta”*, es decir, este proceso de adaptación sólo se produciría si las empresas incorporaran en su comportamiento aquellas preocupaciones que emanan de sus acciones en el mercado (obligación social), incluyendo la adaptación a las normas y valores prevalecientes en la sociedad (responsabilidad social) y definiendo su capacidad de respuesta (capacidad de respuesta social) a través de la determinación de cuál debería ser su rol en el largo plazo en un sistema social cambiante, por lo que en este caso se espera de la corporación que anticipe los cambios.

Otra de las aportaciones de Sethi (1975), según Wood (2010), fue que estableció una tipología de estrategias de respuesta corporativas, defensiva, reactiva y proactiva, que sirvió como base conceptual para categorizar el modo en que las corporaciones actúan, sin relacionarlo con sus intenciones o resultados. Por otro lado, Sethi (1975), también propone un proceso de capacidad de respuesta ante la aparición de una demanda o problema social en la relación empresas sociedad, estas 4 etapas, según Sethi, son valiosas de cara a evaluar las respuestas de las empresas a un conjunto de problemas sociales, dichas etapas son denominadas, (1) preproblem, (2) identificación, (3) remedio o alivio y (4) prevención.

#### **2.4. El modelo de Desempeño Social Corporativo de Carroll.**

Sin lugar a dudas el primer trabajo que abordó con amplitud la construcción del modelo de Desempeño Social Corporativo, sentando las bases de posteriores desarrollos, fue el de Carroll (1979). Para Lee (2008), el primer trabajo que proporcionaba un paradigma teórico generalmente aceptado que incluyera un progreso más tangible en la conceptualización, investigación y desarrollo de políticas en materia de RSC (Preston (1975), fue el de Carroll en 1979.

Para Garriga y Melé (2004, p. 60), *“Carroll (1979), generalmente considerado como el que introdujo este modelo, sugirió un modelo de desempeño corporativo con tres elementos: una definición básica de responsabilidad social, una lista de temas en los que existe responsabilidad social y una especificación de la filosofía de respuesta a problemas sociales”*, es decir, integraba en un mismo modelo, (1) los aspectos relacionados con la RSC y su definición; (2) los elementos relacionados con la capacidad de respuesta social corporativa; y (3) la gestión de aspectos.

En palabras de Carroll (1999), en su trabajo de 1979, tras una revisión exhaustiva de la literatura de RSC de la época y de la identificación de las 3 líneas o corrientes principales, es decir, la RSC, la capacidad de respuesta social corporativa y la gestión de aspectos, propone un modelo de DSC compuesto por 3 dimensiones, y dentro del cual se encuentra una definición de RSC con 4 componentes o tipologías de responsabilidades.

El argumento básico del modelo de este autor, era que para que los directivos de las empresas realizaran acciones de DSC necesitaban tener, (1) una definición básica de RSC que pudiera responder a la pregunta, ¿la responsabilidad de las empresas va más allá de las preocupaciones económicas o legales?; (2) una enumeración de los aspectos (sociales) para los cuáles la RSC existía y que respondiera a la pregunta, ¿cuáles son las áreas o aspectos sociales sobre las empresas tienen responsabilidad?; y (3) una especificación de la filosofía de capacidad de respuesta a los aspectos que respondiera a la pregunta, ¿responden las empresas de manera reactiva o proactiva?

Carroll (1979, p. 500), definía el primer elemento, la RSC (ver figura 1.1), *“La RSC de la empresa comprende las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un momento temporal determinado”* y donde

las proporciones o importancia de cada una de las responsabilidades, sugieren simplemente la magnitud relativa de cada tipo de responsabilidad social.

El componente o responsabilidad económica de la definición sugiere que la sociedad espera de las empresas que produzcan bienes y servicios para vendérselos obteniendo un beneficio como incentivo y recompensa por su eficiencia y eficacia. El componente de la responsabilidad legal se configura a partir de la idea de que la sociedad espera que las empresas obedezcan la ley, que son las reglas del juego bajo las cuales se espera que las empresas funcionen. La sociedad espera que las empresas logren su misión económica dentro de un marco de requerimientos establecido por el sistema legal de la sociedad. La responsabilidad ética representa los tipos de comportamientos y normas éticas que la sociedad espera que las empresas sigan, lo que se extiende a los comportamientos y prácticas que van más allá de la ley. Las responsabilidades discrecionales, representan los roles voluntarios que las empresas asumen, pero sobre las que la sociedad no ofrece una clara expectativa tal y como lo hacen las responsabilidades éticas. Éstas son dejadas al juicio y elección de los directivos y son dirigidas por las normas sociales, es decir, son guiadas por el deseo de la empresa de comprometerse en roles sociales no requeridos por la ley o no esperados de las empresas en un sentido ético, pero que son incrementalmente estratégicas.

Esta definición de RSC, como hemos comentado anteriormente, parecía que daba preponderancia a los objetivos y expectativas económicas en la base de las responsabilidades sociales de las empresas, sin embargo, Carroll (1979) dejó claro que esto no era exactamente así, para Carroll, estas 4 categorías de responsabilidades que componían la responsabilidad total de la empresa, no eran excluyentes en el sentido de que alcanzando unas se descartaran las otras, ni intentaban ahondar en la separación de las responsabilidades económicas y sociales, o falacia de la separación, más bien representaban la idea de que estas 4 responsabilidades debían alcanzarse a la vez o simultáneamente, por ejemplo, un producto debe ser económicamente rentable, siguiendo los requerimientos legales, y plasmando los estándares éticos de la sociedad.

Para Carroll (1979), como acabamos de comentar, cada una de estas responsabilidades, no es sino una parte de la responsabilidad social total de las empresas, proporcionando una definición más completa que describe lo que la sociedad espera de las empresas.

Posteriormente, Aupperle, Hatfield y Carroll (1983), llevaron a cabo un estudio empírico a partir de las opiniones de directivos de empresas norteamericanas donde se cuantificaba cuál era el peso que cada directivo asignaba a cada una de las 4 responsabilidades, confirmando las proporciones que hemos podido ver en la figura anterior.

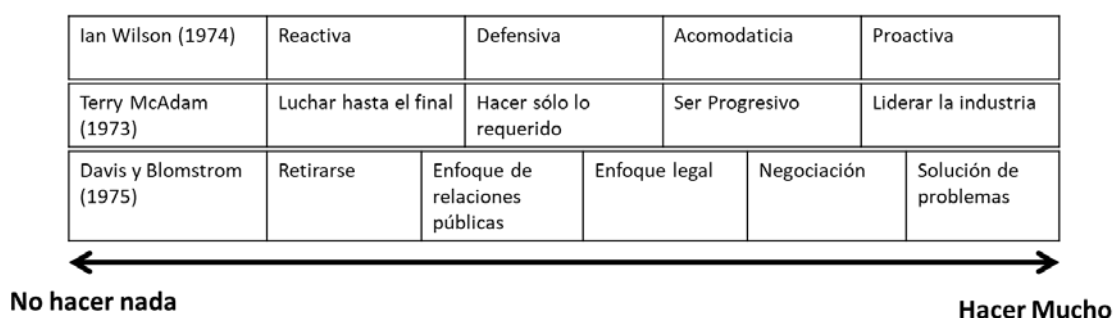
En lo que respecta al segundo elemento del modelo de DSC de Carroll (1979) o gestión de aspectos sociales, el autor afirmaba que *“a la hora de desarrollar un modelo de DSC no sólo había que identificar la naturaleza de la RSC (económica, legal, ética y discrecional), sino que además se deberían identificar los aspectos sociales o áreas a las que estas responsabilidades están ligadas”* (Carroll, 1979, p. 501). En este artículo de 1979, no se hace un estudio exhaustivo de estos aspectos sociales ya que estos cambian tanto con el tiempo como en los sectores o industrias. Por estas dos razones anteriores, el enfoque de gestión de aspectos para estudiar las relaciones entre empresa y sociedad dio paso a un enfoque de gestión más preocupado por el desarrollo o especificación de los tipos de respuesta a todos los aspectos sociales que se convierten en significativos para una empresa. Una de las reflexiones de Carroll al respecto es que los aspectos sociales deben ser identificados como un aspecto importante del DSC, pero no existe acuerdo sobre cuáles deberían ser esos aspectos, por lo que se debería avanzar más en la línea de desarrollar los procesos de identificación y respuesta para cada momento temporal teniendo en cuenta el contexto de industria o sectorial, lo que nos lleva hacia el tercer elemento del modelo de DSC de Carroll (1979).

El tercer elemento del modelo de DSC se refiere a la filosofía, modo o estrategia que está detrás de la respuesta de la empresa a la RSC y a los aspectos sociales. El término utilizado generalmente es el de capacidad de respuesta social corporativa. Según Carroll (1979), la capacidad de respuesta social corporativa puede variar en un continuo que va desde la no respuesta o *do nothing*, hasta la respuesta proactiva o *do much*. La principal asunción que se hace es que la empresa tiene una responsabilidad social y que el foco principal no es la aceptación por parte de la dirección de una obligación moral, sino que está en el grado o tipo de acción directiva. Como hemos visto anteriormente en el capítulo uno, para Frederick (1994, p. 154), la *“capacidad de respuesta social corporativa, hace referencia a la capacidad de la empresa de responder a las presiones*

sociales. El acto literal de responder, o de alcanzar una postura general de respuesta, a la sociedad es el foco. Se trata de buscar en la organización mecanismos, procedimientos, acuerdos y patrones de comportamiento que, tomados colectivamente, señalen a la organización como más o menos capaz de responder a las presiones sociales”.

Muchos autores han proporcionado esquemas conceptuales que describen el continuo de la capacidad de respuesta social corporativa muy bien. Vemos a continuación una figura con las aportaciones al respecto más destacadas por Carroll.

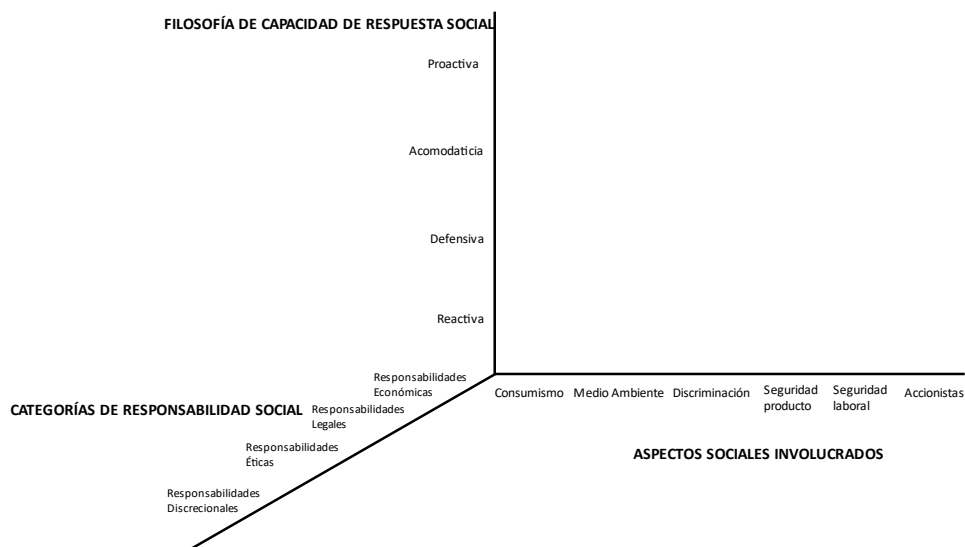
**Figura 2.1 Categorías de capacidad de respuesta social**



Fte.: Adaptada de Carroll (1979, p. 502)

A partir de estas 3 dimensiones (RSC, capacidad de respuesta social corporativa y aspectos sociales), Carroll (1979) definió un modelo de DSC integrando las mismas, como podemos ver en la siguiente figura.

**Figura 2.2 El Modelo de Desempeño Social Corporativo (Carroll, 1979).**



Fte.: Adaptada de Carroll (1979, p. 503)

Posteriormente a su trabajo de 1979, Carroll (1983, p. 604) elaboró una nueva definición de RSC por la que entendía que la RSC *“implica la conducta de una empresa de manera que es económicamente rentable, respetuosa con la ley, y que da su apoyo ética y socialmente. Ser socialmente responsable... significa que la rentabilidad y la obediencia a la ley son condiciones principales para discutir la ética de la empresa y hasta qué punto da soporte a la sociedad en la que existe con contribuciones de dinero, tiempo y talento. Por lo tanto, la RSC se compone de 4 elementos: económica, legal, ética y voluntaria o filantrópica”*. Como se puede observar en esta nueva definición de RSC reorienta el elemento discrecional hacia un elemento más voluntario o filantrópico (ver figura 1.8), en palabras de Carroll (1999, p. 286) *“esta parece ser el área desde la cual se pueden encontrar los mejores ejemplos de acciones discrecionales”*.

La justificación de Carroll (1991) de esta evolución de su modelo o definición de RSC, era que *“para que la RSC fuera aceptada por los directivos, debería ser enmarcada de tal manera que la totalidad del rango de responsabilidades sociales fueran incluidas... Además, estos 4 tipos de RSC deben mostrarse como una pirámide”* (Carroll, 1991, p. 40). La pirámide de la RSC (ver figura 1.7) mostraba la categoría económica en la base entendiendo que este tipo de responsabilidad era la base sobre las que descansaban el resto de responsabilidades, la legal, la ética y la filantrópica, aunque remarcó que las empresas podrían no querer seguir ese orden secuencial pero que cada una de ellas debe ser cumplida todas las veces. Carroll (1991, p. 43) lo resumió de la siguiente manera: *“La RSC de la empresa debe esforzarse en obtener beneficios, obedecer la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo”*.

En ese mismo artículo Carroll proporciona una transición hacia la teoría de partes interesadas, observando que *“existe un ajuste natural entre la idea de RSC y las partes interesadas de una organización”* (Carroll, 1991, p. 43), sugiriendo que el concepto de partes interesadas popularizado por Freeman (1984) *“personaliza las responsabilidades sociales o societarias al delinear los grupos específicos o personas a los que las empresas deberían considerar su orientación y actividades de CSR. Por lo tanto, la nomenclatura de partes interesadas pone nombre y cara a los miembros de la sociedad o grupos que son más importantes para la empresa y sobre los que ésta debe ser responsable”* (Carroll, 1991, p. 43).

Unos años más tarde, Kang y Wood (1995), invirtieron la jerarquía de responsabilidades, pasando a estar en la base de la pirámide las responsabilidades morales o éticas, alineando así estas responsabilidades con los niveles de análisis (individual, organizativo e institucional) que propuso Wood (1991a) para su modelo de DSC, y que analizaremos más adelante.

### **2.5. La perspectiva de sistemas de Strand y su aportación a la evolución del modelo de desempeño social corporativo.**

También en 1983, otro de los trabajos fundamentales para el desarrollo del modelo de DSC fue escrito por Strand (1983). Según Carroll (1999, p. 285), Strand, *“presentó un paradigma de sistemas de la adaptación organizativa al entorno social que buscaba ilustrar como tales conceptos relacionados con el desempeño social como la RSC, la capacidad de respuesta social corporativa y la gestión de aspectos, se conectaban en un modelo organización-entorno. Se trata de un esfuerzo notable ya que trataba de asociar conceptos tales como el de RSC con otras nociones similares y con el entorno de la organización”*.

Strand (1983), defendía que el desempeño social corporativo, no era exclusivamente un elemento normativo, en clara referencia a su componente de RSC que tanto había sido criticado como hemos visto anteriormente, este autor veía el desempeño social de una organización como un *“componente indistinguible de su efectividad”* (Strand, 1983, p. 90), ya que entendía la relación entre empresa y sociedad como una cuestión de adaptación organizacional al entorno social, en la medida en que *“la justificación de la existencia de una organización, las metas y objetivos que determinan su viabilidad y desempeño, y los recursos humanos y procesos que dan forma a los productos y servicios de la organización están restringidos y moldeados por su contexto cultural y social”* (Strand, 1983, p. 90), haciendo referencia implícita, desde nuestro punto de vista, al componente de legitimidad.

Uno de los principales motivos por los que, según Strand (1983), los estudios sobre la adaptación social de las empresas a su entorno o contexto eran muy limitados, se debía



a que *“había una falta de acuerdo sobre paradigmas o marcos de referencia aceptables”* (Strand, 1983, p. 90), lo que limitaba la investigación y el desarrollo empírico.

Para Strand, para estudiar el fenómeno de la adaptación social de la empresa, se contaba con 3 conceptos que ayudan a entender como esa adaptación se producía, la RSC, la capacidad de respuesta social corporativa y la gestión de aspectos, entendida esta última como respuestas sociales.

El enfoque de Strand se basaba en la comprensión de la empresa desde el punto de vista de la teoría de sistemas, por lo tanto, y aquí una de sus aportaciones más interesantes, entendía que los tres componentes o subcampos del desempeño social constituían partes de un continuo de adaptación de la empresa a su entorno social, es decir, la RSC conformaba las entradas o *inputs*, la capacidad de respuesta social corporativa correspondía al rendimiento o procesamiento, o *throughput*, y las respuestas a los aspectos sociales a las salidas u *output*.

A partir de las reflexiones anteriores, Strand (1983), determina el contenido y alcance de las mediciones de desempeño corporativo de la siguiente manera, *“alcance y calidad de la responsabilidad; extensión y calidad de la capacidad de respuesta; y alcance y calidad de la respuesta”* (Strand, 1983, p. 91), e identifica 6 tipologías conceptuales de evaluación del desempeño social, que otorgan dinamismo a su modelo través de las interrelaciones que se establecen entre los componentes. Según Strand, *“debido a que las categorías de desempeño social se basan en un paradigma de estímulo-procesamiento-respuesta de adaptaciones organizacionales a las demandas y expectativas sociales, la tipología es genérica para todas las organizaciones, aspectos sociales y perspectivas”* (Strand, 1983, p. 91).

Las 6 tipologías de evaluación del desempeño social definidas por Strand son (Strand, 1983, p. 91):

1. *número e intensidad de las demandas sociales en la organización;*
2. *extensión y calidad de la supervisión, el procesamiento y la toma de decisiones de las demandas sociales de la organización;*
3. *cantidad y calidad de los efectos o respuestas positivas y negativas;*

4. *extensión de los procesos de capacidad de respuesta (2) en relación con las demandas sociales a la organización (1);*
5. *extensión de las respuestas (3) en relación con las demandas sociales a la organización (1);*
6. *extensión de las respuestas (3) en relación con procesos de capacidad de respuesta (2).*

## **2.6. El Desempeño Social Corporativo como un marco de principios, procesos y políticas. El modelo de Wartick y Cochran.**

Otro de los modelos, desde nuestro punto de vista, seminales en la evolución del modelo de DSC fue el de Wartick and Cochran (1985). Según Carroll (1999), *“una de las mayores aportaciones de este artículo fue la de refundir los tres temas expuestos por Carroll (responsabilidad, capacidad de respuesta social corporativa y aspectos sociales) en un marco de principios, procesos y políticas. Los autores argumentaban que la definición de RSC de Carroll abrazaba el componente ético de la responsabilidad social y que entonces debería ser pensada como principios, la capacidad de respuesta social debía ser pensada como un proceso y que los aspectos sociales debían ser pensados como políticas”*.

Según Lee (2008), el artículo de Wartick y Cochran (1985) desarrollaba el modelo previo de la DSC de Carroll (1979). Para Lee, el trabajo de estos 2 autores, establecía que el modelo DSC de Carroll incorporaba suficientemente los tres desafíos principales al concepto de RSC, pero modificaron dicho modelo haciendo explícitas las dimensiones de principios, procesos y políticas. Para Lee, la tercera dimensión de políticas o de gestión de problemas en el modelo de Wartick y Cochran, fue un desarrollo significativo del modelo de Carroll de 1979, que se detuvo en la identificación de aspectos, pero no profundizó en los mecanismos de respuesta de las empresas ante dichos aspectos previamente identificados.

Según Wood (2010), Wartick y Cochran (1985) actualizaron el modelo de Carroll de 1979 e incluyeron algunos conceptos adicionales que hicieron el modelo de DSC más robusto y lógico. En su modelo presentaron, criticaron y sintetizaron lo que ellos veían como los 3 retos de la RSC, es decir, la responsabilidad económica, la responsabilidad pública y la

capacidad de respuesta social, lo que les llevó a incorporar 3 categorías en su modelo de DSC, que se relacionaban con las mismas respectivamente, nos referimos a las categorías de, (1) principios (RSC) de orientación filosófica; (2) procesos (capacidad de respuesta) de orientación institucional; y (3) políticas (gestión de aspectos sociales) de orientación organizativa.

**Tabla 2.2 El Modelo de Desempeño Social Corporativo.**

<b>Principios</b>	<b>Procesos</b>	<b>Políticas</b>
Responsabilidades Sociales Corporativas	Capacidad de Respuesta Social Corporativa	Gestión de Aspectos Sociales
1. Económico 2. Legal. 3. Ético. 4. Discrecional.	1. Reactiva. 2. Defensiva. 3. Acomodatícia. 4. Proactiva.	1. Identificación de aspectos. 2. Análisis de aspectos. 3. Desarrollo de la respuesta.
<b>Dirigido a:</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Dirigido a:</b>
1. El contrato social de las empresas. 2. Empresas como agentes morales.	1. Capacidad para responder a las condiciones cambiantes de la sociedad. 2. Enfoques directivos para desarrollar respuestas.	1. Minimizar sorpresas. 2. Determinar políticas sociales corporativas efectivas.
<b>Orientación filosófica</b>	<b>Orientación institucional</b>	<b>Orientación organizativa</b>

Fte.: adaptada de Wartick y Cochran (1985, p. 767)

Los principios fueron tomados de la definición de RSC de Carroll (1979) (responsabilidades económica, legal, ética y discrecional), que para Wartick y Cochran (1985), surgían de la existencia del contrato social entre sociedad y empresa, además del hecho de que las empresas eran consideradas como agentes morales dentro de la sociedad. Para Wartick y Cochran (1985), los procesos de capacidad de respuesta, se entendían como aquellos procesos que permitían a las empresas y a los directivos responder a los cambios en las condiciones y las demandas de la sociedad, para lo que adoptaron o incorporaron a su nuevo modelo, las categorías de respuesta corporativa de Carroll (1979), es decir, reactiva, defensiva, acomodaticia y proactiva. Finalmente, las políticas, que tenían como principal finalidad ayudar a las empresas a evitar las sorpresas y a determinar qué políticas sociales eran efectivas, fueron el elemento que Wartick y Cochran propusieron para gestionar los aspectos sociales, incluyendo dicha gestión las etapas de identificación, análisis y desarrollo de la respuesta.

Para Wartick y Cochran (1985), el término DSC había sido utilizado durante muchos años en la literatura de las empresas y de la sociedad, pero en la mayoría de los casos no se

había definido con precisión, es decir, *“se ha utilizado como un sinónimo de la RSC, la capacidad de respuesta social corporativa y en otras interacciones entre empresas y el entorno social”* (Wartick y Cochran, 1985, p. 758). Los principales argumentos a través de los cuáles los autores describen la evolución del modelo de DSC y su carácter integrador de otras teorías, muchas veces vistas como opuestas o como candidatas a sustituirse las unas a las otras, se basan en la idea de Carroll (1979) de que el *“desempeño social corporativo implica la integración de las tres dimensiones, la RSC, la capacidad de respuesta social y los aspectos sociales, y es esta naturaleza integradora la que la hace única”* (Wartick y Cochran, 1985, p. 758) .

Por otro lado, en este trabajo estos autores tratan de solucionar lo que para ellos es una de las principales carencias de modelo previo de Carroll (1979), es decir, la falta de dinamismo del mismo, dinamismo que proporciona su concepción de DSC como una secuencia de principios, procesos y políticas.

Desde un enfoque posibilista, Wartick y Cochran (1985), proporcionan los principales argumentos que justifican y explican el carácter único del DSC, así, (1) consideran que el DSC integra las responsabilidades económicas y la responsabilidad de política pública; (2) el modelo de DSC, muestra la relación, e integra, los principios de responsabilidad social, el proceso más práctico de los procesos de capacidad de respuesta y las políticas que abordan y tratan los aspectos sociales identificados en el entorno, dentro de la relación entre empresas y sociedad; (3) el DSC ofrece una manera distinta de entender cómo las empresas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas de las sociedad a través de una comprensión de la RSC como un enfoque de principios, procesos y políticas, lo que facilita un marco de análisis distintivo a la hora de analizar dicha relación; (4) el DSC, actúa a dos niveles, por un lado en un nivel micro, donde se analiza la interacción empresas y entorno, y por otro, un nivel macro, donde la RSC articula e inicia la posible participación de las corporaciones en la sociedad. De esta forma, actuando en estos dos niveles, *“el DSC describe la totalidad de los esfuerzos de las empresas para alcanzar las condiciones cambiantes de la sociedad y, por lo tanto, provee de un punto de partida para el eventual desarrollo de un paradigma central para las empresas y la sociedad (Preston, 1975)”* (Wartick y Cochran, 1985, p. 758).

La principal característica distintiva de este modelo de DSC de Wartick y Cochran (1985), fue pues, la comprensión extendida de la RSC facilitando la integración de responsabilidades, capacidad de respuesta y aspectos sociales dentro de un marco de principios, procesos, y políticas, aspecto este último que también era, como hemos comentado anteriormente, un elemento diferenciador del modelo previo de Carroll (1979), donde se enfatizaban las respuestas a los aspectos sociales.

Este enfoque de principios, procesos y políticas, según Wartick y Cochran (1985) también estaba presente de manera subyacente en el trabajo, que hemos comentado anteriormente, de Strand (1983), donde este autor desarrolló un paradigma de sistemas para el ajuste organizativo al entorno social, donde las tres dimensiones del modelo de Carroll (1979), es decir, responsabilidad, capacidad de respuesta y respuestas a los aspectos sociales, se vinculaban de manera secuencial a través de un sistema de adaptativo entre empresas y sociedad caracterizado por la existencia de entradas o *inputs* generados a partir de la idea de RSC, procesamiento o *throughput* producidos a través de los procesos de capacidad de respuesta y salidas u *outputs* identificados con las respuestas de las empresas a los aspectos sociales identificados en su interacción con la sociedad, es decir, Strand (1983), establecía que *“las responsabilidades sociales se determinan por la sociedad, y las tareas de las empresas son, (1) identificar y analizar las expectativas cambiantes de la sociedad relacionadas con las responsabilidades corporativas, (2) determinar un enfoque global para tener capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de la sociedad y, (3) implementar respuestas relevantes adecuadas los aspectos sociales relevantes”* (Wartick y Cochran, 1985, p. 763).

Para Wartick and Cochran (1985), Carroll (1979), resaltaba la relación entre responsabilidad y capacidad de respuesta, mientras que Strand (1983) lo hacía en un nivel más micro de capacidad de respuesta y la generación las propias respuestas, de esta manera, Strand resaltaba más el elemento de desarrollo de respuestas, respuestas tanto internas como externas, al entorno cambiante. Para Wartick y Cochran (1985, p. 764), *“el modelo de Strand puede ser entendido como una extensión de la relación entre principios, procesos y políticas que subyace al pensamiento de Desempeño Social Corporativo”*.

## **2.7. Desempeño Social Corporativo como enfoque de Principios, Procesos y Resultados. El modelo de Desempeño Social Corporativo de Wood.**

Siguiendo con la evolución del modelo de DSC, nos encontramos con el que, sin duda, desde nuestro punto de vista, ha sido el trabajo clave en el desarrollo de este modelo, y que integra de manera muy clara todos los avances, evoluciones y perspectivas anteriores, generando un modelo de DSC que ha cambiado muy poco desde su formulación en el año 1991, nos referimos al trabajo de Wood (1991a).

Según Lee (2008), el modelo de DSC de Wood (1991a), extendió los previos modelos de DSC de Carroll (1979) y de Wartick y Cochran (1985), *“Wood intentó vincular el desempeño social corporativo con varias teorías relacionadas en los estudios organizacionales, como el institucionalismo organizacional, la teoría de la gestión de las partes interesadas y las teorías de la gestión de los problemas sociales. Al incorporar una serie de otras tradiciones teóricas bajo la rúbrica del marco de desempeño social corporativo, su objetivo era formular un modelo más práctico y útil para la gestión”* (Lee, 2008, p. 60).

Para Garriga y Melé (2004), el modelo de DSC de Wood (1991a), en la misma línea que Lee (2008), *“presentó un nuevo desarrollo del modelo desempeño social corporativo compuesto por principios de RSC, procesos de respuesta social corporativa y resultados del comportamiento corporativo. Se entiende que los principios de la RSC son formas analíticas que se deben llenar con contenido de valor que se operacionaliza. Incluyen: principios de RSC, expresados a nivel institucional, organizacional e individual, procesos de respuesta social corporativa, tales como evaluación ambiental, gestión de partes interesadas y gestión de problemas, y resultados del comportamiento corporativo, incluidos los impactos sociales, programas sociales y políticas sociales”* (Garriga y Melé, 2004, p. 60).

Para el propio Carroll (1999), que en 1979 había desarrollado el primer modelo de DSC, describía el trabajo y las aportaciones de Wood (1991a), *“Las tres dimensiones del modelo de Carroll se convirtieron en principios, procesos y políticas en el modelo de Wartick y Cochran. Wood reformuló lo anterior en tres principios, (1) señaló o estableció el principio de la RSC que tomaba mis 4 dominios de (económico, legal, ético y discrecional) e identificó como se relacionaban con los principios de RSC de legitimidad*

*Social (nivel institucional), responsabilidad pública (nivel organizativo) y discrecionalidad directiva (nivel individual), (2) segundo, identificó el proceso de capacidad de respuesta social corporativa el cuál fue más allá de mi caracterización de capacidad de respuesta (reactivo, defensivo, acomodaticio, proactivo) que Wartick y Cochran habían formulado como procesos, y ella resaltó ese proceso como evaluación del entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos y, (3) tomó las políticas de Wartick y Cochran que eran la elaboración de mi categoría de aspectos sociales, y los reorganizó bajo un tema, resultados del comportamiento corporativo” (Carroll, 1999, p. 289), siendo este último tema o categoría de resultados donde, desde el punto de Carroll, estaba la principal aportación de Wood, y el lugar donde se establecía el énfasis de dicho modelo.*

Como hemos comentado anteriormente, Wood (1991a), reformula el modelo de DSC (ver figura 1.6) para construir un marco coherente e integrador para investigar la empresa y la sociedad. Este diseño del modelo de DSC incluye tres elementos clave, (1) los principios de la responsabilidad social (legitimidad, responsabilidad pública y discrecionalidad) que son enmarcados a nivel institucional, organizativo e individual, respectivamente (2) los procesos de capacidad de respuesta social, que son, evaluación o monitorización del entorno, la gestión de partes interesadas y la gestión de aspectos y, (3) los resultados o *outcomes* del DSC se plantearon como impactos, programas y políticas sociales.

Para Wood (1991a) el desarrollo de una definición de DSC no había sido completa o satisfactoria hasta la fecha. Así, Sethi (1979) identificó categorías para evaluar la DSC, pero no llegó a definir el concepto. Carroll (1979), identificó un modelo de DSC de 3 dimensiones (RSC, capacidad de respuesta social y aspectos sociales), pero no definió el DSC. Jones (1983), a través de su enfoque de procesos, favoreció el control social como una variable central en la investigación de la empresa y la sociedad, pero tampoco ofreció una definición de DSC. Wartick y Cochran (1985), como hemos visto anteriormente, generaron un modelo de DSC integrador a partir del trabajo de Carroll (1979) donde definieron el DSC como *“la interacción subyacente entre los principios de RSC, los procesos de capacidad de respuesta y las políticas desarrolladas para tratar los aspectos sociales”* (Wartick y Cochran, 1985, p. 758).

Para Wood (1991a), la definición del modelo de DSC de Wartick y Cochran (1985) representó un avance conceptual en el pensamiento de los investigadores interesados en el estudio de las relaciones entre empresa y la sociedad, aunque desde su punto de vista, dejó algunos problemas sin tratar. En primer lugar, la definición de Wartick y Cochran, no capturaba el significado que el término desempeño o *performance* tenía, y que para Wood implicaba la existencia de acciones y la obtención de resultados, yendo más allá la simple interacción o integración de teorías y conceptos que, aunque otorgaban dinamismo en su secuencia a la hora de operativizarlos, no añadían una componente de acción enfocada, como acabamos de comentar, a la obtención de resultados. En segundo lugar, la categoría de procesos de Wartick y Cochran, enfocada a las posibles tipologías de respuesta identificados por Carroll (1979), es decir, reactiva, defensiva, acomodativa o proactiva, se trataba como un solo proceso de selección de la tipología de respuesta, no como un conjunto de procesos que llevaban a identificar, analizar y responder a los aspectos que aparecían en el entorno. En tercer lugar, aunque la tercera categoría de políticas de Wartick y Cochran, significaban un avance importante sobre el modelo de Carroll (1979), Wood, lo veía como restrictivo en el sentido de que la generación de políticas que abordan aspectos sociales, era sólo uno de los posibles resultados, entre otros, del comportamiento corporativo o del desempeño o *performance* de las empresas, es decir, las políticas formales podrían no tener un reflejo en los comportamientos de la empresa, ni en los programas que desarrolla, y de la misma manera, podría haber comportamientos que se hacen realidad, teniendo un impacto social muy positivo, sin que exista una política formal e institucionalizada que las apoye o guíe. Finalmente, la definición de Wartick y Cochran (1985), y seguramente los trabajos previos en DSC, otorgaban connotaciones positivas al comportamiento corporativo, a la vez que binarias, en el sentido de que el DSC parecía que era algo que sólo hacían las empresas responsables, al contrario de las irresponsables, sin embargo, Wood (1991a), considera que esta concepción es errónea, ya que *“cada empresa puede ser evaluada en su performance social, y ésta puede ser evaluada positiva o negativamente”* (Wood, 1991a, p. 693).

Por todo lo anterior, Wood (1991a), interpreta el modelo de DSC de Wartick y Cochran (1985), y establece que lo que estos autores, a través de las 3 dimensiones de dicho



modelo (principios, procesos y políticas), pretenden tratar es, (1) los principios motivadores que influyen sobre, (2) los procesos o comportamientos, que producen (3) resultados observables de las acciones corporativas y de gestión o *management* relacionadas con la relación de la empresa con su entorno.

Por lo tanto, y aquí es donde Wood (1991a) da su propia definición de DSC a partir de las Wartick y Cochran (1985), la DSC se puede definir como, *“una configuración organizativa de la empresa de, principios de RSC, procesos de capacidad de respuesta social y, políticas, programas y resultados observables que se relacionan con las relaciones sociales de la empresa”* (Wood, 1991a, p. 693).

A partir de esta definición, Wood (1991a), considera que, para evaluar el desempeño social corporativo o social performance de la empresa, el investigador debería examinar, *“el grado por el cual los principios de RSC motivan acciones tomadas en nombre de la empresa, el grado por el cual la empresa hace uso de procesos de capacidad de respuesta social, la existencia y naturaleza de políticas y programas diseñados para gestionar las relaciones sociales de la empresa y los impactos sociales (es decir, resultados observables) de las acciones, políticas y programas”* (Wood, 1991a, p. 693).

Adicionalmente, Wood propone una visión dinámica del modelo de DSC donde se deberían estudiar conjuntamente las interacciones de los elementos del modelo, es decir, principios, procesos y resultados, para así identificar analíticamente resultados críticos, como, por ejemplo, la obtención de buenos resultados que provienen o surgen de malas motivaciones y la obtención de malos resultados aun existiendo buenos motivos, entre otros.

Según Wood (1991a, p. 693), *“esta definición trata todos los problemas identificados previamente. Además, no está circunscrita a un periodo de tiempo, por lo que permite que el DSC se vea tanto como una instantánea estática o como una secuencia dinámica llena de cambios, según la pregunta de investigación en cuestión. Puede adaptarse a la amplia variedad de motivos, comportamientos y resultados que se encuentran realmente en las empresas. No aísla el desempeño social corporativo como algo completamente distinto del desempeño empresarial. Además, permite que el DSC no se vea como algo que es implícitamente bueno en sí mismo y deseable que las empresas*

*tengan, o que esté vinculado a valores particulares, pero no expresados, sino como una construcción para evaluar los resultados de las empresas”.*

### 2.7.1. La categoría de Principios de Responsabilidad Social Corporativa de Wood.

Wood (1991a), como podemos ver en la siguiente tabla, construye el primer elemento de su modelo de DSC (figura 1.6), al que denomina principios, a partir del primer elemento del modelo de DSC definido por Wartick y Cochran (1985) con el mismo nombre (ver tabla 2.2), donde se recogían, como categorías del mismo, las 4 tipologías de responsabilidades sociales (económica, legal, ética y discrecional) que desde el punto de vista Carroll (1979), contenía la definición de RSC, y que a su vez configuraban el primero de los elementos del modelo de DSC de este último autor.

En la siguiente tabla podemos ver comparativamente los contenidos de las primeras categorías de los modelos de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991a).

**Tabla 2.3 Comparación de la primera categoría en los modelos de Carroll, Wartick y Cochran, y Wood.**

Primer elemento modelo de DSC (Carroll, 1979). <b>Categorías de RSC</b>	Primer elemento modelo de DSC (Wartick y Cochran,1985). <b>Principios de RSC</b>	Primer elemento modelo de DSC (Wood (1991a) <b>Principios de RSC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades Económicas</li> <li>- Responsabilidades Legales.</li> <li>- Responsabilidades Éticas.</li> <li>- Responsabilidades Discrecionales (filantrópicas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económico</li> <li>- Legal.</li> <li>- Ético.</li> <li>- Discrecional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legitimidad: principio institucional.</li> <li>- Responsabilidad pública: principio organizativo.</li> <li>- Discrecionalidad directiva: principio individual</li> </ul>

**Fte.: Elaboración propia**

Sin embargo, para Wood (1991a, p. 695), *“identificar categorías de RSC no era lo mismo que articular principios. Un principio expresa algo fundamental que las personas creen que es verdad, o que es un valor básico que motiva a las personas a actuar. Las categorías, por el contrario, enseñan a distinguir entre distintos tipos de fenómenos, pero no representan motivadores o verdades fundamentales”*. De hecho, Wood (1991a), considera que las categorías o tipologías de responsabilidades sociales de Carroll (1979), no son principios en sí mismos, sino que deberían ser vistas como dominios donde los principios se promulgan.

Partiendo de la idea básica de que la RSC refleja las relaciones e interacciones entre dos fenómenos claramente diferenciados como son la empresa y la sociedad, Wood (1991a), establece que, dentro de esa relación, la RSC trata las expectativas que la sociedad tiene respecto al comportamiento adecuado de las empresas y a sus resultados, y que dichas expectativas pueden ser vistas o analizadas desde 3 puntos de vista o niveles diferenciados. Por un lado, las expectativas que la sociedad tiene las empresas por su rol como instituciones sociales, haciendo clara referencia al principio de legitimidad dentro del nivel institucional, por otro, a las expectativas que la sociedad tiene sobre las empresas por lo que son y por lo que hacen, haciendo referencia al principio de responsabilidad pública dentro del nivel organizativo, y finalmente, las expectativas que la sociedad tiene sobre los directivos de las empresas como actores morales de las mismas, haciendo referencia al principio de discrecionalidad directiva dentro del nivel o plano individual.

#### **2.7.1.1. El Principio de Legitimidad: el nivel institucional.**

A partir del concepto de la ley de hierro de la responsabilidad de Davis (1960; 1973), Wood (1991a), justifica y desarrolla el principio de legitimidad como parte de su modelo mediante la comprensión del mismo como un concepto a nivel social que *“describe la responsabilidad de las empresas como instituciones sociales que deben evitar el abuso de poder. Por lo tanto, este principio expresa una prohibición más que una tarea afirmativa y aplica igualmente a todas las empresas, sin tener en cuenta sus circunstancias particulares”* (Wood, 1991a, p. 695). También, en la línea de justificar este principio de legitimidad dentro de su modelo de DSC de manera integradora con otras líneas de pensamiento, Wood (1991a), se apoya en el trabajo de Preston y Post (1975) para destacar que en su trabajo estos autores *“enfatan la interdependencia de las instituciones sociales, más que su especialización funcional, soportando la idea de que las empresas deben ser socialmente responsables por que existen y operan en un entorno compartido”* (Wood, 1991a, p. 696). Finalmente, basándose en el trabajo de Freeman (1984) donde se desarrolló el enfoque de partes interesadas, Wood (1991a), destaca que Freeman *“resaltó los impactos mutuos que se producían en las relaciones de las empresas con una amplia variedad de partes interesadas, incluyendo gobiernos, los*

*medios de comunicación, y otros, adicionalmente a las partes interesadas tradicionales”* (Wood, 1991a, p. 696), lo que proporcionó un punto de inicio a la hora de investigar cómo la sociedad ejerce su derecho de otorgar o quitar la legitimidad a las empresas con la finalidad de establecer un balance en la relación entre ambas. Este es un principio estructural y proscriptivo, es decir, da una idea de los que es un comportamiento inaceptable, que se centra en las obligaciones de las empresas como instituciones sociales, e implica que la sociedad tiene sanciones disponibles que pueden ser usadas cuando no se cumplen esas obligaciones.

#### **2.7.1.2. Principio de Responsabilidad Pública: el nivel organizativo.**

Para Wood (1991a), este principio que opera a nivel organizativo, proporcionaba una guía para superar la ambigüedad que la RSC había tenido en su desarrollo conceptual inicial al no establecer claramente los límites de las responsabilidades sociales de las empresas. Este principio, desarrollado por Preston y Post (1975) dentro del marco del concepto de Responsabilidad Pública, establecía que *“las empresas son responsables de los resultados relacionados con sus áreas primarias y secundarias de implicación con la sociedad”* (Wood, 1991a, p. 697), y que en ningún caso son responsables de resolver todos los problemas sociales. El establecimiento de límites a las responsabilidades sociales a través del principio de responsabilidad pública, significaba de facto, establecer la relevancia de los aspectos sociales sobre los que las empresas podrían considerarse responsables o lo que Wood (1991a), denominó la *“norma de relevancia”* (Wood, 1991a, p. 698), que era reflejo del principio de responsabilidad pública, y que por lo tanto, *“no permite que la responsabilidad social de las empresas sea definida por los caprichos, preferencias y conexiones sociales de los ejecutivos de las empresas. Las responsabilidades sociales deben ser relevantes con los intereses, operaciones y acciones de las empresas. Aunque este principio deja bastante campo para la discreción directiva a la hora de determinar qué problemas o aspectos sociales son relevantes y cómo deberían tratarse”* (Wood, 1991a, p. 698).

### **2.7.1.3. Principio de Discrecionalidad Directiva: el nivel individual.**

Este principio de Discrecionalidad Directiva, es introducido en su modelo de DSC por Wood (1991a) a partir del trabajo de Carroll (1979) cuando identificaba las cuatro tipologías de la RSC, en concreto, la de responsabilidades discrecionales, que más tarde Carroll (1991) denominaría filantrópica, y que Wood (1991a, p. 698) describe como, *“Los directivos son actores morales. Dentro de cada dominio de RSC, están obligados al ejercicio de tal discrecionalidad, tan pronto la tengan disponible, hacia resultados socialmente responsables... en la clasificación de RSC de Carroll, las responsabilidades discrecionales de la empresa son aquellas áreas de participación social voluntaria no específicamente prohibidas o demandadas a las empresas por su responsabilidad económica, legal o ética”*.

Otro trabajo relevante en lo que a este principio de discrecionalidad se refiere, que aportó una concepción distinta del término, fue el de Ackerman (1975), que entendía la RSC como la gestión de la discrecionalidad o *management of discretion*, refiriéndose a este término como la capacidad de elección existente en el ámbito global de las acciones y opciones de gestión o *management*.

Por todo lo anterior, según Wood (1991a, p. 699), *“el principio de discrecionalidad directiva se basa en las siguientes ideas, (1) los directivos existen en un entorno organizativo y social que está repleto de opciones; (2) las acciones de los directivos no están totalmente prescritas en los procedimientos corporativos, las definiciones formales de trabajo, las disponibilidades de recursos, o tecnologías; y (3) Los directivos son actores morales en su trabajo, así como en otros aspectos de su vida”*. Para Wood (1991a), este principio refleja aspectos volitivos dentro de las opciones y oportunidades que los directivos como actores individuales tienen dentro de los límites que establecen los contextos organizativos e institucionales.

En lo que se refiere a las limitaciones que este enfoque de principios de RSC tenía, según Wood (1991a), éstas eran fundamentalmente las siguientes, (1) no son ni universales ni absolutos en su significado, dependen de los límites temporales y culturales; y (2) incluso dentro de determinada época o cultura son descritos de diversas maneras por los grupos relevantes de partes interesadas, es decir, de acuerdo con sus propios valores.

### **2.7.2. Procesos de Capacidad de Respuesta Social o *Corporate Social Responsiveness*.**

Como hemos visto anteriormente, Frederick (1978; 1994), describía la capacidad de respuesta social como la capacidad de una corporación de responder a las presiones sociales, llegando a ser propuesta como un recambio (Sethi, 1979), refinamiento o complemento (Wartick y Cochran, 1985) de la RSC. Frederick vio la capacidad de respuesta o *responsiveness* como una segunda etapa de desarrollo conceptual, una manera de cambiar el pensamiento académico y directivo para facilitar la implementación de la RSC.

En lo que respecta a la línea académica que proponía la capacidad de respuesta social como un recambio de la RSC, Carroll (1979), observó que la capacidad de respuesta era un concepto inadecuado para sustituir a la RSC, ya que las empresas pueden tener mucha capacidad de respuesta ante cambios en el entorno o presiones sociales, pero pueden actuar de manera irresponsable o no ética. En la misma línea, Wood (1990), resaltó que un concepto que permite la acción sin la reflexión no es un refinamiento sobre un concepto que meramente motiva la responsabilidad.

Por otro lado, Wartick y Cochran (1985), argumentan correctamente que dentro del modelo de DSC, la capacidad de respuesta es un complemento de la RSC, pero no la reemplaza. Desde su punto de vista, dentro de su modelo de DSC, la capacidad de respuesta otorga dinamismo o más bien, capacidad de acción a la reflexión previa basada en los principios de RSC. Sin embargo, como hemos visto anteriormente, Wood (1991a), entendía que los componentes de este segundo elemento del modelo de DSC de Wartick y Cochran (reactivo, defensivo, acomodaticio y proactivo) caracterizaban tipologías de respuestas organizativas, pero eran procesos en sí mismos.

Por otro lado, aunque Wood (1991a) reconoce el trabajo de Strand (1983) con su enfoque adaptativo basado en sistemas abiertos (estímulo, procesamiento y respuesta), para esta autora la investigación sobre el proceso de capacidad de respuesta era más consistente con el trabajo previo de Ackerman (1975), que sugirió tres comportamientos característicos de las empresas que tenían capacidad de respuesta, es decir, (1) controlan y evalúan las condiciones del entorno; (2) atienden a demandas que muchas partes interesadas establecen sobre la empresa; y (3) diseñan planes y políticas para responder a las condiciones cambiantes. Para Wood (1991a), estos tres tipos de

comportamientos organizativos son de hecho procesos para gestionar, (1) información, (2) personas y grupos; (3) aspectos sociales y eventos, y por lo tanto reflejan de una manera más precisa las etapas o pasos secuenciales de la capacidad de respuesta de las organizaciones, explicando de manera más clara el significado del segundo elemento de su modelo de DSC.

A partir de este razonamiento, Wood (1991a), identifica las categorías del segundo elemento de su modelo de DSC, procesos, relacionando los tres comportamientos capacidad de respuesta significativos de Ackerman (1975) con lo que para ella eran las principales áreas de investigación de la línea o corriente de investigación de gestión de aspectos sociales, tal y como podemos ver en la siguiente tabla,

**Tabla 2.4 Relación entre los comportamientos de capacidad de respuesta de Ackerman (1975) y las líneas de gestión de aspectos de Wood (1991a).**

<b>Comportamientos de Capacidad de Respuesta (Ackerman, 1975)</b>	<b>¿Qué se gestiona?</b>	<b>Líneas de Gestión de Aspectos Sociales (Wood, 1991a)</b>
– controlan y evalúan las condiciones del entorno.	– información	– Evaluación o monitorización del entorno
– atienden a demandas que muchas partes interesadas establecen sobre la empresa	– Personas y grupos	– Gestión de partes interesadas
– diseñan planes y políticas para responder a las condiciones cambiantes	– Aspectos sociales y eventos	– Gestión de aspectos

**Fte.: Elaboración propia.**

Para Wood (1991a), la capacidad de respuesta definida en su modelo como procesos compuestos por las categorías de evaluación del entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos, complementa los modelos previos de DSC facilitando y desarrollando el dinamismo del mismo mediante una dimensión de acción o componente de ‘cómo hacer’, que pone en práctica la parte motivacional de previa de los principios de RSC.

Además, estas tres categorías de este segundo elemento del modelo de Wood (1991a), denominado procesos, están teórica y pragmáticamente interconectadas, ya que existe una relación evidente entre las partes interesadas y los aspectos que surgen, mientras que la información del entorno es necesaria para facilitar las respuestas a llevar a cabo. En resumen, Wood (1991a), considera que la capacidad de respuesta social, ayuda a definir el elemento de procesos de su modelo de DSC, proporcionando a futuros

investigadores el marco necesario para que entiendan cómo las empresas y sus directivos, actúan o responden a las condiciones cambiantes del entorno y a las expectativas de las partes interesadas.

#### **2.7.2.1. Evaluación o monitorización del entorno o *Environmental Assessment*.**

Según Wood (1991a, p. 704), *“la capacidad de respuesta es un concepto ecológico, que sugiere la supervivencia organizativa a través de la adaptación a las condiciones del entorno. Una premisa de este concepto es que las empresas deben saber algo acerca del entorno externo para poder responder o adaptarse (Bourgeois, 1980)”*.

Para que las empresas pudieran poder llevar a cabo esta adaptación o respuesta a entornos cada vez más cambiantes y complejos donde no sólo se debía prestar atención a los entornos económico y tecnológico, sino que también a los entornos sociales, legales y políticos (Steiner, 1979; Wilson, 1977) que cada vez cobraban más importancia para tener una comprensión más amplia y profunda de lo que ocurría en la relación empresas y sociedad, se fueron desarrollando técnicas más sofisticadas y rigurosas para explorar y analizar dicho entorno que fueron integrándose en la literatura de la Dirección Estratégica. Este componente de información o de conocimiento del entorno de la capacidad de respuesta se podría usar, por lo tanto, para idear estrategias de adaptación al entorno o incluso, para cambiarlo.

#### **2.7.2.2. Gestión de partes interesadas o *Stakeholders Management*.**

Wood (1991a), describe este elemento de la categoría de procesos de su modelo de DSC, tomando como referencia el trabajo de Freeman (1984), y posteriores investigaciones que, a partir del trabajo del mismo, dieron relevancia a la gestión de partes interesadas como un elemento de management fundamental para gestionar las relaciones entre empresas y sociedad.

Así, para Wood (1991a, p. 704), Freeman (1984) *“proporcionó una discusión convincente de los vínculos entre las partes interesadas externas y las funciones de las empresas, así como un conjunto de herramientas preliminares para mapear estas relaciones y sus consecuencias”*. Según Wood (1991a), una gran parte de la investigación del área de



conocimiento de la gestión de aspectos sociales, toma como elemento clave para sus trabajos el modelo de gestión de partes interesadas. Desde autores que refinaron e hicieron el concepto de partes interesadas más robusto teóricamente (Gilbert, 1989; Mallott, 1990; Meznar et. al., 1990), a otros que relacionaron características organizativas como el tamaño o el estilo de liderazgo con herramientas de gestión de partes interesadas (Morris et. al., 1990), pasando por investigadores que estudiaron cómo las empresas gestionaban las relaciones con múltiples partes interesadas, como, por ejemplo, Dierkes y Berthoin Antal (1986), que estudiaron cómo las empresas proporcionaban información a las partes interesadas a través de los reportes sociales corporativos o *corporate social reporting*, así como del uso que éstas hacían los mismos.

### **2.7.2.3. Issues Management.**

Según Wood (1991a), Wartick y Cochran (1985), propusieron la gestión de aspectos o *issues management*, como el tercer elemento de su modelo de DSC, que ellos denominaron “*políticas desarrolladas para tratar aspectos sociales*” (Wood, 1991a, p. 705). Este elemento, como hemos visto anteriormente, se componía de tres categorías que describían los pasos o etapas a llevar a cabo para realizar una adecuada gestión de aspectos, es decir, (1) identificación de aspectos; (2) análisis de aspectos; y (3) desarrollo de respuestas. Sin embargo, para Wood (1991a), como este concepto de gestión de aspectos sugiere un enfoque de proceso no orientado específicamente a la generación de políticas y que, además, no describe suficientemente la obtención de resultados del comportamiento organizativo, la autora optó por incorporarlo como una categoría del elemento de procesos de su modelo de DSC, es decir, lo veía más como un proceso de capacidad de respuesta social que completaba a los procesos de evaluación del entorno y gestión de partes interesadas.

### **2.7.3. Resultados del comportamiento corporativo u *outcomes of corporate behaviour*.**

Como hemos visto anteriormente, este elemento de resultados u *outcomes* en el modelo de DSC de Wood (1991a), fue una de las aportaciones más importantes que esta

autora hizo en el desarrollo de este concepto. Según Carroll (1999), este último elemento de resultados es donde estaba la principal aportación de Wood, y el lugar donde se establecía el énfasis de dicho modelo.

Según Wood (1991a), los resultados del comportamiento corporativo son de interés evidente en la evaluación del DSC, ya que muestran cómo los principios de RSC que han motivado los procesos de capacidad de respuesta, generan comportamientos en las organizaciones que a su vez producen una serie de resultados. Esta autora dividía los resultados del comportamiento corporativo en tres tipos o categorías, (1) los impactos sociales del comportamiento corporativo; (2) los programas que emplean las empresas para implementar la RSC y/o la capacidad de respuesta social; y (3) las políticas desarrolladas por las empresas para gestionar los aspectos sociales y los intereses y expectativas de las partes interesadas.

Para Wood (1991a), este tercer elemento del modelo de DSC, los resultados del comportamiento corporativo, reflejado a través de los impactos sociales, los programas y las políticas, *“es la única parte que es observable y abierta actualmente a la evaluación. Podría decirse que este aspecto del modelo de DSC es el único lugar del mismo donde existe desempeño real. Las motivaciones no son observables, y los procesos son solamente observables por inferencia. Los impactos sociales de las políticas, programas y operaciones, sin embargo, son aquellos aspectos visibles del DSC en los que los motivos de las empresas serán juzgados, el uso de los procesos de capacidad de respuesta evaluados, y su desempeño global determinado por sus partes interesadas”* (Wood, 1991a, p. 711).

#### **2.7.3.1. Impactos sociales del comportamiento corporativo.**

A la hora de describir los componentes o categorías de este último elemento del modelo de DSC, Wood (1991a), comienza por la categoría de impactos sociales. Desde nuestro punto de vista, la palabra impactos, como posible resultado, tiene en el modelo de Wood (1991a) una connotación de, efectos de las acciones y actividades de las empresas sobre la sociedad y sobre sus partes interesadas, ya sean estos efectos, positivos o negativos. Según Wood (1991a, p. 708), al considerar estos impactos o resultados, *“un*

*ciclo se completa conforme los problemas y aspectos que motivaron la investigación en DSC en un primer momento, se abordan de nuevo. Algunos ejemplos de impactos del comportamiento corporativo propuestos por los primeros defensores de la RSC fueron o centraron la atención sobre aspectos como, los desastres en las factorías, los vertidos de petróleo, la gestión de residuos tóxicos, los efectos de los productos dañinos, pagos ilegales a políticos o corrupción, entre otros. Por otro lado, para Wood (1991a), usar el concepto de impactos sociales ayuda a evitar esta la separación no adecuada de comportamientos sociales y comportamientos de empresa.*

Como una forma de medir estos impactos sociales, para mostrar los resultados del comportamiento corporativo, mucha de la investigación en impactos sociales de las empresas ha sido llevada a cabo en el área del reporte social corporativo o *corporate social reporting* (Blake, Frederick y Myers, 1976; Dierkes y Berthoin Antal, 1986), con especial atención prestada a mecanismos de evaluación como los indicadores sociales, los informes de objetivos y contabilidad y el balance social. Según Wood (1991a, p. 708) *“aunque esta área significativa de investigación, desafortunadamente ha languidecido en los últimos años, debería ser revivida para ayudar a dar sustancia a la evaluación de la DSC”.*

### **2.7.3.2. Programas y política corporativa social.**

Tras describir y explicar la importancia de la categoría de impactos sociales, Wood (1991a), pasa a describir y justificar las dos siguientes categorías de resultados, es decir, los programas y las políticas. En palabras de Wood (1991a, p. 708-709), *“una vez se ha reconocido que todas las cosas que hace una empresa tienen un impacto social y por lo tanto es relevante en su DSC, un movimiento conceptual puede hacerse hacia los resultados de las acciones a los que la empresa se compromete explícitamente para gestionar sus impactos sociales. Estas acciones incluyen las inversiones de recursos en programas sociales para alcanzar fines específicos y el establecimiento de una política para institucionalizar motivos socialmente responsables y procesos de capacidad de respuesta social”.*

Tras esta descripción, parece que Wood (1991a), describe los resultados del comportamiento corporativo como una secuencia, es decir, primero hay que reconocer, y suponemos que identificar, si la empresa tiene una serie de impactos sociales, que darían lugar al desarrollo de programas y políticas. Desde nuestro punto de vista, la secuencia sería inversa, es decir, es en la categoría de procesos del modelo de DSC de Wood donde se produce la identificación y reconocimiento de los impactos, actuales y potenciales, que tiene la empresa en su relación con la sociedad y las partes interesadas, esta identificación generará el desarrollo de políticas, que guiarán los programas que finalmente deberían producir los impactos sociales deseados. Dicho de otra manera, el reconocimiento de que la empresa tiene impactos sociales actuales y potenciales, no se produce en la categoría de resultados en primera instancia, sino en la categoría de procesos (evaluación del entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos), y es mediante el desarrollo de políticas y programas como las empresas abordan la respuesta deseada para producir los impactos sociales esperados, en segunda instancia. En lo que respecta a los programas corporativos sociales, Wood (1991a, p. 709), los describe como aquellos que *“buscan satisfacer necesidades o finalidades particulares a través de la inversión de recursos en alguna línea de acción vista por la organización como socialmente deseable”*. Tales programas pueden ser específicos o generalistas, a corto o largo plazo, algunos ejemplos de programas serían, los productos solidarios, los programas de aprendizaje dual para jóvenes, o programas de voluntariado corporativo, entre otros.

Por otro lado, en lo que a la política social corporativa se refiere, Wood (1991a, p. 709), entiende que está se desarrolla en las empresas para *“guiar la toma de decisiones, (1) en áreas donde los problemas se repiten, por lo que el esfuerzo no tiene por qué ser desperdiciado en la reflexión y el análisis en materia de rutinas; (2) en áreas de gran importancia en interés para la organización, por lo que las amenazas y las oportunidades pueden ser manejadas más efectivamente”*, es decir, las políticas facilitan el desarrollo de programas, acciones, actividades, etc. al establecer y proporcionar los compromisos y los objetivos reales de la empresa ante determinados aspectos, buscando la consecución de determinados resultados esperados.

Según Wood (1991a, p. 709), de manera ideal y óptima, *“una política social corporativa integral, institucionalizada y operativa, sería el resultado final lógico del comportamiento corporativo motivado por los principios de RSC y los procesos de capacidad de respuesta”*, aunque desde nuestro punto de vista, también desde una perspectiva ideal, la política no es el resultado final lógico de esa secuencia, sino que es un resultado intermedio que facilitará la consecución de otro tipo de resultados como son los programas y los impactos sociales que se producen a través de estos últimos, entre otros. Sin embargo, continúa Wood (1991a), a nivel práctico, la política no siempre es formal o está institucionalizada, pero permite la incorporación de aspectos o impactos sociales a abordar, ya sea formal o informalmente, incluso sin estar institucionalizada.

Para Wood (1991a), cuando se produce un alineamiento completo entre la categoría de principios de su modelo de DSC, es decir, entre los principios de RSC y la política social corporativa o uno de los posibles resultados de dicho modelo, dicha política tiene 3 objetivos fundamentales, (1) a nivel institucional, debe sostener o defender la legitimidad de la empresa en la sociedad; (2) a nivel organizativo, mejorar la adaptación y ajuste de la empresa con su entorno; y (3) a nivel individual (moral o ético), crear una cultura que facilite la toma de decisiones éticas por parte de los directivos de la empresa a partir de las opciones que éstos tienen disponibles para cumplir con las responsabilidades sociales corporativas de la empresa.

Cuando ese alineamiento entre la categoría de principios y la categoría de resultados (programas y políticas), no es completa, se pueden producir situaciones donde, por ejemplo, la política defienda e impulse la legitimidad de la empresa ante la sociedad (nivel institucional), pero, sin embargo, falle a la hora de facilitar la adaptación de la empresa a su entorno (nivel organizativo), o a la hora de crear una cultura ética para la toma de decisiones (nivel individual), lo que provocaría, por ejemplo, que sus partes interesadas pudieran juzgar a la empresa por no atender aspectos relacionados con sus actividades primarias y secundarias.

Finalmente, Wood (1991a, p. 711), identifica lo que para esta autora serían las principales líneas de investigación futura, en lo que a la categoría de resultados de su modelo se refiere, es decir, (1) *“la necesidad de futuros desarrollos metodológicos y*

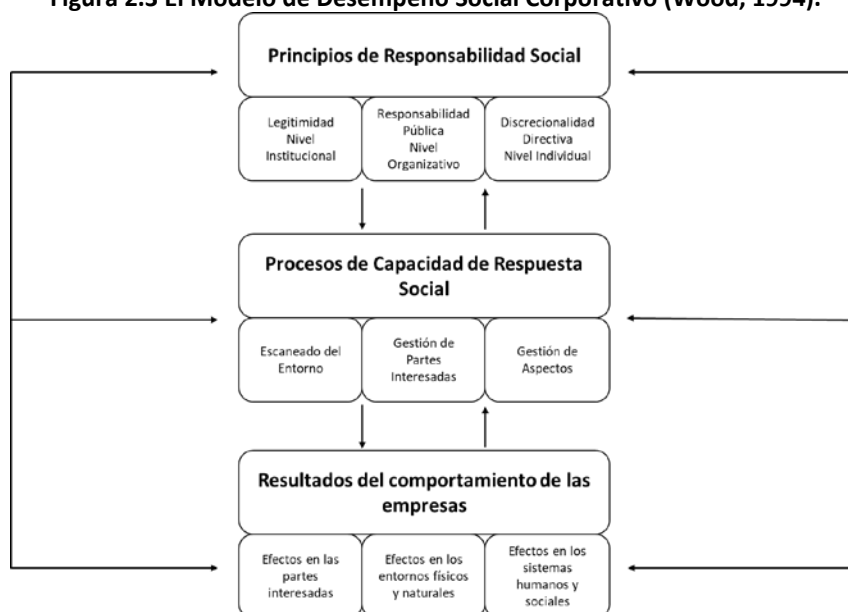
*conceptuales para medir y evaluar los impactos sociales de las actividades de las empresas”, algo que de alguna manera abordaremos, desde un punto de vista instrumentalista en los siguientes capítulos de esta tesis; (2) “la necesidad de una revitalización del reporte social corporativo como área de estudio”, algo que, sin profundizar en su desarrollo, sí que hacemos proponiendo este tema como un nuevo elemento de nuestra propuesta de modelo DSC, como veremos en el capítulo tres; y (3) “la necesidad de descubrir si los principios motivadores pueden ser vinculados empíricamente con los resultados de las políticas y programas”, algo que también vamos a tratar de abordar a través de la propuesta de modelo de DSC que haremos más adelante y de su contratación empírica en esta tesis;*

## 2.8. Evolución y extensiones del modelo de Desempeño Social Corporativo de Wood.

### 2.8.1. La evolución del modelo de desempeño social corporativo de la propia Wood.

Tras el trabajo tan importante realizado por Wood en 1991a, con la publicación del artículo donde proponía el modelo de DSC, que hemos podido analizar en los puntos anteriores, la autora llevó a cabo una evolución del mismo en un libro publicado en 1994. Esta modificación o mejora hacía referencia, fundamentalmente, a una nueva descripción de la categoría resultados de dicho modelo, tal y como podemos ver en la siguiente figura.

**Figura 2.3 El Modelo de Desempeño Social Corporativo (Wood, 1994).**



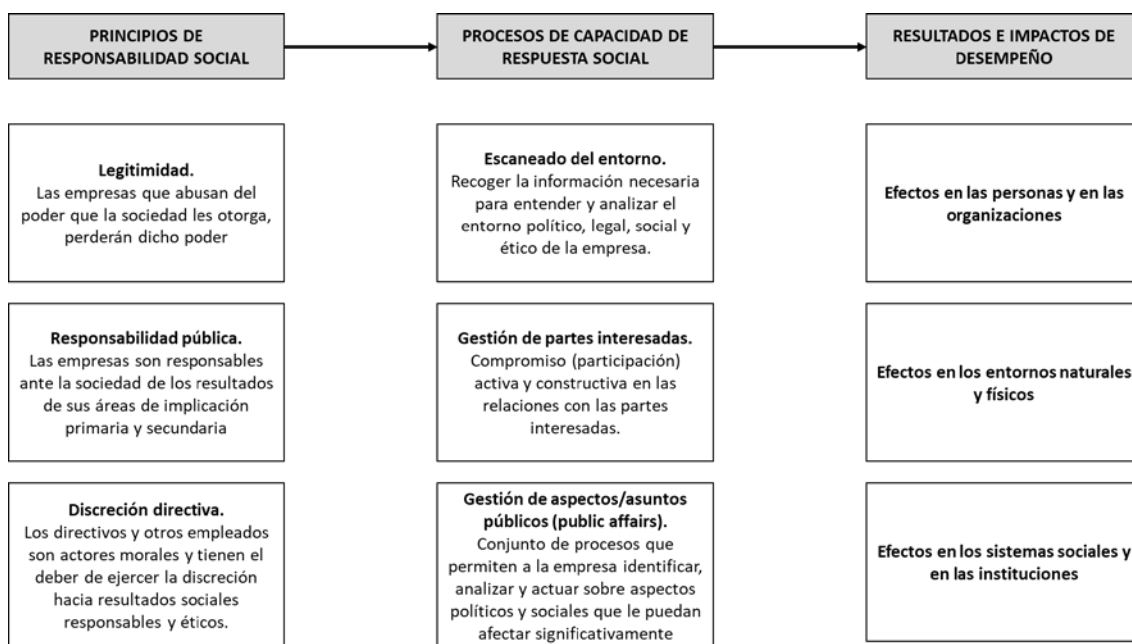
Fte.: Adaptada de Wood (1994, p. 122)

A diferencia del modelo de DSC de Wood de 1991a (ver figura 1.6), esta nueva configuración llevada a cabo por la propia autora en 1994, aporta los siguientes cambios. En primer lugar, aporta dinamismo al modelo al dibujar distintas flechas de relaciones de retroalimentación entre los distintos elementos del modelo, lo que implica la existencia de relaciones entre las distintas partes del mismo. En segundo lugar, renombra el elemento de resultados del comportamiento corporativo que pasa a llamar, resultados del comportamiento de las empresas, y dentro de este último, abandona, al menos a nivel gráfico, la nomenclatura de los componentes originales del mismo, es decir, impactos sociales, programas y políticas, adoptando una nueva nomenclatura donde, estos componentes o categorías de resultados pasan a llamarse, efectos en las partes interesadas, efectos en los entornos naturales y físicos, y efectos en los sistemas humanos y sociales.

Como acabamos de ver, la evolución de Wood (1994) es la de enfocar su elemento de resultados exclusivamente hacia la generación de impactos o efectos sociales del comportamiento empresarial, algo que en su modelo de 1991, era una las tres de categorías de su elemento de resultados, junto a programas y políticas, que ahora desaparecen gráficamente del modelo, y seleccionado aquellas tipologías de impactos o efectos sociales que para esta autora eran más relevantes en distintos ámbitos, es decir, el ámbito de partes interesadas, el ámbito del entorno natural y físico y el ámbito de los sistemas sociales y humanos.

Dieciséis años después, Wood (2010) revisó y actualizó el estado de su modelo de DSC (ver figura 1.6) y las distintas aportaciones que se habían realizado al mismo a través de distintos trabajos y líneas de investigación. En ese trabajo, Wood (2010), volvía representar gráficamente su modelo de DSC, tal y como podemos ver en la siguiente figura.

Figura 2.4 Modelo de Desempeño Social Corporativo (Wood, 2010).



Fte.: Adaptada Wood (2010, p 54).

En la anterior imagen, hemos podido ver cómo, de nuevo, la autora reconfigura su modelo de DSC gráficamente, y donde los principales cambios son los siguientes. En primer lugar, desaparecen las flechas de retroalimentación del modelo de 1994 entre las distintas partes del modelo, dejando sólo aquellas que reflejan la interacción secuencial entre los principios de RSC, los procesos de capacidad de respuesta social y los resultados e impactos de desempeño. En segundo lugar, renombra el tercer elemento de resultados, al que denomina resultados e impactos de desempeño, a diferencia de la nomenclatura de 1991 o resultados del comportamiento corporativo, y de la nomenclatura utilizada en 1994 o resultados del comportamiento empresarial.

En lo que respecta al primer cambio, o relación causal entre los tres elementos del modelo, para Wood (2010, p. 54), *“los tipos de resultados se determinan por los vínculos, tanto generales como específicos, definidos por los principios estructurales de la RSC. Los procesos por los cuáles estos resultados se producen, monitorizan, evalúan, compensan y rectifican (o no) se definen por los procesos de capacidad de respuesta social”*.

Por todo lo anterior, podemos decir que las distintas evoluciones del modelo de Wood, se producen fundamentalmente en el tercer elemento de resultados o impactos o



efectos, y sugiere que el modelo se oriente más hacia resultados en términos de impactos o efectos medioambiente y sociedad, y partes interesadas específicas.

De esta manera, aparentemente, desaparecen gráficamente las tipologías de resultados de programas y políticas del modelo de 1991, aunque no en la explicación que ofrece la propia Wood en 2010, es decir, *“así el concepto (o elemento) de resultados en el modelo de Wood, (tras algunas revisiones posteriores, por ejemplo, 1994), incluye, políticas, programas, prácticas, efectos en las partes interesadas y efectos sobre la totalidad de la sociedad. De manera breve, el modelo de DSC que describe Wood (1991a), ve a las organizaciones (corporaciones) como el lugar donde ocurren las acciones que tienen consecuencias para las partes interesadas, la Sociedad y para ellas mismas (desempeño social... Desempeño social corporativo, concebido adecuadamente en el modelo de Wood (1991a), es un conjunto de categorizaciones descriptivas de la actividad de las empresas, que se centra en los impactos y resultados para la sociedad, las partes interesadas y la propia empresa”* (Wood, 2010, p. 54).

Para Wood (2010), entender el DSC de esta forma conlleva una conceptualización claramente sociológica basada en asunciones de sistemas abiertos, sin implicaciones filosóficas, económicas o de management.

### **2.8.2. Extensiones del modelo de Wood.**

Una importante extensión del modelo de Wood (1991a), tal y como la autora señala en su trabajo de 2010, fue desarrollado por Kang y Wood (1995). En el mismo, se vuelve a incidir en el carácter normativo de la RSC y este trabajo supone una propuesta que relaciona las cuatro categorías o tipologías de responsabilidades sociales (económica, legal, ética y discrecional) de la definición de RSC de Carroll (1979), con los tres niveles de análisis (institucional, organizativo e individual) de Wood (1991a) para el elemento de su modelo de DSC de principios de RSC.

La primera crítica de Kang y Wood (1995) al modelo de Carroll (1979) tenía ver con las características implícitas en su jerarquía de responsabilidades en concreto con el orden y peso que daba a los dominios de las responsabilidades sociales, ya que si los directivos dedicaban su atención en exceso a las responsabilidades económicas para incrementar

los beneficios o para salvar a la empresa de algún perjuicio, podrían dejar de lado o evitar el cumplimiento de estándares éticos o incluso legales, aunque, como hemos comentado anteriormente, es importante señalar que Carroll (1979; 1991) siempre ha defendido que de su definición no se pudiera sacar este tipo de conclusiones, ya que fundamentalmente, Carroll defendía que los 4 tipos de responsabilidades deben alcanzarse de manera simultánea. Otra de las críticas de Kang y Wood (1995) al modelo de Carroll (1991) tenía que ver con su descripción de la responsabilidad filantrópica o discrecional, que estos autores argumentaban que no podía legítimamente ser considerada como una responsabilidad de las empresas.

A partir de lo anterior, y de la nueva definición que Wood (1991a) hizo de la responsabilidad discrecional de Carroll (1979), entendida como un aspecto de moral e individual de los directivos que tienen distintas opciones de elección, Kang y Wood (1995), invirtieron la pirámide de Carroll (1991), e incluyeron la Responsabilidad Moral como primaria y en la base de todas las instituciones humanas, seguida de las responsabilidades sociales y por las responsabilidades económicas. De alguna manera, Kang y Wood (1995) defendían que las empresas podían hacer dinero siempre y cuando hubieran cumplido previamente con sus requisitos éticos y legales.

La contribución final más importante de Kang y Wood (1995) fue la de enlazar, (1) la nueva jerarquía de responsabilidades sociales de las empresas de Carroll (1991) invirtiendo su pirámide, con (2) los tres principios de RSC del modelo de DSC de Wood (1991a), y hacer explícita la relación entre los dominios de la RSC y niveles de análisis, y donde, fundamentalmente, (1) la responsabilidad moral, se relaciona con el principio de Discrecionalidad Directiva de Wood que actúa a nivel individual; (2) en el nivel organizativo, las empresas deben actuar siguiendo la legalidad y responder a los intereses y necesidades de sus partes interesadas; finalmente, (3) en el nivel institucional, las empresas en general se ganan su derecho a ser una institución social proporcionando la mayor parte de bienes y servicios además de la creación de riqueza para la sociedad.

Otra de las aportaciones al modelo de Wood (1991a), fue la de Swanson (1995), que siguió profundizando en los aspectos más normativos y de moralidad de la RSC, ya que *“aparentemente no creyó que con la inclusión de aspectos morales en la categoría de*

*discrecionalidad directiva de Wood (1991a), fuera suficiente para reflejar la importancia de la ética de los negocios, y por lo tanto propuso la incorporación de lo que denominó perspectiva alineada con el deber, extraída en gran parte de las teorías de derechos y justicia, a la vez que, de la visión utilitarista estándar, a menudo asumida, de las explicaciones económicas de la empresa y sus responsabilidades (Wood, 2010, p. 56).*



### **CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE UN MODELO PROPIO DE DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO O *CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE*.**

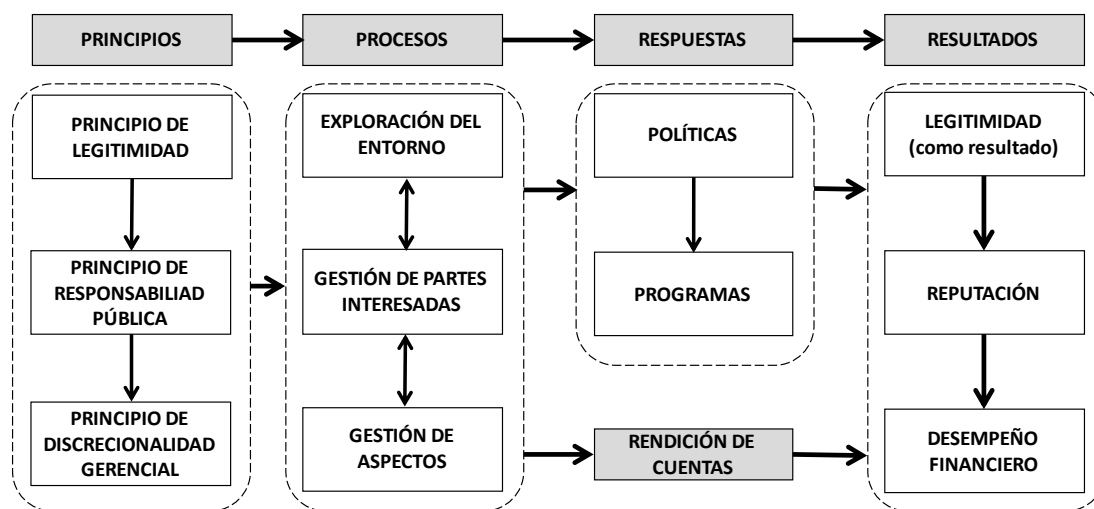
Como hemos visto en el capítulo anterior, el modelo de Desempeño Social Corporativo (DSC) es uno de los principales modelos integradores (Garriga y Melé, 2004) de las distintas teorías, enfoques y perspectivas que han estudiado la relación entre empresa y sociedad, y trabajado y desarrollado a lo largo de los últimos 70 años el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Conceptos y líneas de trabajo académica como el principio de legitimidad, el principio de responsabilidad pública, el principio de discrecionalidad directiva, la gestión de aspectos, la capacidad de respuesta social corporativa, la gestión de partes interesadas, etc., han sido integrados de manera progresiva en este modelo desde los trabajos iniciales de Carroll (1979), pasando por el trabajo de Wartick y Cochran (1985) y, finalmente, por los trabajos de Wood (1991a; 1994).

En este tercer capítulo, vamos a presentar lo que desde nuestro punto de vista supone una evolución de dicho modelo integrador desde una perspectiva instrumentalista, manteniendo algunas de las características de los modelos de DSC previos, reconfigurando algunos de sus elementos e introduciendo algún elemento nuevo que creemos explican mejor el funcionamiento dinámico del modelo de DSC.

Así, tal y como podemos ver en la siguiente imagen (ver figura 3.1), en este capítulo, en primer lugar, presentamos nuestro modelo de DSC de manera gráfica y mostramos resumidamente las principales aportaciones del mismo con respecto a los anteriores. Posteriormente, analizamos cada una de sus cinco categorías, es decir, la categoría de principios, la categoría de procesos, la categoría de respuestas, la categoría de rendición de cuentas y la categoría de resultados, explicando y desarrollando los componentes de cada una de las mismas.

Figura 3.1 Propuesta de Modelo de Desempeño Social Corporativo



Fte.: Elaboración Propia

### 3.1. Introducción.

A partir de los modelos de DSC de Carroll (1979; 1991), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991a; 1994; 2010), nuestro modelo de DSC pretende ser una evolución de los anteriores reconfigurando algunos de sus elementos e introduciendo nuevos elementos que, desde nuestro punto de vista, explican mejor, desde una perspectiva instrumentalista, el funcionamiento dinámico del modelo de DSC.

A partir de la conceptualización del DSC de Wood (1991a), entendida como una evolución de los modelos anteriores de Carroll (1979) y Wartick y Cochran (1985), donde la autora define el DSC como *“una configuración organizativa de la empresa de, principios de RSC, procesos de capacidad de respuesta y, políticas, programas y resultados observables que se relacionan con las relaciones sociales de la empresa”* (Wood, 1991a, p. 693), y de su posterior evolución (Wood, 1994), nuestro modelo, basándose en la lógica de Principios, Procesos y Resultados como un proceso dinámico secuencial de Wood, introduce (ver figura 3.1),

- un nuevo enfoque del elemento de gestión de aspectos o *issues management* dentro de la categoría de Procesos, más orientado a la actividad de diseño de la generación de respuestas a las demandas sociales en la etapa de toma de

decisiones, y no tanto a las actividades de identificación y análisis de dichas demandas,

- una nueva categoría de respuestas integrada por los elementos de políticas y programas, como resultado de la categoría previa de procesos formada por exploración del entorno, la gestión de partes interesadas y la gestión de aspectos, donde se orientan y gestionan las respuestas o los impactos por parte de la organización ante las demandas sociales de las partes interesadas, identificadas en la categoría de procesos,
- una nueva categoría de rendición de cuentas (*accountability*), también alimentada por los elementos de la categoría de procesos, y donde se comunican a las partes interesadas los resultados o impactos de las políticas y programas que abordan las demandas sociales de dichas partes interesadas,
- un nuevo enfoque de los resultados que, desde un punto de vista instrumentalista, entiende los resultados como resultados finales organizativos, es decir, trata de responder a la pregunta de cuáles son los efectos de la aplicación del modelo de DSC en las propias empresas tras el desarrollo sistemático y secuencial de los elementos anteriores (principios, procesos, respuestas y rendición de cuentas), más allá de la generación de impactos con efectos en las partes interesadas, que se diseñan en la gestión de aspectos de los procesos, se orientan y gestionan en la nueva categoría de respuestas y se comunican en la nueva categoría de rendición de cuentas.

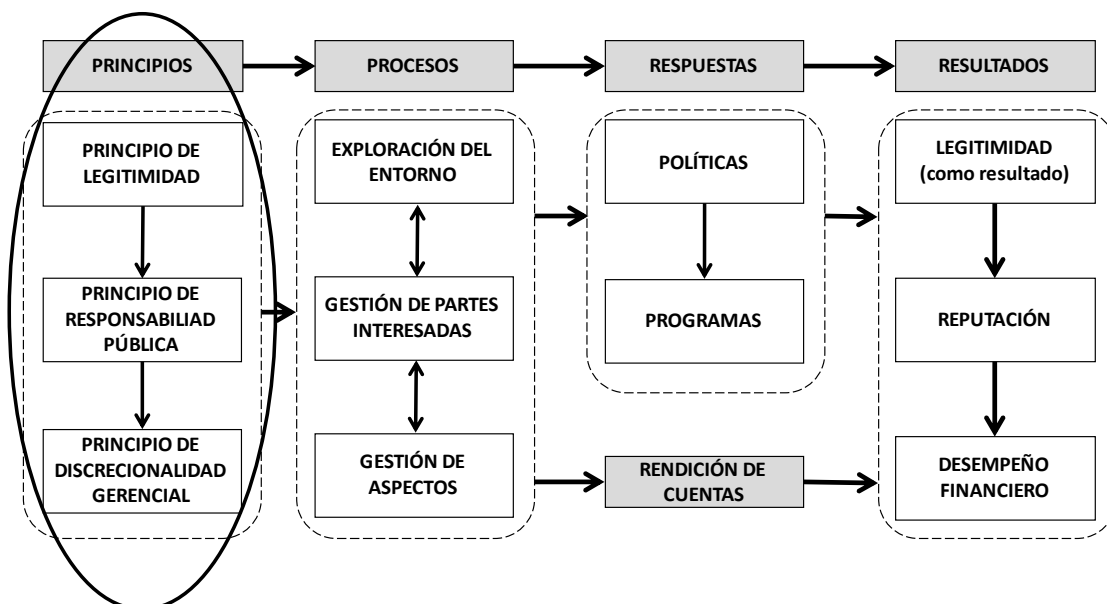
Así pues, partiendo de este marco de trabajo que aquí proponemos entendemos el DSC como *un sistema de management organizativo abierto, dinámico y secuencial que permite o facilita conseguir resultados positivos a nivel financiero, reputacional y de legitimidad social, a partir de la aplicación de los principios fundamentales de la RSC, que actúan como aspectos motivacionales en el diseño, implementación y evaluación de los procesos de capacidad de respuesta, generando respuestas en forma de impactos organizativos a través de las políticas y programas, así como de la rendición de cuentas, donde se comunican los resultados del desempeño de la empresa ante las demandas sociales de las distintas partes interesadas.*

A continuación, y tomando en consideración esta concepción del DSC, vamos a explicar en detalle las distintas partes del modelo que en este trabajo estamos proponiendo. Para ello, vamos a dedicar un epígrafe específico a cada una de las categorías del modelo (i.e. principios, procesos, respuestas, rendición de cuentas y resultados).

### 3.2. Principios de RSC: la primera categoría del modelo de DSC.

En este apartado vamos a describir la categoría de principios de nuestro modelo de DSC, compuesta por los principios de RSC que subyacen a dicho modelo y que están en la base de las actuaciones de la organización en el ámbito de la responsabilidad social (ver figura 3.2).

Figura 3.2 Categoría de Principios. Modelo de Desempeño Social Corporativo



Fte.: Elaboración Propia

Tal y como se ilustra en la figura anterior, nuestro modelo de DSC no lleva a cabo ningún cambio significativo en la categoría de principios de Wood (1991a). Entendemos que los 3 principios se deben mantener tras la justificación encontrada en la revisión de la literatura. Esta categoría de principios de RSC se basa en las siguientes asunciones:

- A través del desarrollo de este eje de principios, se da respuesta a una de las principales cuestiones suscitadas en el desarrollo conceptual de la RSC. Nos referimos a la pregunta de cuáles son las responsabilidades sociales de las



empresas, tanto en cuanto al contenido como en cuanto al alcance (hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas).

- Incluye 2 de los 3 tipos de comportamientos corporativos establecidos por Sethi (1975) a la hora de reducir la brecha o gap que puede existir entre el desempeño de la empresa y las expectativas de la sociedad: obligación social o *social obligation* (carácter proscriptivo) y responsabilidad social o *social responsibility* (carácter prescriptivo).
- Incluye la definición de RSC de Carroll (1979) compuesta por los 4 tipos de responsabilidades de las empresas en su relación con la sociedad (i.e. económicas, legales, éticas y discrecionales), si bien en su posterior revisión de 1991 renombraba la responsabilidad discrecional pasando a llamarla responsabilidad voluntaria o filantrópica.
- Asume la categorización de Wartick y Cochran (1985) de las 4 responsabilidades sociales de Carroll (1979; 1991) en una categoría de Principios, donde establecen que estos principios eran el resultado del contrato social de la empresa con la sociedad y del hecho que éstas actuaban como agentes morales dentro de la misma, señalando que la definición de RSC de Carroll (1979) abrazaba el componente ético de la RSC y por lo que este debería ser pensado e identificado como principios.
- Asume la clasificación de Wood (1991a), donde señaló que la definición de RSC de Carroll (1979), que identificaba los 4 dominios o componentes de la misma (i.e. económico, legal, ético y discrecional) se relacionaba con los principios de RSC de:
  - legitimidad social (nivel institucional), o expectativas puestas sobre las empresas por su rol como instituciones sociales,
  - responsabilidad pública (nivel organizativo) o expectativas puestas sobre determinadas empresas por lo que son y por lo que hacen y,
  - discrecionalidad directiva (nivel individual) o expectativas puestas sobre los directivos como actores morales de las empresas.
- Asume el significado que Wood (1991a) proporciona a los Principios en cuanto a que expresan cosas fundamentales que las personas creen de verdad, o que son valores básicos que incitan a las personas a actuar, es decir, los entiende como

aspectos motivacionales que están en la base de los siguientes pasos a emprender en la empresa.

- Según Wood (1991a), los principios de RSC no deberían ser entendidos como estándares absolutos, sino más bien como formas analíticas a las que se les dota de significado con las preferencias de valores que existen en un determinado contexto cultural y organizativo, y que son operacionalizadas a través de procesos políticos y simbólicos de ese contexto.

Por tanto, nuestra categoría de principios se configura como aquella categoría del modelo de DSC compuesta por una serie de creencias y valores que determinan, orientan y motivan el comportamiento de las empresas hacia la búsqueda de,

- la legitimidad o, dicho de otra manera, cómo buscan alinear su cultura corporativa con aquellas creencias y valores predominantes en la sociedad para así incrementar la percepción de que sus acciones son deseables y adecuadas dentro del sistema social del que forman parte, eliminando o reduciendo cualquier brecha o gap entre las posibles demandas sociales y las acciones de la empresa.
- La responsabilidad pública, entendida como la creencia acerca de que la empresa es responsable de aquellas acciones que generan impactos en la Sociedad, pero sólo de aquellos que son resultado de su implicación primaria y secundaria.
- La discrecionalidad directiva, entendida como la responsabilidad ética individual de los directivos de las empresas que como agentes morales deben orientarse, dentro del alcance de su discrecionalidad, a la elección de opciones en su toma de decisiones que tengan impactos positivos en la sociedad.

Pasamos, a continuación, a describir en mayor detalle cada uno de estos principios.

### **3.2.1. El Principio de Legitimidad.**

Entendemos la legitimidad, según la definición de Suchman (1995, p. 574), como *“una percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social construido de normas, valores, creencias y definiciones”*.

Al igual que Wood (1991a), Suchman (*ibid*) entiende que la legitimidad se otorga por parte de la sociedad a las empresas en el nivel institucional, es decir, se transfiere socialmente, independiente de las opiniones de participantes individuales, dependiendo de la circunscripción colectiva.

Las principales ideas que sostienen en el trabajo de Wood (1991a) la pertinencia de este principio de legitimidad, son:

- A partir del concepto de Davis (1960; 1973), donde definía *The Iron Law of Responsibility*, Wood desarrolla el principio de legitimidad. *“Este principio, expresa la legitimidad como un concepto a nivel social y describe la responsabilidad de las empresas como instituciones sociales que deben evitar el abuso de poder. Por lo tanto, este principio expresa una prohibición más que una tarea afirmativa y aplica igualmente a todas las empresas, sin tener en cuenta sus circunstancias particulares”* (Wood, 1991a, p. 695).
- En el trabajo de Preston y Post (1975), según Wood (1991a, p. 696), se *“enfatisa la interdependencia de las instituciones sociales, más que su especialización funcional, soportando la idea de que las empresas deben ser socialmente responsables porque existen y operan en un entorno compartido”*.
- Basándose en el trabajo de Freeman (1984) donde desarrolla la perspectiva de las partes interesadas, Wood (1991a, p. 696) destaca que Freeman *“resaltó los impactos mutuos que se producían en las relaciones de las empresas con una amplia variedad de partes interesadas, incluyendo gobiernos, los medios de comunicación, y otros, adicionalmente a las partes interesadas tradicionales”* y que, adicionalmente a esta interrelación, *“el análisis de partes interesadas proporcionó un punto de partida a los investigadores para investigar cómo la sociedad garantiza o quita la legitimidad corporativa. Si las partes interesadas principales pierden su confianza en la performance de la empresa, la legitimidad puede ser retirada conforme las partes interesadas rechazan proporcionar su parte de beneficios recíprocos. Si la empresa no puede compensar beneficios perdidos por las partes interesadas, se convierte en ilegítima y muere”*.
- Según Wood (1991a), de acuerdo al principio de legitimidad la sociedad tiene el derecho de establecer y reforzar un balance de poder entre sus instituciones y

definir sus funciones legítimas. Este es un principio estructural y proscriptivo en la línea de Sethi (1975), que da una idea de que es un comportamiento inaceptable, que se centra en las obligaciones de las empresas como instituciones sociales, e implica que la sociedad tiene sanciones disponibles que pueden ser usadas cuando no se cumplen esas obligaciones.

También desde el punto de vista de Garriga y Melé (2004), los modelos de DSC tratan los aspectos más normativos y de agencia moral de la RSC. Se centran en la detección, exploración y respuesta a las demandas sociales para conseguir legitimidad social, además de aceptación social y prestigio.

A modo de síntesis, en el marco de esta tesis doctoral asumimos y entendemos la legitimidad como la percepción generalizada de que las acciones de una empresa son deseables y están alineadas con el marco de normas, valores y creencias presentes en la sociedad donde las empresas llevan a cabo sus actividades y con la que comparten un contexto específico como actores pertenecientes a dicha sociedad.

La legitimidad, se concede o transfiere socialmente e identifica aquellos comportamientos empresariales inaceptables que se deben evitar, a la vez que establece las obligaciones de las empresas como instituciones sociales, obligaciones que si no se cumplen pueden generar sanciones disponibles por parte de la sociedad, que eventualmente puede retirar la legitimidad a dichas empresas.

### **3.2.2. El principio de Responsabilidad Pública.**

Tal y como hemos visto previamente, Preston y Post (1975) a través del desarrollo del principio de responsabilidad pública trataron de resolver uno de los principales problemas de la doctrina de la Responsabilidad Social, es decir, determinar o poner límites a las responsabilidades sociales de las corporaciones, ya que esta indefinición respecto a qué responsabilidades sociales deben asumir las corporaciones está en la base del largo debate que se ha mantenido durante décadas y, seguramente, respecto a la aceptación de esta doctrina en el mundo académico y empresarial.

Nuestro modelo se basa en las siguientes asunciones con respecto al principio de responsabilidad pública:

- Con la respuesta a la pregunta de ¿cuáles son las responsabilidades sociales que se espera asuman los directivos?, Preston y Post (*ibid.*) identificaban el alcance de las responsabilidades sociales. Para estos autores, en el principio de responsabilidad pública el alcance de la responsabilidad del management no es ilimitada, como la RSC parecía sugerir, ya que define específicamente áreas de compromiso primario y secundario.
- Las áreas de implicación primaria y secundaria combinadas, sirven entonces para definir el alcance de la interpenetración organizativa con la sociedad y para separar la esfera de la responsabilidad gerencial de la totalidad de la vida social, es decir, la responsabilidad gerencial se extiende tan lejos como los límites de la implicación secundaria, pero no más lejos.
- Para Wood (1991a), este principio, que opera a nivel de organizaciones individuales, establece los límites de las responsabilidades sociales de las empresas. Dicho de otra manera, las empresas no son responsables de resolver todos los problemas sociales. Sin embargo, éstas son responsables de resolver los problemas que ellas han causado, y son responsables de ayudar a resolver problemas y aspectos sociales relacionados con sus operaciones e intereses.
- Según Wood (*ibid.*), el principio de responsabilidad pública puede ser traducido en una amplia norma de relevancia, o lo que es lo mismo, no permite que la responsabilidad social de las empresas sea definida por los caprichos, preferencias y conexiones sociales de los ejecutivos de las empresas. Es decir, las responsabilidades sociales deben ser relevantes con los intereses, operaciones y acciones de las empresas, dejando campo para la discreción directiva a la hora de determinar qué problemas o aspectos sociales son relevantes y cómo deberían tratarse.

De esta manera y tomando en consideración lo anterior, el principio de la responsabilidad pública es entendido en este trabajo como aquel que permite a las empresas delimitar o establecer claramente los límites de sus responsabilidades sociales, límites que quedan circunscritos a las áreas de implicación primaria y secundaria de las empresas, no más allá.

### 3.2.3. El principio de Discrecionalidad Gerencial.

Este principio establece la responsabilidad de los directivos por sus actuaciones individuales (Wood, 1991a) en dos sentidos: el primero respecto a su papel como actores morales (Carroll, 1979), y el segundo por el grado de discreción o capacidad de elección existente en el ámbito global de las acciones y opciones de management (Ackerman, 1975).

Este principio es introducido inicialmente por Carroll (1979) en su modelo de DSC cuando identifica los 4 componentes de la RSC. En concreto, cuando hace referencia al principio de responsabilidades discrecionales, que más tarde Carroll (1991) denominaría filantrópica, y que Wood (1991a, p. 698) describe como *“Los directivos son actores morales. Dentro de cada dominio de RSC, están obligados al ejercicio de tal discrecionalidad, tan pronto la tengan disponible, hacia resultados socialmente responsables”*.

Nuestro modelo, por lo que respecta a este principio, se basa en las siguientes asunciones:

- Según Carroll (1979), las responsabilidades discrecionales de la empresa son aquellas áreas de participación social voluntaria no específicamente prohibidas o demandadas a las empresas por su responsabilidad económica, legal o ética, y que son ejercidas por los directivos de las empresas.
- Para Wood (1991a), el dominio de la responsabilidad discrecional ha sido normalmente operacionalizado como filantropía corporativa, u ocasionalmente como participación corporativa en colaboraciones público-privadas o como colaboración de empresas para resolver problemas sociales.
- Según Ackerman (1975), todos los directivos, como actores morales en el campo de actuación de sus procesos de toma de decisiones, tienen discreción o capacidad de elección en el ámbito global de las acciones y opciones de management.
- Por lo tanto, según Wood (1991a) el principio de discrecionalidad directiva se basa en las siguientes ideas: (1) los directivos existen en un entorno organizativo y social que está repleto de opciones; (2) las acciones de los directivos no están

totalmente prescritas por los procedimientos corporativos, las definiciones formales de trabajo, las disponibilidades de recursos, o tecnologías; y (3) los directivos son actores morales en su trabajo, así como en otros aspectos de su vida.

- Este principio implica que como los directivos tienen discrecionalidad, son personalmente responsables de ejercerla y no pueden evitar esta responsabilidad a través de la referencia a normas, políticas o procedimientos.
- Para Wood (1991a), este principio se basa en la voluntad y la elección humana, centrándose en las opciones y oportunidades disponibles para los actores individuales dentro de sus contextos organizativos e institucionales. No obstante, para esta misma autora el principio tiene una serie de limitaciones: (1) su posible contenido, no es universal ni absoluto en su significado, ya que depende de los límites temporales y culturales; (2) depende de la interpretación que las partes interesadas hagan del mismo, basándose en sus propios valores, por lo que incluso dentro de una misma época, se le pueden asignar significados distintos; y (3) los conceptos tales como opciones, oportunidades, requerimientos, y elecciones, son probablemente limitados por diferentes condiciones y percepciones entre las organizaciones y las personas.

Así pues, entendemos que la Discrecionalidad Gerencial hace referencia a aquel principio por el cuál, los directivos de las empresas, como actores morales y de manera voluntaria, toman decisiones y realizan elecciones empresariales sobre distintas opciones disponibles para conseguir resultados socialmente responsables.

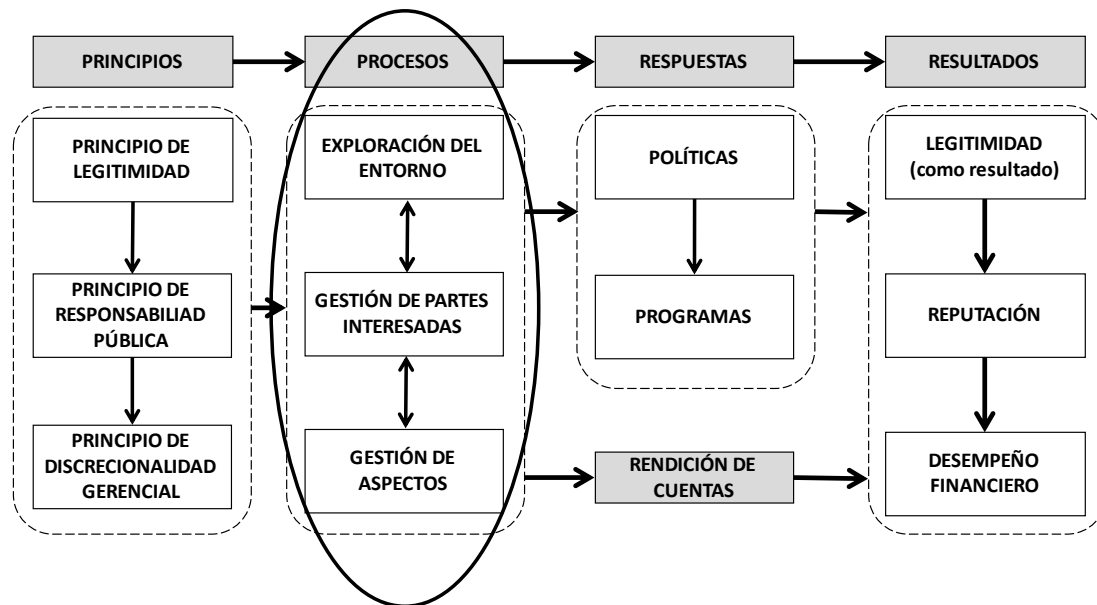
Habiendo visto los principios que subyacen al DSC en nuestro modelo, en el siguiente apartado vamos a describir los procesos que hay detrás de esta filosofía empresarial.

### **3.3. Procesos de Capacidad de Respuesta Social Corporativa o *Corporate Social Responsiveness*.**

En este apartado, presentamos la segunda categoría de nuestro modelo de DSC, es decir, la categoría de procesos de capacidad de respuesta social corporativa (ver figura 3.3), que entendemos como aquellos procesos que permiten a las empresas y a los

directivos responder a los cambios en las condiciones y las demandas de la sociedad y que proporcionan la componente de acción tras la reflexión previa basada en los principios de RSC que, por otro lado, motivan y orientan el desarrollo de los mismos.

Figura 3.3 Categoría de Procesos. Modelo de Desempeño Social Corporativo.



Fte.: Elaboración Propia

Tal y como hemos visto en capítulos anteriores, la teoría de la Capacidad de Respuesta Social Corporativa o *Corporate Social Responsiveness*, surgió en los años 70 como un enfoque para las empresas de cara a gestionar internamente sus respuestas a los problemas sociales que se pudieran producir en su interacción con la Sociedad (Sethi, 1975). Es decir, esta teoría pretendía dar respuesta a la pregunta acerca de cómo respondían las empresas a los aspectos o problemas sociales que encontraban en su interacción con la Sociedad. Esta teoría ponía el foco en los procesos (Jones, 1983) a través de los cuáles las empresas mostraban capacidad de responder a las presiones o aspectos sociales en su relación con la Sociedad, desde un punto de vista más pragmático, dejando de lado el carácter más normativo (moral o ético) de la RSC, en cuanto a la consecución de objetivos sociales más ampliamente aceptados (Frederick, 1978; 1994).

Según Wood (1991a, p. 703), *“una gran cantidad de investigación en gestión de aspectos sociales cae en el dominio de la capacidad de respuesta social corporativa”*. Esta comprensión de la relación de la gestión de aspectos y la capacidad de respuesta social corporativa es relevante de cara a entender el desarrollo del modelo de DSC de Wood



(1991a) ya que, para esta autora, la gestión de aspectos es una parte fundamental de la categoría de procesos que se sustenta en el desarrollo de la capacidad de respuesta social corporativa. Para Wood (1991a), gestión de aspectos y capacidad de respuesta social corporativa son aquellos procesos que generan respuestas a las demandas sociales, previa identificación, evaluación y categorización de dichas demandas.

A partir de lo anterior, y basándose en la categorización de Ackerman (1975), donde identificaba los comportamientos de las empresas con capacidad de respuesta, Wood (1991a) describía la categoría de procesos de capacidad de respuesta de su modelo de DSC proponiendo que la misma se conformara por los elementos de exploración del entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos, elementos que contribuían de forma conjunta como una dimensión de acción, un componente de cómo hacer (*how to*), que respondía mejor a la filosofía de la teoría de capacidad de respuesta y que se necesitaba para complementar la parte normativa y motivacional del concepto de RSC.

En cuanto a esta categoría de procesos, nuestro modelo se basa en las siguientes asunciones:

- La capacidad de respuesta o *responsiveness* se entiende como aquellos procesos que permiten a las empresas y a los directivos identificar, analizar y responder a los cambios en las condiciones y las demandas de la sociedad.
- La capacidad de respuesta proporciona una contrapartida de acción a la reflexión basada en principios de la RSC que, por otro lado, motivan y orientan el desarrollo de estos procesos.
- Entiende que los procesos que se enmarcan en esta categoría se alinean con la idea de procesamiento o *throughput* que Strand (1983) desarrolló en su modelo adaptativo, a partir de la que se generan resultados intermedios u *outputs*, en forma de respuestas, tal y como veremos más adelante en la categoría de respuestas de este modelo de DSC.
- Incluye la comprensión de la gestión de aspectos que realizan Chase (1977) y Johnson (1983), que conlleva 3 etapas para su despliegue: (1) identificación de aspectos, (2) análisis de aspectos y (3) desarrollo de la respuesta, enfoque

recogido más adelante por Wartick y Cochran (1985) en su modelo de DSC (ver tabla 2.2).

- Recoge la propuesta de Ackerman (1975), donde identifica 3 tipos de comportamientos genéricos de las empresas con capacidad de respuesta que en realidad son procesos para manejar (1) información, (2) personas y grupos, y (3) aspectos sociales y eventos, que determinan su capacidad de respuesta o de generación de respuestas ante las demandas sociales:
  - Controlar y evaluar las condiciones del entorno.
  - Atender a demandas que muchas partes interesadas hacen a la empresa.
  - Diseñar planes y políticas para responder a las condiciones cambiantes.
- Mantiene la propuesta de Wood (1991a), acerca de que cada uno de los 3 comportamientos anteriores se relaciona respectivamente con las 3 líneas principales de investigación de gestión de aspectos, es decir, la exploración o evaluación del entorno o *environmental assessment*, la gestión de partes interesadas o *stakeholders management* y la gestión de aspectos o *issues management*. A partir de esta relación, Wood (1991a) establece los 3 elementos de la categoría de Procesos de su modelo de 1991 (ver figura 1.6).

En la siguiente tabla, podemos ver de forma más gráfica la relación establecida por Wood (2010) entre los trabajos de Ackerman (1975) y Wood (1991a).

**Tabla 3.1. Relación entre los comportamientos de las empresas con capacidad de respuesta, los procesos que los hacen realidad y los resultados obtenidos.**

<b>Comportamientos de las empresas con capacidad de respuesta (Ackerman, 1975)</b>	<b>Procesos de capacidad de respuesta social corporativa para desarrollar los comportamientos (Wood, 1991a)</b>	<b>Finalidad (Ackerman, 1975)</b>
Controlan y evalúan las condiciones del entorno	Exploración del entorno	Manejar de información sobre el entorno de la empresa
Atienden a demandas de muchas partes interesadas	Gestión de partes interesadas	Manejar expectativas de personas y grupos
Diseñan planes y políticas para responder a las condiciones cambiantes	Gestión de aspectos	Manejar aspectos sociales y eventos

**Fte.: Elaboración propia a partir de Ackerman (1975) y Wood (1991a)**

- Aunque mantenemos el nombre de gestión de aspectos como tercer elemento de nuestra categoría de procesos, proponemos un nuevo enfoque para el mismo. Según este nuevo enfoque, a partir de la identificación y análisis de aspectos que se lleva a cabo en los elementos de exploración del entorno y gestión de partes interesadas, se generan outputs que se convierten en inputs para la tercera categoría de gestión de aspectos, donde se lleva a cabo la actividad de desarrollo de respuestas, pero sólo parcialmente, a través del diseño y definición de la estrategia de respuesta a los aspectos sociales.

A continuación, describimos cada uno de los tres procesos identificados por Wood (2010) en su categoría de procesos.

### **3.3.1. Proceso de Exploración del Entorno.**

El proceso de exploración del entorno es definido por Wood (2010, p. 54) como, *“la recopilación de la información necesaria para comprender y analizar los entornos sociales, políticos, legales y éticos de la empresa”* y que, desde nuestro punto de vista, busca la recogida de información del entorno en el que operan las empresas con la finalidad de mejorar su capacidad de adaptación al mismo y evitar posibles sorpresas. La exploración o vigilancia del entorno nos proporciona información sobre aspectos y demandas sociales, información que puede provenir de la exploración de varios entornos, desde más genéricos (tendencias de desarrollo de legislación, tendencias de preferencias de consumo, tendencia de desarrollo político, etc.) hasta más específicos (tendencias en la industria o sector, etc.).

### **3.3.2. Proceso de Gestión de los Grupos de Interés.**

Este procesos de gestión de partes interesadas es definido por Wood (2010, p. 54) como *“participación activa y constructiva en las relaciones con las partes interesadas”* y, que desde nuestro punto de vista, propone la identificación de las partes interesadas de la empresa, la priorización, tanto de las partes interesadas como de sus expectativas y, la participación (*engagement*) de las partes interesadas en la dirección estratégica de la empresa a través del diálogo, con la finalidad de dar respuesta a dichas expectativas,

incrementando los impactos positivos de las actividades de la empresa sobre las partes interesadas, y reduciendo o eliminando los posibles impactos negativos. Desde nuestro punto de vista, la gestión de partes interesadas nos proporciona información sobre las expectativas de las partes interesadas, expectativas que deberían provenir de varias partes interesadas, tanto genéricas como específicas, y que seguramente pueden recoger un amplio abanico de demandas sociales.

### **3.3.3. Proceso de Gestión de Aspectos.**

Este proceso de gestión de aspectos es definido por Wood (2010, p. 54) como el *“conjunto de procesos que permiten a una empresa identificar, analizar y actuar sobre los problemas sociales o políticos que puedan afectarle de manera significativa”*.

Desde nuestro punto de vista, y aquí una de las novedades de nuestro modelo de DSC en la categoría de procesos, este proceso de gestión de aspectos, aun manteniendo el nombre, tal y como hemos comentado previamente, debería tener un enfoque distinto, fundamentalmente por dos razones:

- la primera, relacionada con el hecho de que la identificación y análisis de aspectos ya se realiza en los procesos anteriores de esta misma categoría (i.e. exploración del entorno y gestión de partes interesadas) y,
- la segunda, relacionada con el carácter de diseño de políticas y programas que abordan las condiciones cambiantes del entorno o tercer comportamiento de las empresas con capacidad de respuesta (Ackerman, 1975).

Respecto a la primera de las razones, la identificación y análisis de aspectos ya se realiza en los procesos anteriores de esta misma categoría (i.e. exploración del entorno y gestión de partes interesadas), por lo que pensamos que existe cierto solapamiento entre los dos primeros elementos de la categoría de procesos, es decir, la exploración del entorno y la gestión de partes interesadas, y esta tercera o gestión de aspectos, ya que, según Wood (*ibid.*), las actividades de identificación y análisis de las demandas sociales se produce en los 3 elementos, generando, desde el punto de vista de Ackerman (1975), un manejo de información, personas y grupos, y aspectos sociales y eventos en cada uno de los 3 comportamientos, respectivamente.

Aunque en los 2 primeros comportamientos de las empresas con capacidad de respuesta identificados por Ackerman (1975) esta relación o asociación de ideas parece evidente, el tercer comportamiento de las empresas con capacidad de respuesta propuesto por Ackerman (1975), es decir, diseñan planes y políticas para responder a las condiciones cambiantes, que se lleva a cabo a partir de la gestión de aspectos y que trata de conseguir un manejo de aspectos sociales y eventos, parece que no se alinea con la definición de Wood (2010 p. 54) de gestión de aspectos, al menos en la parte de identificación y análisis de demandas sociales, aunque sí en la segunda parte de *“...actuar sobre los problemas sociales o políticos que puedan afectarla de manera significativa”*, enfatizando más la capacidad de respuesta que los procesos de identificación y análisis.

Estos dos elementos (i.e. exploración del entorno y gestión de partes interesadas), por sí solos, proporcionan información y análisis de la misma, sobre las demandas sociales que las empresas pueden encontrar tanto en su entorno como las expectativas de sus partes interesadas, haciendo innecesaria la actividad de identificación y análisis en el elemento de gestión de aspectos, que por otro lado tomaría la información generada en los otros dos elementos para generar la respuesta, es decir, para diseñar políticas y planes que dieran respuesta a las demandas sociales previamente identificadas y analizadas.

Desde un punto de vista pragmático y moderno de las actividades de análisis y diagnóstico del contexto, pensamos que la exploración del entorno y la gestión de partes interesadas proporcionan información suficiente como para realizar la actividad de identificación y análisis de demandas sociales.

Respecto a la segunda de las razones por la que pensamos que el elemento de gestión de aspectos debería cambiar su enfoque, es decir, aquella relacionada con el carácter de diseño de políticas y programas que abordan las condiciones cambiantes del entorno o tercer comportamiento de las empresas con capacidad de respuesta (Ackerman, 1975), y que Wood (1991a) identifica con el proceso de gestión de aspectos de su modelo de DSC, parece que se queda en la componente del diseño, es decir, en la toma de decisiones para la formulación de planes y políticas que respondan a las demandas sociales, tras el diagnóstico previo del entorno y las partes interesadas, por lo que se

intuye que dentro de este elemento de gestión de aspectos de Wood (1991a) en la categoría de procesos, no está prevista las etapas de implementación y evaluación de los planes y las políticas, aunque la autora en su definición hace referencia expresa a la “actuación”, pero entendemos esa actuación como diseño de políticas y planes.

Además, como hemos visto anteriormente, en el desarrollo de la línea de gestión de aspectos, Chase (1977) y Johnson (1983) entienden la gestión de aspectos como un proceso de respuesta de las empresas a las demandas sociales a las empresas, y definen distintas etapas para operativizar dicho proceso.

Chase (1977), propuso un enfoque sistemático de identificación y desarrollo de respuestas a través de un proceso de 5 etapas: (1) identificación de aspectos, (2) análisis de aspectos, (3) opciones de estrategia de cambio de aspectos, (4) programas de acción sobre los aspectos, y (5) evaluación de resultados. Por otro lado, en la misma línea que Chase (1977), Johnson (1983) identificó 3 etapas para su despliegue, (1) identificación de aspectos, (2) análisis de aspectos y (3) desarrollo de la respuesta, llegando a identificar 6 subetapas más específicas (ver figura 1.2), que desde nuestro punto de vista proponemos organizar y relacionar de la siguiente manera:

- Etapa de identificación de aspectos, compuesta por:
  - Subetapa de escaneado y monitorización del entorno, entendida como escanear y monitorear lo que los medios públicos, los grupos de interés, el gobierno y otros líderes de opinión escriben, dicen y hacen.
  - Subetapa de identificación y priorización de aspectos, entendida como identificar y priorizar los problemas o aspectos que impactan en la empresa y están obteniendo un apoyo generalizado.
- Etapa de análisis de aspectos, compuesta por:
  - Subetapa de análisis, entendida como analizar esos problemas o aspectos para determinar su probable impacto en la empresa.
  - Subetapa de decisión, entendida como decidir la estrategia para aprovechar los aspectos favorables de esos problemas o aspectos y escapar de los efectos dañinos.
- Etapa de desarrollo de la respuesta, compuesta por:

- Subetapa de implementación, entendida como implementar las políticas y programas aprobados por la alta dirección para lograr esos fines, y entendemos por fines, los objetivos marcados en la estrategia de respuesta en la subetapa de decisión.
- Subetapa de evaluación, entendida como evaluar el éxito de estas políticas y programas para determinar la estrategia futura sobre este y otros temas relacionados.

Siguiendo este razonamiento de Chase (1977) y Johnson (1983) sobre las etapas en el despliegue de la gestión de aspectos, y tras ver el contenido del tercer comportamiento de Ackerman (1975) de las empresas con capacidad de respuesta, es decir, diseñan planes y políticas para responder a las condiciones cambiantes, en el que Wood (1991a) basa su elección de la gestión de aspectos como elemento de la categoría de procesos, pensamos que dicho elemento de gestión de aspectos podría o debería tener un alcance limitado a la subetapa de decisión (etapa de análisis), entendida como decidir y definir la estrategia de respuesta para aprovechar los aspectos favorables de esos aspectos y evitar los efectos dañinos.

Resumimos en la siguiente tabla nuestra propuesta para la categoría de procesos.

**Tabla 3.2. Relación entre los comportamientos de las empresas con capacidad de respuesta, los procesos que los hacen realidad y la finalidad pretendida.**

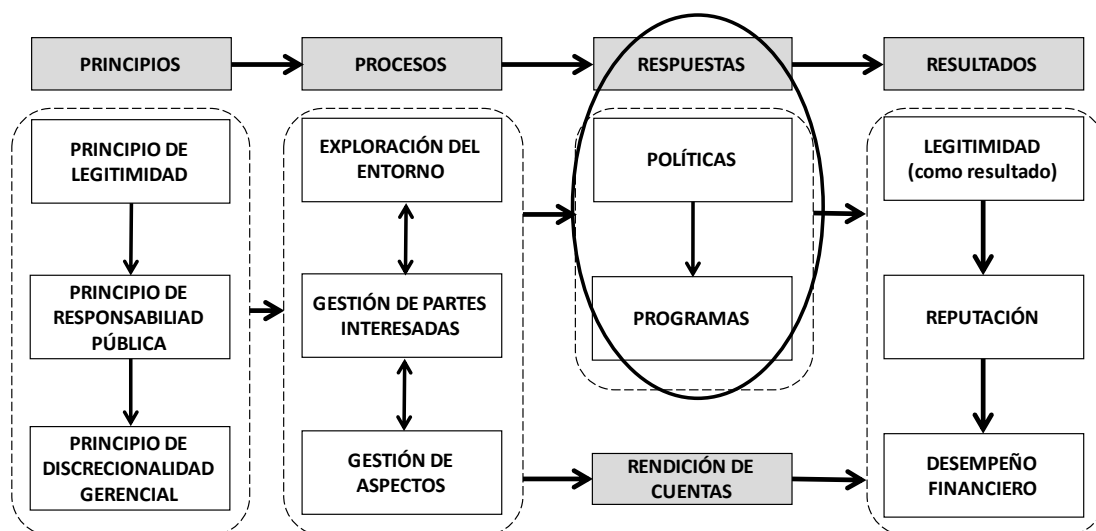
<b>Comportamientos de capacidad de respuesta (Ackerman, 1975)</b>	<b>Procesos de capacidad de respuesta (Wood, 1991a)</b>	<b>Finalidad (Ackerman, 1975)</b>	<b>Nuestra propuesta de procesos de capacidad de respuesta</b>	<b>Finalidad en nuestra propuesta de procesos de capacidad de respuesta</b>
Controlan y evalúan las condiciones del entorno	Exploración del entorno	Manejar de información sobre el entorno de la empresa	Exploración del entorno	Obtener información del entorno
Atienden a demandas de muchas partes interesadas	Gestión de partes interesadas	Manejar expectativas de personas y grupos	Gestión de partes interesadas	Identificar, priorizar y dialogar con las partes interesadas para conocer sus expectativas
Diseñan planes y políticas para responder a las condiciones cambiantes	Gestión de aspectos	Manejar aspectos sociales y eventos	Gestión de aspectos	Diseñar y definir la estrategia de respuesta a los aspectos sociales

**Fte.: Elaboración propia a partir de Ackerman (1975) y Wood (1991a)**

### 3.4. Respuestas de la empresa a las expectativas y demandas sociales.

En este apartado, presentamos una nueva categoría dentro de nuestro modelo de DSC fruto de la reconfiguración de categorías y elementos presentes en modelos de DSC anteriores, se trata de la tercera categoría de respuestas (ver Figura 3.4.), integrada por los elementos de políticas y programas, y que entendemos como el resultado intermedio u *output* (Strand, 1983) de la categoría de previa de procesos (*throughput*), es decir, como el resultado obtenido a partir de los procesos desarrollados previamente (exploración del entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos), que han identificado y analizado los aspectos que provienen del entorno y de las partes interesadas, y decidido la estrategia de respuesta a aquellos.

Figura 3.4 Categoría de Respuestas. Modelo de Desempeño Social Corporativo.



Fte.: Elaboración Propia

Desde nuestro punto de vista, con la introducción de esta nueva categoría, se dota al modelo de DSC de un carácter más dinámico, ya que a través de las políticas y programas podemos encontrar evidencias de que la actuación o respuesta de la empresa ante los aspectos previamente identificados y analizados en la categoría de procesos, ha tenido lugar, es decir, a través de las políticas y programas se implementan las respuestas definidas por la dirección de las empresas y se evalúan las mismas para establecer futuras líneas de actuación.



En nuestra opinión, esta nueva categoría tiene la siguiente lógica:

- La categoría de respuestas, en su conjunto, tiene la finalidad de orientar, generar, gestionar y evaluar las respuestas de la empresa a las demandas y expectativas provenientes del entorno y de las partes interesadas.
- La categoría de respuestas es el siguiente paso en el desarrollo estructural, dinámico y secuencial de nuestro modelo de DSC, es decir, se producen las respuestas de la empresa a las demandas sociales y expectativas de las partes interesadas, demandas y expectativas que han sido identificadas, analizadas y priorizadas en la categoría anterior de procesos.
- El propio funcionamiento dinámico de esta categoría de Respuestas es teóricamente jerárquico, es decir:
  - Las políticas son el primer elemento que se define y en el mismo se describen los objetivos y compromisos de la empresa para abordar las demandas y expectativas de las partes interesadas. De alguna manera, las políticas orientan el comportamiento corporativo en la toma de decisiones de cara a desarrollar e implementar el siguiente elemento de programas.
  - Los programas, por su parte, llevan a cabo las tareas de definición e implementación de las acciones que buscan poner en práctica las políticas corporativas de respuesta a las demandas y expectativas de las partes interesadas. Es a través de los programas como las empresas generan y gestionan (incluyendo el seguimiento) impactos sociales observables por las partes interesadas.

Somos conscientes de que alguno/s de los elementos de esta categoría puede/n no estar presente/s o no existir de manera expresa en la organización, aunque quizás sí de manera implícita. Por ejemplo, puede no haber una política general explícita de Recursos Humanos que incluya compromisos sobre la contratación de nuevos trabajadores y sobre estabilidad y calidad de dichos empleos, y que tampoco exista un programa explícito de captación de personas y talento para la empresa. Sin embargo, pudiera suceder que la empresa, generara impactos o efectos sobre las personas a

través de iniciativas de captación de recursos humanos donde se puede observar un volumen de contrataciones elevado y que, por lo tanto, crea empleos; que las contrataciones son en su mayoría indefinidas y a tiempo completo, fomentando la estabilidad; y que la proporción de mujeres contratadas es igual, mayor o similar a la de hombres contratados en cada categoría de puestos de trabajo donde se han cubierto vacantes, fomentando la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo. En este ejemplo, la empresa que genera estos impactos está teniendo claramente un efecto positivo sobre el mercado de trabajo y sobre las condiciones de trabajo de aquellas personas que, o bien no tienen empleo o bien desean encontrar uno nuevo y mejor.

A pesar de lo anterior, pensamos que la no existencia de alguno de los 2 elementos de la categoría de respuestas o la no existencia de la lógica jerárquica que hemos establecido, puede generar ineficiencias a la hora de producir las respuestas y, por lo tanto, a la hora de generar impactos positivos en las partes interesadas. Es decir, y siguiendo con el ejemplo anterior, puede no existir una política general de RRHH que oriente la contratación en la empresa en cuanto a estabilidad y calidad de la contratación; pero su inexistencia puede generar una falta de objetivos y criterios que se dejan a elección de la Dirección de Recursos Humanos de turno, además de producir una posible heterogeneidad en las tipologías de contrataciones, difíciles de gestionar en el largo plazo y que pueden generar problemas de retención del talento. Así mismo, la no existencia de una política puede lanzar un mensaje claro de que la política de contrataciones o captación no es relevante en la organización, por lo que la generación de programas de captación de personas, si se generan, se hará ad hoc en función de las necesidades puntuales y sin una perspectiva estratégica que trate de abordar demandas sociales y de las partes interesadas.

Por lo anterior, podemos decir que aquellas empresas que sigan la secuencia lógica de generación de políticas que respondan a las demandas sociales y que contengan objetivos y compromisos, orientando la creación e implementación de programas de impacto social sobre las expectativas de las partes interesadas, y que generen información cualitativa y cuantitativa para evaluar el desempeño social de la empresa, se espera que obtengan unos mejores resultados en términos de performance reputacional y financiera.

### 3.4.1. Consideraciones previas.

En lo que respecta a la aparición de elementos como políticas y programas en los modelos anteriores, Wartick y Cochran (1985) introducen el término políticas como desarrollo de la línea de gestión de aspectos sociales o *social issues management* en su tercera categoría del modelo de DSC (ver tabla 2.2). Los elementos de esta categoría tenían la finalidad de ayudar a las empresas a gestionar los aspectos sociales, a evitar las sorpresas y a determinar qué políticas sociales eran efectivas. Además, en esta categoría se desplegaba el proceso de capacidad de respuesta completo, compuesto por 3 elementos, identificación de aspectos, análisis de aspectos y desarrollo de respuestas.

Por el contrario, Wood (1991a) consideraba la tercera categoría de políticas de Wartick y Cochran (1985) como muy restrictiva a la hora de producir resultados, entendidos éstos como aquellos elementos que permitían evaluar la performance social de las empresas, por lo que, acertadamente desde nuestro punto de vista, consideraba la línea de aspectos sociales o *issues management*, tal como la definían Wartick y Cochran (*ibid.*), como un proceso para desarrollar la capacidad de respuesta de las empresas. Por ello, la autora optó por colocarlo como un elemento en la categoría de procesos de su modelo de DSC.

En la definición que Wood (1991a) hace de la DSC a través del desarrollo de su modelo, considera que la existencia y naturaleza de políticas y programas diseñados para gestionar las relaciones sociales de la empresa y los impactos sociales de dichas acciones, entran a formar parte de la categoría de resultados (impactos sociales o *social impacts*, programas sociales o *social programs* y políticas sociales o *social policies*, (ver figura 1.6). Para Wood (1991a, p. 711), *“esta tercera parte del modelo de DSC, los resultados, es la única parte que es realmente observable y está abierta a la evaluación. Podría decirse que este aspecto del desempeño social corporativo es el único lugar en el modelo de DSC donde existe un desempeño real. Las motivaciones (principios) no son observables y los procesos solo son observables por inferencia. Sin embargo, los impactos sociales de las políticas, programas y operaciones son aquellos aspectos visibles del DSC sobre los cuales se juzgarán los motivos de la empresa, se evaluará el uso de procesos receptivos y las partes interesadas determinarán su desempeño general”*.

De lo anterior se puede inducir que sólo los impactos sociales son observables y evaluables por las partes interesadas, y que éstos son los únicos resultados, fruto de las políticas y programas que las compañías desarrollan e implementan, por lo que podríamos deducir que las políticas y programas son aquellos elementos corporativos donde se producen las respuestas a las demandas sociales y a las expectativas de las partes interesadas, respuestas que en último término producen una serie de impactos sociales en las mismas.

Mientras Wood (1991a) ve las políticas, los programas y los impactos que éstas generan como resultados finales observables del comportamiento corporativo, nosotros los entendemos como resultados intermedios observables dentro del proceso de adaptación de la empresa a su entorno, o lo que Strand (1983) denomina *outputs*, esto es, como la puesta en práctica de la actividad de actuación o desarrollo de respuestas de la gestión de aspectos. Consecuentemente, estos resultados intermedios producirán otro tipo de resultados organizativos finales o *outcomes* que pueden ser entendidos como el retorno que obtienen las empresas tras la aplicación del modelo de DSC basado en Principios-Procesos-Respuestas, resultados que pueden venir expresados en términos de legitimidad, reputación y desempeño financiero. De ahí que en nuestro modelo (ver figura 3.4) hemos considerado dos categorías diferentes para poder diferenciar entre estos resultados intermedios (categoría de respuestas) y los resultados finales (categoría de resultados), categoría esta última que presentaremos más adelante.

Posteriormente, en la revisión de su propio modelo, Wood (1994) identifica, dentro de la categoría de resultados (*outcomes*), las políticas, los programas, las prácticas, los efectos sobre las partes interesadas y los efectos sobre la sociedad en general. De nuevo, las políticas, los programas y las prácticas, además de los efectos o impactos sobre partes interesadas y sociedad, son considerados como resultados últimos del modelo de DSC de Wood. Con esta consideración que hace la autora, pensamos que la pieza de los *outputs* o resultados intermedios que se generan en el modelo de DSC de Wood (1994) sigue malinterpretada. Por ello, y como alternativa, proponemos que dichos elementos resulten visibles dentro del propio modelo de DSC como respuestas (en forma de políticas y programas que generan impactos), que son productos intermedios

resultantes (*outputs*) de los procesos y que, posteriormente, constituirán inputs básicos para la consecución de una serie de resultados finales (*outcomes*). Esta nueva consideración aporta valor a la comprensión del modelo de DSC y lo dota de un mayor carácter dinámico, tal y como se puede observar en la figura 3.4.

Hechas estas consideraciones, a continuación, vamos a describir con mayor detalle cada una de los elementos de esta categoría de Respuestas.

### **3.4.2. Respuesta en forma de Políticas.**

Tal y como se ha comentado anteriormente, Wood (1991a; 1994; 2010), entiende las políticas como un resultado final (*outcome*) del comportamiento corporativo tras el desarrollo, dentro de su modelo estructural de DSC, de las categorías previas de principios y procesos. No obstante, desde nuestro punto de vista el comportamiento corporativo se define o identifica mejor a través de las acciones o respuestas que desarrolla la empresa para abordar las demandas sociales y las expectativas de las partes interesadas, es decir, las políticas y los programas definen qué hace una empresa para responder a las demandas sociales, y solo tras la aplicación de estas acciones que reflejan un comportamiento concreto, se podrá saber qué consigue una empresa en términos de resultados, tanto intermedios como finales.

Así pues, desde nuestro punto de vista las políticas son una respuesta o recurso organizativo que permiten el establecimiento, de forma explícita, de los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones en lo que a su desempeño social deseado se refiere. Esta respuesta organizativa surge del desarrollo o puesta en práctica de las actividades o elementos de la categoría de procesos (i.e. exploración del entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos) que encontramos en nuestro modelo de DSC (ver figura 3.4), es decir, las políticas se definen a partir de la identificación, priorización y análisis de demandas sociales, y de la orientación, previa toma de decisiones, sobre la estrategia de respuesta de la empresa ante dichas demandas. Dicho de otra manera, el proceso de gestión de aspectos sociales toma como inputs los outputs de los elementos de exploración del entorno y gestión de partes interesadas, y genera outputs (diseño de la estrategia de respuesta) que serán

considerados inputs en la siguiente categoría de Respuestas, donde se configuran las políticas corporativas de respuesta a las demandas sociales, lo que evidencia el carácter dinámico y secuencialmente lógico de nuestro modelo.

Para Wood (1991a), una vez que se ha reconocido que todas las cosas que hace una empresa tienen un impacto social y por lo tanto es relevante en su DSC, se debe hacer un movimiento conceptual hacia los resultados de las acciones a los que la empresa se compromete explícitamente para gestionar sus impactos sociales. Estas acciones incluyen las inversiones de recursos en programas sociales para alcanzar fines específicos y el establecimiento de una política para institucionalizar motivos socialmente responsables y procesos de capacidad de respuesta social, lo que en la actualidad se suele denominar como política de responsabilidad social corporativa o, también, política de sostenibilidad.

De esta manera, Wood (1991a) entiende la política social corporativa como un elemento organizativo que guía la toma de decisiones, tanto en áreas donde los problemas se repiten, homogeneizando las rutinas y optimizando la reflexión y el análisis, como en áreas de gran importancia por su interés, lo que facilita la gestión efectiva de las amenazas y las oportunidades. Según la autora, una política social corporativa integral, completamente institucionalizada y operativa, sería el resultado final lógico de la secuencia de su modelo de DSC, generando un comportamiento corporativo que ha sido previamente motivado por los principios de RSC y que se ha obtenido a través de los procesos de capacidad de respuesta social. Sin embargo, para nosotros la política no es el comportamiento en sí mismo, sino que es el elemento que guía la toma de decisiones para el desarrollo de comportamientos corporativos a través de los programas, buscando generar impactos positivos a las demandas y expectativas de las partes interesadas.

En términos generales, la actividad o elemento de generación y desarrollo de políticas debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas. Es importante que las políticas empresariales, que se suelen desarrollar en cuanto a su contenido y filosofía en la alta dirección, afecten a toda la organización, ya que de ese modo se creará una cadena de trabajo orientado a cumplir dichas políticas y a trabajar por el objetivo

común de la compañía. Esto permitirá a los directivos medios elaborar planes o programas concretos de acción orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales, actividad que se desarrolla a través del siguiente elemento de esta categoría y que explicamos en el siguiente subapartado.

### **3.4.3. Respuesta en forma de Programas.**

Por su parte, los programas son, idealmente, el resultado directo de la implementación de las políticas, es decir, es donde se produce el comportamiento expreso de la organización a la hora de abordar las demandas sociales y las expectativas de las partes interesadas, generando los impactos sobre los mismos.

Tal y como indica Wood (1991a), los programas son las acciones a las que la empresa se compromete explícitamente para gestionar sus impactos sociales. Estas acciones incluyen las inversiones de recursos en programas sociales para alcanzar fines específicos que responden a las expectativas de las partes interesadas a través de impactos directos. Según esta autora, las empresas que desarrollan programas corporativos sociales tratan de satisfacer necesidades o expectativas particulares mediante la inversión de recursos en líneas de acción vistas por la empresa como socialmente deseables, ya que responden a las demandas sociales y a las expectativas de las partes interesadas. Estos programas son donde en la práctica se producen los impactos sociales. Los programas pueden ser acciones ad hoc que abordan un problema concreto y que se terminan cuando llega su finalización sin solución de continuidad, o proyectos más a largo plazo que pueden llegar a estar institucionalizados y que tienen un enlace en la organización a nivel estratégico o cultural.

A pesar de lo anterior, coincidimos con Wood (1991a) al señalar que este desarrollo óptimo, ilustrado en forma de modelo de DSC, muchas veces ocurre en la teoría y ha sido idealizado, llegando a producir el pensamiento de que la simple existencia de la política es, de por sí, bueno y eficaz, produciendo, además, que las empresas puedan ser evaluadas positivamente en cuanto a su desempeño social por el simple hecho de tener políticas formales, ya estén motivadas o no por los principios de responsabilidad social. E incluso más importante, ya estén o no reflejadas en la acción organizativa y

directiva, es decir, en los programas o acciones que lleva a cabo la empresa. En cualquier caso, estamos convencidos de que tener una política formal desarrollada no garantizará que los resultados posteriores también serán socialmente responsables o deseables.

#### **3.4.4. A modo de síntesis.**

Por todo lo anterior, nuestro modelo de DSC, en la nueva categoría de Respuestas, responde a las siguientes asunciones:

- Esta categoría incluye la actividad de “actuación” de la gestión de aspectos, tal y como la define Wood (2010), dejando las actividades de identificación y análisis en el elemento de gestión de aspectos de la categoría de procesos.
- Esta nueva categoría es la continuación lógica del tercer comportamiento de las empresas con capacidad de respuesta social de Ackerman (1975), es decir, del diseño de políticas y programas se pasa a la implementación y evaluación de las mismas.
- Esta categoría de respuestas recoge la etapa de despliegue de la gestión de aspectos o *issues management*, tal y como la definió Johnson (1983), de desarrollo de respuestas, compuesta por las subetapas de Implementación y Evaluación.
- Siguiendo el modelo adaptativo de Strand (1983), donde se identifican las distintas etapas necesarias para llevar a cabo el proceso de DSC, a saber, entrada (input) – procesamiento o rendimiento (throughput) – salida (output), esta nueva categoría responde a la componente de salida u output.
- Así mismo, dentro de esta nueva categoría de respuestas y de la lógica de funcionamiento del modelo que proponemos, donde identificamos 2 elementos (i.e. políticas y programas) presentes previamente en la literatura previa (Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991a), es donde las empresas orientan, implementan y evalúan los impactos que resultan de las respuestas diseñadas a las demandas sociales de las partes interesadas.



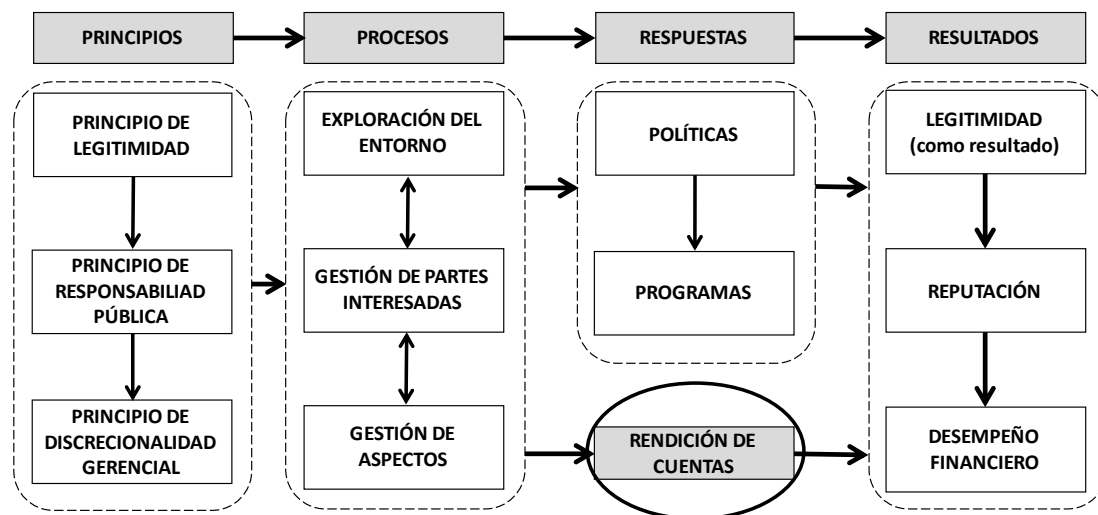
- Las políticas recogen la esencia de las decisiones tomadas en la etapa de Gestión de Aspectos de la categoría de procesos, es decir, en la subetapa de decisión (*decidir la estrategia para aprovechar los aspectos favorables de esos problemas o aspectos y escapar de los efectos dañinos*).
- Las políticas, a través de compromisos y objetivos concretos, responden a la estrategia de respuesta diseñada y orientan el diseño y desarrollo de los programas corporativos que responden de manera directa a las demandas y expectativas de las partes interesadas.
- Los programas hacen referencia a la capacidad de respuesta explícita de las empresas, configurando y generando respuestas concretas a las demandas y expectativas específicas de las partes interesadas. Por lo tanto, responden a la etapa de implementación de las respuestas.
- A través de los programas corporativos donde se implementan las respuestas de las empresas a las demandas sociales, se generan impactos directos sobre las expectativas de las partes interesadas.
- Las políticas, sus objetivos y compromisos, se evalúan a través de la consecución, o no, de los objetivos específicos establecidos en los programas donde se generan los impactos directos sobre las partes interesadas.

### **3.5. La Rendición de Cuentas.**

Así como en nuestro modelo teórico de DSC hemos asumido y reconfigurado distintas categorías y elementos de modelos de DSC anteriores (i.e. Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991a y 1994), dándoles, en algunos aspectos, una explicación o interpretación distinta, en este punto incluimos una nueva quinta categoría (ver Figura 3.5.), no presente en los modelos anteriores, que pensamos ayuda a entender la lógica del mismo de una manera dinámica y secuencial, y que recoge algunas de las prácticas más comunes en los últimos tiempos a la hora de evidenciar o evaluar el desempeño social de las empresas en su relación con las partes interesadas y la sociedad. Nos referimos a la categoría de rendición de cuentas desarrollada normalmente a través de los denominados reportes sociales corporativos donde se lleva a cabo la comunicación

de las empresas hacia sus partes interesadas y la sociedad en general, para que éstas puedan evaluar hasta qué punto el desempeño social de la empresa, ha generado impactos, positivos o negativos, sobre las demandas o expectativas previamente identificadas y analizadas en la categoría de procesos.

**Figura 3.5 Categoría de Rendición de Cuentas. Modelo de Desempeño Social Corporativo.**



Fte.: Elaboración Propia

### 3.5.1. Introducción.

Este nuevo elemento, que hemos denominado rendición de cuentas, aporta una perspectiva que trata de poner de manifiesto la actividad de evaluación y comunicación de las respuestas de las empresas ante las demandas de la sociedad en su conjunto y de las expectativas de las partes interesadas en concreto. Se trata pues de evaluar y comunicar las políticas, los programas y los impactos sociales producto de esas políticas y programas, a la sociedad y a las partes interesadas, incorporando un elemento de transparencia que, en teoría, debería tener un efecto sobre el mantenimiento de la legitimidad de las empresas, sobre la mejora de su reputación y sobre sus resultados financieros.

La literatura especializada ya veía los reportes sociales corporativos como una forma de medición o evaluación y comunicación de impactos sociales y, por lo tanto, como una herramienta para llevar a cabo la rendición de cuentas. En este sentido, Sethi (1975) estableció que una de las maneras de evaluar el DSC era a partir del criterio de

legitimidad, ya que debido a que las empresas tratan de estrechar o reducir la brecha entre el desempeño corporativo y las expectativas sociales, la validez y relevancia social de cualquier acción corporativa depende del concepto de legitimidad.

Unos años más tarde, Wood (1991b) identificaba como una de las principales líneas a investigar la del desarrollo de los reportes sociales corporativos. En este sentido, consideraba que dicha investigación debía ir en la dirección de mejorar la identificación y medición de los impactos sociales de las empresas, lo que incluía la identificación de las áreas de impacto social o aquellos aspectos que organizaran o clasificaran los posibles distintos impactos sociales de las empresas, conjuntamente con la identificación de indicadores sociales para cada aspecto, además de la propia evaluación de la información resultante del proceso de evaluación de aspectos a través de indicadores y de los flujos de comunicación entre las empresas y sus partes interesadas. Como consecuencia de esta preocupación, la evaluación y medición de los impactos sociales, como resultados observables, es un elemento clave en el modelo de Wood ya que, si el desempeño social corporativo se convierte de alguna manera en algo distinto de otro desempeño corporativo como, por ejemplo, el desempeño comercial, separando las esferas sociales y económicas, entonces pierde su viabilidad como una forma de entender las relaciones empresa-sociedad. Para Wood (1991a), el uso del concepto de impactos sociales ayuda a evitar esta segmentación inadecuada de comportamientos sociales y empresariales.

### **3.5.2. Los Reportes Sociales Corporativos como base para la Rendición de Cuentas.**

La rendición de cuentas o accountability ha recibido numerosas denominaciones en la práctica a la hora de hacerla efectiva, tales como Reporte Social (Social Reporting), Reporte Social Corporativo (Corporate Social Reporting), Contabilidad Social y Medioambiental (Social and Environmental Accounting - SEA), Corporate Social Disclosure (CSD) y Reportes o Estados de Información no Financiera.

La noción de rendición de cuentas se utiliza normalmente en la literatura contable y ha tenido diversos usos y enfoques distintos. Sin embargo, para Messner (2009) la acepción sociológica genérica de rendición de cuentas parece proporcionar un marco común para

la mayoría de esos usos y enfoques. Así, para Messner (*ibid.*, p. 920), “*sociológicamente hablando, la rendición de cuentas denota el intercambio de motivos de conducta. Dar cuenta significa dar razones para el comportamiento de uno, explicar y justificar lo que hizo o no hizo*”. Para este autor, la rendición de cuentas provoca que el comportamiento sea inteligible y reduce los potenciales conflictos que pueden producirse entre la acción y la expectativa. Además, la rendición de cuentas es una práctica moralmente significativa, ya que exigir cuentas a alguien es pedir a esta persona que haga pública su aceptación de la responsabilidad por su comportamiento.

La aplicación del concepto de la rendición de cuentas en el campo del management, según Messner (2009, p. 920) “*tiene lugar a través del intercambio de cuentas, tanto dentro de la organización como entre la organización y sus distintas partes interesadas, a menudo por medio de rutinas de información y control*”, en la que cualquier tipo de información relacionada con los resultados del propio management se acaba comunicando.

Como hemos comentado anteriormente, uno de los principales mecanismos o herramientas que han servido a las organizaciones para rendir cuentas por su desempeño social corporativo han sido los reportes sociales corporativos. Así, para Dierkes y Berthoin Antal (1986, p. 107) “*la literatura sobre informes o reportes sociales corporativos, contabilidad social, etc. se basa en una amplia variedad de desarrollos teóricos y conceptuales diferentes*”, reconociendo que en aquel momento existía una amplia ambigüedad terminológica no resuelta por completo.

Para estos autores (*ibid.*), el reporte social tiene una doble finalidad: por un lado, desarrollar un instrumento para facilitar la gestión interna de la información que surge de la identificación, análisis, desarrollo y evaluación de respuestas a las demandas sociales (enfoque de capacidad de respuesta o *responsiveness approach*); y, por otro, proporcionar un medio para comunicar aspectos de la participación social de las empresas a sus partes interesadas. Uno de los enfoques fundamentales que está en la base de este desarrollo conceptual del reporte social corporativo es el de entender e investigar la interrelación entre empresa-sociedad, redefiniendo el rol y las tareas de la empresa, desde una institución puramente económica a una socioeconómica responsable ante una amplia gama de partes interesadas. De esta manera, estos autores

consideran que los reportes sociales corporativos se desarrollan a partir de la capacidad de respuesta social de las empresas, ya que esta implica una "*combinación de ajuste a la regulación externa, una filosofía anticipatoria a largo plazo de la política empresarial y el autocontrol interno*" (*ibid.*, p. 106). Por lo tanto, estos reportes, desde nuestro punto de vista, se pueden configurar como un mecanismo a través del cual las empresas comunican a sus partes interesadas los resultados de los impactos producidos por sus respuestas a las demandas y expectativas de aquellas.

Así, dentro de nuestro modelo teórico de DSC la rendición de cuentas llevada a cabo a través de los reportes sociales corporativos sería, en primer lugar, un resultado intermedio u *output* empresarial que evalúa y comunica a las partes interesadas sus impactos sobre las demandas y expectativas de estos, es decir, es parte de la continuación lógica del modelo, tras la aplicación de la categoría de procesos. Además, los reportes sociales corporativos evaluarían y comunicarían los flujos de información provenientes de los elementos de la categoría de respuestas, es decir, de los impactos generados a través de los programas.

Posteriormente, en cuanto a la evolución del concepto de reportes sociales corporativos Gray et al. (1995) identificaron dos líneas o enfoques de investigación relevantes que aparecieron en la literatura académica. La primera, relacionada con la actividad contable tradicional y, por lo tanto, vista como un apéndice de la misma y que tomaba como principales usuarios de los reportes sociales corporativos a la comunidad financiera. La segunda, coloca el reporte social y medioambiental en el centro de la comprensión del rol de la información en el diálogo entre empresa y sociedad. Dentro de esta segunda corriente, el grupo de teorías con más interés en el desarrollo teórico de esta temática son aquellas provenientes de la teoría social y política, en particular, las perspectivas de la teoría de la legitimidad, la teoría de las partes interesadas y la teoría de la política económica. Así, para Gray et al. (*ibid.*) el punto de encuentro principal entre estas teorías es la asunción de que el área económica no puede ser entendida y estudiada de forma separada del marco institucional, político y social, donde la actividad económica tiene lugar, y este es precisamente el enfoque desde el que se tiene que pensar el desarrollo de los reportes sociales corporativos, es decir, desde el pensamiento de que lo

económico-financiero es sólo una parte de la vida organizativa que tiene que estar entrelazada con lo político y lo social.

Más tarde, Brown y Fraser (2006), en su análisis de una de las formas o denominaciones que ha tenido los reportes sociales corporativos, esto es, la que tiene que ver con la contabilidad social y medioambiental (*social and environmental accounting – SEA*), identifican tres corrientes principales que han aportado al desarrollo del SEA: el enfoque de business case, la responsabilidad de las partes interesadas y el enfoque de teoría crítica.

En una época más reciente, otros trabajos como el de Gangi y D'Angelo (2016) también han abordado el estudio de los reportes sociales corporativos. Estos autores estudiaron la relación entre éstos y el desempeño social corporativo, es decir, si el desempeño social corporativo puede verse como un determinante de la divulgación o reporte social corporativo o, por el contrario, si la divulgación social corporativa es un determinante del desempeño social empresarial.

Para Gangi y D'Angelo (*ibid.*), cuando las empresas desarrollan actividades de medición y evaluación de su desempeño social generando información al respecto, deben utilizar esa información de manera eficiente y adecuada para dar respuesta a las necesidades de reporte interno contra los objetivos establecidos, además de informar sobre cómo han dado respuesta a las expectativas de las partes interesadas. Así, la información generada sobre DSC en las empresas debe incluir la medición y comunicación, tanto desde una perspectiva interna para la gestión como desde la perspectiva externa hacia los entornos con los que interactúa. Visto de esta manera, los reportes sociales corporativos voluntarios adquieren relevancia para la gestión de la RSC y sus impactos o efectos. No obstante, cuando se trata de analizar la relación entre desempeño social y divulgación o reporte social, los académicos no tienen posiciones convergentes al respecto: están los que argumentan que el desempeño social corporativo impacta en la divulgación social corporativa; y, por otro lado, hay otra corriente donde el enfoque teórico y empírico se representa de manera opuesta, es decir, la divulgación social corporativa afecta a la DSC.

En definitiva, los reportes sociales corporativos se configuran como herramientas de comunicación útiles y aceptadas, tanto en el mundo académico como empresarial, para

desarrollar la actividad de rendición de cuentas de las empresas hacia sus partes interesadas de cara a mostrar los resultados de su desempeño social corporativo o DSC.

### **3.5.3. Estándares internacionales de Reporte Social Corporativo.**

El campo de los reportes sociales corporativos ha tenido un reflejo evidente más allá de la vida académica. Nos referimos a la proliferación de guías y estándares de reporte social corporativo para las empresas, organizaciones e instituciones. Estas guías o estándares han ido recogiendo de distintas maneras y de forma más pragmática los avances que la literatura científica sobre RSC y DSC, ha ido produciendo en los últimos 40 años, convirtiéndose así en herramientas de gestión para las empresas a la hora de evaluar y comunicar su desempeño social corporativo a sus partes interesadas.

Algunas de las iniciativas más importantes de desarrollo de guías y estándares de reporte social corporativo son Sustainability Accounting Standards Board (SASB), AccountAbility, Global Reporting Initiative (GRI) o la norma ISO 26000. No es el objetivo de esta tesis doctoral hacer una revisión profunda de estas iniciativas; más bien al contrario, lo que pretendemos es que el lector entienda que, en el ámbito organizativo, los reportes sociales corporativos se desarrollan a partir de documentos o guías definidas por instituciones, tanto públicas como privadas, reconocidas internacionalmente, y donde se establecen las pautas, directrices o requisitos necesarios para su elaboración.

### **3.5.4. A modo de síntesis.**

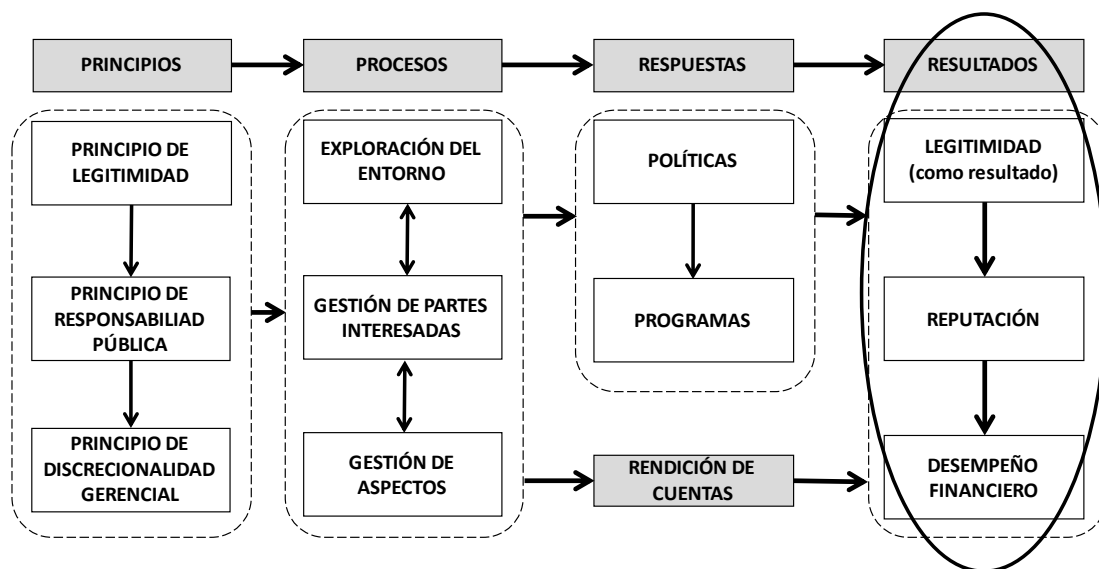
Por todo lo anterior, nuestro modelo de DSC, en la nueva categoría de Rendición de Cuentas, desarrollada a través de reportes sociales corporativos, normalmente anuales, se lleva a cabo la actividad corporativa que realizan las empresas para comunicar a las partes interesadas hasta qué punto han logrado dar respuesta a las expectativas identificadas, analizadas y priorizadas en la categoría de procesos y a través de la implementación y evaluación de los impactos generados desde la aplicación de sus políticas y programas, incluidas en la categoría de respuestas.

A continuación, en el siguiente apartado pasamos a describir y explicar la siguiente categoría dentro del modelo, esto es, la de los resultados finales.

### 3.6. Resultados finales.

Tal y como podemos ver en la siguiente imagen (ver figura 3.6.), introducimos, con respecto a los modelos de DSC previos (i.e. Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991a y 1994), una nueva categoría de resultados con un enfoque finalista donde dichos resultados son entendidos como resultados finales u *outcomes*, en términos de resultados o retornos empresariales. Estos posibles resultados finales, fruto de la aplicación sistemática y secuencial de las categorías previas de principios, procesos, respuestas y rendición de cuentas son: legitimidad, reputación y desempeño financiero.

Figura 3.6 Categoría de Resultados. Modelo de Desempeño Social Corporativo.



Fte.: Elaboración Propia

Con la introducción de esta nueva categoría de ‘Resultados’ en nuestro modelo de DSC, llegamos a la parte de final de dicho modelo. Con la misma pretendemos desarrollar y aportar argumentos acerca de que las empresas que desarrollan sistemas de gestión motivados y basados en principios de RSC (i.e. Legitimidad, Responsabilidad Pública y Discrecionalidad), generarán procesos de capacidad de respuesta (i.e. Exploración del entorno, Gestión de Partes Interesadas y Gestión de Aspectos), que provocarán respuestas organizativas (i.e. Políticas, Programas) en forma de comportamientos



organizativos expresos (impactos) y comunicarán los resultados de su desempeño corporativos a sus partes interesadas (i.e. Rendición de Cuentas), pudiendo llegar a satisfacer sus expectativas, y consecuentemente, facilitarán la obtención de resultados organizativos positivos en términos de Legitimidad, Reputación y Desempeño Financiero, es decir, podrán tangibilizar los retornos de la posible inversión realizada en RSC y justificar la toma de decisiones en este sentido.

Por lo tanto, nuestro enfoque es estructuralista ya que pretende *“distinguir entre la naturaleza y el origen de las responsabilidades corporativas, los métodos utilizados para tratar de cumplirlas y los resultados de esos esfuerzos”* (Wood, 2010, p. 53), entendiendo en nuestro modelo, tal y como ya se comentó anteriormente a lo largo del capítulo, los resultados (*outcomes*) de Wood (1991a) como Respuestas organizativas (ver figura 3.6), para así dotar a nuestro modelo de una estructura dinámica, lógica y secuencial, que tiene efectos, también, sobre los resultados de las empresas, pero no ya en términos de comportamiento corporativo como mantenía Wood (2010), sino en términos de performance financiera y reputacional.

De esta manera, nuestro modelo de DSC plantea dos lógicas de relación entre sus elementos: una a nivel inter-categorías y otra a nivel intra-categorías:

- La primera establece que nuestro modelo de DSC funciona de manera dinámica y secuencial, presentando vínculos entre categorías que implican relaciones causa-efecto entre las mismas si leemos el modelo de izquierda a derecha. De esta manera, a partir de los principios de RSC (legitimidad, responsabilidad pública y discrecionalidad gerencial) que actúan como elementos motivacionales, se desarrollan procesos de capacidad de respuesta (exploración del entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos) que provocan, (1) respuestas organizativas (políticas y programas) y (2) comunicación de resultados de desempeño social corporativo (rendición de cuentas), que finalmente producirán resultados, en principio positivos, en términos de legitimidad, reputación y desempeño financiero.
- Por lo que respecta a la segunda lógica de relaciones, esto es, a nivel intra-categoría, el modelo plantea que existen también relaciones causa-efecto entre los distintos elementos dentro de una misma categoría, pudiendo ser estas

unidireccionales o bidireccionales. Estas relaciones vienen representadas por las flechas verticales que hay dentro de cada categoría del modelo (ver figura 3.6). Así, tal y como se ha comentado en los apartados precedentes, en la categoría de principios, el principio de legitimidad que se desarrolla a nivel institucional, incide en el principio de responsabilidad pública en el nivel organizativo que, a su vez, incide en el principio de discrecionalidad directiva en el nivel individual. En lo que respecta a la categoría de procesos, se produce una retroalimentación entre los 3 elementos de la misma, es decir, entre la exploración del entorno, la gestión de partes interesadas y la gestión de aspectos. Finalmente, en la categoría de respuestas, las políticas orientan el desarrollo de programas corporativos que generan impactos en las partes interesadas. Por lo que respecta a esta última categoría de Resultados que estamos presentando en este apartado, la generación de retornos en términos de Legitimidad como consecuencia de las Respuestas organizativas y la Rendición de Cuentas, incrementará, a su vez, la performance reputacional de la organización, lo que en último término provocará una mejora en términos de retornos financieros positivos. Así mismo, la mejora de la performance reputacional y del desempeño financiero, también puede ser consecuencia directa de las propias Respuestas de la organización.

Por todo lo anterior, podemos decir que nuestro enfoque se basa en la comprensión sociológica del DSC de Wood (1991a), manteniendo la lógica estructuralista, aunque reconfigurando y añadiendo algún elemento nuevo y ampliando ese enfoque hacia uno más basado en la visión gerencial o de management, donde no sólo se tratan de estudiar los mecanismos internos de dirección y gestión, sino que esto se hace dentro de un contexto externo amplio, donde la comprensión y gestión de los aspectos sociales son determinantes clave para el éxito de las empresas.

En síntesis, nuestro modelo de DSC, pese a tener un enfoque instrumentalista (i.e. búsqueda de relaciones causales entre DSC y Desempeño Financiero, Reputación y Legitimidad), no pretende convertirse en un modelo normativo y cismático basado en la falacia de la separación, que proponga lo que la empresa debería hacer, “además”, para conseguir sus objetivos económicos. Más bien al contrario, el modelo que aquí

presentamos trata de identificar cuáles son las palancas organizativas que permiten a las empresas obtener buenos resultados en términos de legitimidad, reputación y de desempeño financiero a través de la aplicación secuencial y dinámica de los principios de RSC que guían los procesos de capacidad de respuesta, a partir de los que se generan respuestas concretas y rendición de cuentas ante las demandas y expectativas de la sociedad y de las partes interesadas, es decir, responder a la pregunta: ¿cómo hacer que ser socialmente responsable valga la pena, también, en términos de retorno financiero, reputacional y de legitimidad?

Dicho lo anterior, a continuación, pasamos a describir los distintos elementos de esta categoría de Resultados de nuestro modelo de DSC.

### **3.6.1. Legitimidad.**

La Legitimidad entendida como *“una percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social construido de normas, valores, creencias y definiciones”* (Suchman, 1995, p. 574), ya ha sido incluida en nuestro modelo de DSC como uno de los principios de RSC, junto al de responsabilidad pública y al de discrecionalidad gerencial. Nuestra elección de la Legitimidad como un resultado buscado por las empresas está fundamentado, en parte, en el trabajo de Sethi (1975), quien estableció que una de las maneras de evaluar la DSC es usar el criterio de la legitimidad, criterio que busca reducir la brecha entre el desempeño corporativo y las expectativas sociales. Así, la legitimidad como resultado, implica que las empresas han conseguido, o no, reducir la brecha o gap que se produce entre su comportamiento, reflejado en su desempeño, y las expectativas sociales. Sethi (1975), veía también que la legitimidad se consigue a través del proceso de legitimización, que incluía los tipos de actividades corporativas, los procesos internos de toma de decisiones, la percepción del entorno, la manipulación de ese entorno (físico, social y político) para hacerlo más receptivo a las actividades corporativas y la naturaleza de la rendición de cuentas a otras instituciones del sistema.

En la misma línea que Suchman (1995), Lindblom (1994) diferenciaba entre legitimidad como estatus o condición y legitimización como proceso que subyace a la condición, así

para esta autora, la legitimidad implica la consecución de un estatus que se hace realidad cuando se alinean los sistemas de valores de la organización con los de la sociedad de la que es parte y que, sin embargo, se pone en riesgo cuando existen diferencias entre los mismos, llegando a constituir una amenaza para la legitimidad de la empresa.

Por todo lo anterior, desde nuestro punto de vista la legitimidad es un resultado o condición buscada por las empresas a través de un proceso de legitimización que se alcanza, en nuestro caso, a través de la aplicación de un modelo de DSC basado en el desarrollo dinámico de la secuencia de principios de RSC, procesos de capacidad de respuesta, respuestas y rendición de cuentas, que finalmente, tratan de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Por otro lado, para Pollach (2015), que entiende la legitimidad tal y como la definió Suchman (1995), las empresas incrementan su legitimidad cuando: (1) cumplen con las normas de comportamiento aceptable; (2) cuando intentan cambiar estas normas; o (3) cuando se alían con otras instituciones que tienen reconocido un alto grado de legitimidad. Pollach (2015) entiende que para que una empresa pueda mantener su legitimidad tiene que anticipar los cambios en el contexto, mientras protege los posibles logros anteriores. Así mismo, para que una empresa incremente o mantenga su legitimidad tiene que poner en práctica mecanismos de comunicación entre ésta y sus partes interesadas, informándoles sobre las prácticas de la empresa.

Por su parte, la legitimidad también ha sido vista como el nexo de unión entre el DSC y la reputación corporativa. Así, De Quevedo-Puente et al. (2007.p. 66) entienden que el *“DSC describe la legitimidad del comportamiento de las empresas hacia sus grupos de interés a través de los estándares del contexto institucional en un momento particular de tiempo. Una empresa se comporta legítimamente cuando sus acciones son congruentes con las expectativas de la sociedad (Suchman, 1995). Estas expectativas se determinan por el contexto institucional: normas, valores, creencias y definiciones sociales. Por lo tanto, el contexto institucional es el criterio (o lugar) para evaluar la legitimidad de las actitudes de la empresa hacia los grupos de interés y por lo tanto su desempeño social”*, lo que los lleva a afirmar que el DSC debe redefinirse en cada momento ante los cambios constantes del contexto institucional provocando que las

empresas se encuentren en un proceso constante de legitimación, anticipándose, en el mejor de los casos, y adaptándose en un escenario menos positivo, a los cambios en valores, normas y definiciones sociales.

De Quevedo-Puente et al. (*íbid.*), además, señalan las diferencias entre DSC y reputación corporativa. Así, el DSC es una variable objetiva y de flujo mientras que la reputación corporativa es un variable perceptual. La primera, describe el comportamiento de la empresa con cada parte interesada en un contexto institucional específico en un momento temporal determinado, a la vez que la misma puede cambiar su desempeño social en cada momento. La segunda, es la suma de las expectativas de las partes interesadas sobre del comportamiento futuro de la empresa. De esta manera, la reputación corporativa depende del desempeño social de la empresa en el pasado y en el presente porque la satisfacción por parte de la empresa de las expectativas de los grupos de interés en el pasado genera expectativas de satisfacción en el futuro. Por ello, entendemos que la legitimidad, descrita a través del DSC, y entendida como resultado es un antecedente de la reputación corporativa, lo que hemos reflejado en nuestro modelo de DSC a través de una flecha vertical que une ambos elementos dentro de la categoría de 'Resultados' (ver figura 3.6).

### **3.6.2. Reputación.**

Más allá de las características que atribuyen a la reputación corporativa De Quevedo-Puente et al. (2007), Pollach (2015) entiende que la Reputación es un activo intangible que puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva. Una empresa puede conseguir una ventaja competitiva cuando posee un grupo de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, tales como procesos, equipos, conocimientos, capacidades, atributos y una cultura corporativa única. Una reputación corporativa positiva es un activo intangible que pertenece a los recursos competitivos de la empresa.

Fombrun y Van Riel (1997, p. 10) definen la reputación corporativa como *“la representación colectiva de las acciones y resultados pasados de la empresa que describen la habilidad de la empresa para entregar resultados valiosos a múltiples partes interesadas”*. Para Wartick (1992), las percepciones subjetivas de las partes interesadas

de una empresa sientan la base a partir de la cual se forma la reputación de dicha empresa. Según McLeod (1967), las percepciones determinan las actitudes que las partes interesadas desarrollan hacia la empresa, tanto en el contexto competitivo, como hacia a las empresas en general e incluso dentro de una misma industria o sector, actitudes que se verán influenciadas por aquellas actividades de rendición de cuentas y comunicación que incluyan mensajes, comportamientos y resultados de la empresa, la cobertura de la empresa en los medios de comunicación, el boca a boca y los esfuerzos de los competidores a la hora de gestionar su reputación (Fombrun and Shanley, 1990). Por todo lo anterior, la reputación podría ser vista como un proceso competitivo entre empresas donde éstas tratan de comunicar a sus partes interesadas, previa identificación, aquellas características más diferenciadoras y únicas, con la finalidad de incrementar su posicionamiento reputacional y, tratar de alcanzar así, una ventaja competitiva (Spence, 1974; Rao, 1994).

Según Foreman et al. (2012), el valor de la reputación está basado siempre en un atributo particular, lo que implicaría que una parte interesada podría adscribir una reputación positiva a una empresa por un atributo en particular y una reputación negativa o neutral por otro atributo (Jensen et al., 2012). Por su parte, Fombrun y Van Riel (2004) sugieren medir la reputación separadamente para cada grupo de interés en función de diferentes dimensiones del desempeño de la empresa, entre las cuales podemos señalar los productos y servicios, el desempeño financiero, la visión y liderazgo, el entorno de trabajo, la responsabilidad social y el atractivo emocional.

Partiendo de lo anterior, la RSC es una de las áreas que puede ser la base de la reputación de una empresa y puede, por lo tanto, ser utilizada como una estrategia de diferenciación (McWilliams y Siegel, 2001; Mc Williams et al., 2006; Melo y Garrido-Morgado, 2012). En este sentido, Burke y Logsdon (1996) establecen que las actividades de RSC pueden facilitar que la reputación sea la base de la estrategia competitiva de la empresa si las mismas son centrales en la misión de la empresa, proporcionan beneficios específicos tanto a la empresa como a sus partes interesadas externas, y son visibles para las partes interesadas internas y externas. De esta manera, la visibilidad es especialmente importante a la hora de que una actividad de RSC impacte en la reputación corporativa (Schlegelmilch y Pollach, 2005).

Para Pollach (2015), reputación y legitimidad son conceptos que están relacionados ya que la legitimidad es un prerrequisito para una reputación positiva (Zyglidopoulos, 2003). La principal diferencia entre ambos es que la legitimidad tiene su foco en la similitud de las empresas y está asociada con la homogeneidad y la imitación inter-organizativa. Mientras tanto la reputación, tiene su foco en las diferencias entre empresas y requiere unicidad o singularidad. Así, la legitimidad está presente o ausente sobre la base de la comparación con las normas sociales, mientras que la reputación se mide en relación a otras empresas (Pollach, 2015).

Como vimos anteriormente, la legitimidad es el nexo de unión entre el DSC y la reputación corporativa (De Quevedo-Puente et al., 2007). Ambas han evolucionado en paralelo, pero han convergido hacia el marco de partes interesadas que da consistencia a las aportaciones de ambas. El DSC tiene una naturaleza descriptiva y la reputación corporativa tiene una naturaleza perceptual. El DSC describe, desde un punto de vista objetivo, el desempeño de la empresa hacia sus partes interesadas, mientras que la reputación corporativa es la suma de las percepciones de las partes interesadas sobre la capacidad de la empresa de satisfacer sus expectativas. Tal y como lo indicaba Husted (2000), altos niveles de DSC indican que las empresas tienen la habilidad de satisfacer las expectativas de las partes interesadas, lo que pone de manifiesto la necesidad de aprovechar la satisfacción de las partes interesadas cuando se evalúan el DSC y la reputación corporativa.

Esta relación entre DSC y reputación corporativa también es abordada en el trabajo de Orlitzky et al. (2003). En este estudio dichos autores ven la reputación corporativa como una variable mediadora entre DSC y desempeño financiero, ya que el DSC puede tener efectos externos sobre la reputación de la organización. En este sentido, los autores (*ibid.*) afirman que la comunicación de una organización con partes externas sobre su nivel de DSC puede ayudar a construir una imagen positiva con clientes, inversores, banqueros y proveedores (Fombrun y Shanley 1990). Así, las empresas con alto nivel de DSC pueden utilizar los informes o reportes de responsabilidad social corporativa como una de las señales informativas en las que las partes interesadas basan sus evaluaciones de la reputación corporativa en condiciones de información incompleta (Fombrun y Shanley, 1990).

Por todo lo anterior, incluimos en nuestro modelo de DSC la reputación como un elemento de la categoría de Resultados, que está relacionado con la DSC, tanto directamente, como a través de la legitimidad y que también constituye el nexo de unión entre el DSC y el desempeño financiero, tal y como se ilustra en la figura 3.6 más arriba.

### **3.6.3. Desempeño Financiero.**

Como hemos comentado a lo largo del capítulo, dentro de nuestro modelo de DSC nuestro enfoque es estructuralista y asume el enfoque sociológico de Wood (1991a, 2010), pero añade una componente instrumentalista y de management al tratar de ver cómo la secuencia del modelo (i.e. principios, procesos, respuestas / rendición de cuentas) impacta en los resultados organizativos en términos de desempeño financiero, reputacionales y de legitimidad.

Wood (2010) no era muy partidaria, llegando a proponer el abandono de esta línea de investigación, del tipo de enfoques instrumentalistas que trataban de buscar la relación entre DSC y desempeño financiero, ya que estos proponen, desde su punto de vista, *“una visión normativa y cismática del DSC como algo que una empresa debería hacer además de esforzarse por alcanzar sus objetivos económicos”* (Wood, 2010, p. 59).

En su análisis de la literatura que ha tratado de estudiar esta relación entre DSC y desempeño financiero, desde los años 80 hasta prácticamente 2010, la autora concluye que los resultados de los trabajos revisados son imprecisos, ya que aplicar modelos de DSC no parece perjudicar a las empresas, algo que sí parece ocurrir si no lo hacen. Según Wood (2010), buena parte de la teoría de que sustenta estos estudios proviene de la aplicación de la Teoría de Recursos y Capacidades, donde se ve a la RSC como un recurso estratégico que se utiliza para mejorar el rendimiento final de la empresa y, de alguna manera, la idea implícita es llegar a conocer cómo obtener el máximo rendimiento de la inversión en RSC, lo que a su vez podría llevar a la idea de que el desarrollo de líneas de RSC en las empresas sólo estará justificado cuando exista una conexión estratégica directa y abierta entre el comportamiento de RSC en cuestión y los beneficios corporativos. De esta manera, para Wood (*ibid.*) el objetivo de los enfoques instrumentales es proporcionar razones de peso a los directivos sobre la conveniencia,



para sus intereses, de que la empresa sea socialmente responsable, mientras que para los académicos que estudian esta temática la cuestión relevante es averiguar cómo medir las relaciones existentes entre el DSC, los resultados intermedios generados y, en última instancia, su efecto en el desempeño financiero.

Esta preocupación por analizar la relación entre la responsabilidad social y el rendimiento financiero de las empresas adquirió suma relevancia para los investigadores que estaban desarrollando su trabajo en el ámbito de la dirección estratégica (Lee, 2008). En particular, una de las líneas de investigación principales dentro de este campo, a saber, la relativa a la gestión de partes interesadas, fue la que se aplicó directamente a la investigación en RSC. Según Lee (*ibid.*, p. 61), *“el enfoque de gestión de las partes interesadas resolvía el problema de la medición y la prueba identificando de manera más estrecha a los actores y definiendo sus posiciones y funciones entre sí. Una especificación más estricta del modelo tiene una clara ventaja en términos de utilidad. Desde la perspectiva de los directivos, sus responsabilidades para con los empleados, los clientes y el gobierno son mucho más fáciles de concebir y administrar que sus responsabilidades para con la sociedad”*. De esta manera, la teoría de las partes interesadas, tal y como la desarrolló Freeman (1984), tenía una característica que la hacía única a la hora de definir a las empresas y que visibilizaba el propósito de las mismas desde un punto de vista totalmente diferente, es decir, desaparecía la diferenciación entre objetivos sociales y económicos o falacia de la separación, ya que el tema principal pasaba a ser la supervivencia de la empresa, que se veía afectada no sólo por las acciones de los accionistas sino que también por las de aquellas partes interesadas relevantes como los clientes, trabajadores, instituciones gubernamentales, etc.

Dos de los trabajos más relevantes que incluyeron este enfoque de partes interesadas en la investigación de RSC fueron el de Clarkson (1995) y el de Jones (1995). Otras investigaciones que desde el ámbito estratégico se han orientado a ver el impacto de la RSC sobre los resultados organizativos han sido las de Hart (1997), Kanter (1999) o Porter y Kramer (2002) (Lee, 2008). Así, Hart (1997) estableció que las acciones de sostenibilidad, fundamentalmente ligadas a impactos medioambientales relacionados con los desafíos ambientales de esa época, que tuvieran un alineamiento con la

estrategia, podrían generar ventajas competitivas para la empresa. Por su parte, Kanter (1999) y Porter y Kramer (2002) animaron a las empresas a ser más estratégicas en sus inversiones filantrópicas ya que estas últimas tenían el potencial de ayudar a mejorar los resultados finales de las primeras a través de la generación de nuevas oportunidades de innovación, la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de relaciones sociales valiosas con impacto potencial directo en la reputación de las compañías.

Por todo lo anterior, Lee (2008, p. 62) afirmaba que *“en la RSC estratégica, ya no existe una ruptura conceptual que separe el desempeño social y económico de las empresas. El concepto de RSC se amplía y se aplica a todas las actividades que realiza una empresa mientras hace negocios, así como al contexto competitivo de la empresa (Porter y Kramer 2006). En consecuencia, al menos en teoría, la RSC tiene implicaciones significativas para el desempeño financiero de una empresa”*.

Por otro lado, Wood (2010) entendía el desempeño financiero de una empresa como una parte de la Performance o Desempeño Social Total de la empresa, incluyendo en ella todos los objetivos de la compañía, tanto sociales como económicos. Por lo tanto, tanto desde un punto de vista estratégico (Lee, 2008) como desde un punto de vista sociológico (Wood, 2010), la medición del desempeño financiero en su relación causal con el DSC tiene sentido: por un lado, se liga a la supervivencia o éxito de la empresa; y, por otro, puede dar una idea, parcial, del desempeño social de las empresas, al menos en los efectos que el DSC puede tener sobre las expectativas o demandas de una de las partes interesadas relevantes de la empresa, es decir, sobre los accionistas.

En este sentido, hay abundante literatura que sustenta la idea de que existe algún tipo de relación entre el DSC y los resultados financieros de la empresa. Así, Richardson et al. (1999) intentaron desarrollar un modelo que especificara los mecanismos mediante de los cuales la RSC generara respuestas del mercado de capitales. Por su parte, Schuler y Cording (2006) presentaron un modelo que explicaba los vínculos entre RSC y desempeño financiero, que midieron a través del comportamiento de compra del consumidor. Barnett (2007) introdujo un modelo de capacidad de influencia de las partes interesadas para especificar más los mecanismos que vinculan la RSC y el desempeño financiero y para explicar la heterogeneidad entre empresas en los rendimientos financieros de la RSC. También en esta línea, la literatura especializada

establece que hacer el bien puede mejorar la reputación de la empresa, la lealtad del consumidor (Kanter, 1999; Kotler y Lee, 2005), la atracción de consumidores con conciencia social (Laszlo, 2003) y la atracción de buenos empleados (Turban y Greening, 1997), así como aumentar el valor de mercado de las empresas que cotizan en bolsa, desarrollar nuevos mercados y reducir significativamente los riesgos de convertirse en el objetivo de juicios o boicots de consumidores (Hart 1997; Porter y Kramer, 2002).

Junto a los anteriores, otro de los trabajos relevantes en cuanto a la búsqueda de una relación causal entre DSC y desempeño financiero fue el de Orlitzky et al. (2003). Estos autores realizaron un meta-análisis de 52 investigaciones cuantitativas previas sobre la temática y, como consecuencia, establecieron que existe una asociación positiva entre el DSC y el desempeño financiero en todas las industrias y contextos de estudio, si bien esta relación varía (de muy positiva a moderadamente positiva) debido a factores como los efectos en la reputación, las medidas de mercado del desempeño financiero o los informes o reportes sociales de RSC. De esta manera, si los directivos de las empresas consideran que el DSC es un antecedente del desempeño financiero, eventualmente pueden buscar activamente el mismo porque creen que el mercado los recompensará por hacerlo. En este sentido, y tal y como reconocen Orlitzky et al. (2003), a medida que los hallazgos sobre las relaciones positivas entre DSC y el desempeño financiero se hagan más conocidos, es más probable que las empresas opten por integrar el DSC como parte de su estrategia para lograr unos buenos resultados financieros. Estas consideraciones estratégicas del DSC serían coherentes con el enfoque propuesto por Baron (2000) en su consideración de la relación empresa-sociedad. Así, Baron (*ibid.*) sostiene que los ejecutivos exitosos son capaces de integrar estrategias de mercado con estrategias que no son de mercado para orientar su empresa hacia la consecución de una eficacia óptima. En esta misma línea, Retabb et. al. (2008), concluyen a través de su estudio empírico basado en percepciones de directivos, que la RSC muestra una relación positiva con las tres medidas de desempeño organizativo que incluyeron en el mismo, a saber, desempeño financiero, reputación corporativa y compromiso de los empleados, reforzando los resultados de estudios empíricos previos donde se demuestra el impacto positivo de la RSC en el desempeño o performance de las empresas.

Así pues, teniendo en cuenta los argumentos y consideraciones expuestas con anterioridad en este apartado hemos incluido en nuestro modelo de DSC el desempeño financiero como un elemento más de la categoría de Resultados, tal y como se aprecia en la figura 3.6.

### **3.7. La dinámica de nuestro modelo de Desempeño Social Corporativo.**

Tal y como hemos visto a lo largo del capítulo, el modelo de DSC que aquí proponemos está estructurado en una serie de categorías y elementos, tal y como se ha ilustrado en la figura 3.1.

Dicho modelo está basado en la literatura previa sobre la temática. Pero, sobre todo, toma como referencia fundamental el modelo de DSC de Wood (1991a, 1994, 2010), si bien el nuestro introduce nuevas consideraciones a partir de las limitaciones que aquel presentaba. En este sentido, el propio Lee (2008) considera que una de las deficiencias básicas del trabajo de Wood era que el mismo carecía de un aspecto crítico necesario para la implementación de la responsabilidad social en la empresa: la capacidad de medir y probar empíricamente el modelo (Wood y Jones, 1995). Sin una medición clara y objetiva del desempeño social de la organización, el nivel de incertidumbre en el resultado como consecuencia de participar en la RSC no podría reducirse significativamente. De ahí que nuestra propuesta de modelo de DSC incluya una categoría final de Resultados en términos no solo sociales sino también financieros.

Además, los hallazgos de los estudios empíricos previos sobre esa relación entre la responsabilidad social y el desempeño financiero corporativo fueron generalmente positivos, pero contienen muchos problemas metodológicos (Margolis y Walsh 2001). Lo anterior nos anima no solo a proponer un modelo teórico de DSC en el que incluimos el impacto final sobre los resultados organizativos sino, sobre todo, a intentar comprobar empíricamente si las relaciones que en el modelo se establecen son válidas desde un punto de vista estadístico. Para ello, y debido a la novedad del modelo que aquí estamos proponiendo, desarrollaremos un trabajo empírico de naturaleza exploratoria, el cual será explicado en detalle en el siguiente capítulo de esta tesis que

es donde abordaremos la justificación y descripción de las decisiones metodológicas adoptadas.

En cualquier caso, el modelo teórico presentado en este capítulo constituye el input básico para el trabajo de campo de esta investigación. Y como hemos mencionado anteriormente, nuestro modelo está estructurado en 5 categorías (i.e. principios, procesos, respuestas, rendición de cuentas y resultados) y contiene un total de 12 elementos o componentes, 3 por cada una de las 4 categorías de principios, procesos, respuestas y resultados, salvo en rendición de cuentas que no cuenta con ningún elemento. En cualquier caso, el alcance de nuestra investigación se ciñe a la consideración de las categorías como un todo, mostrando las relaciones secuenciales entre las mismas.

Leyendo el modelo de izquierda a derecha encontramos las relaciones lógicas entre las categorías, secuencia lógica basada en el modelo de DSC propuesto por Wood (1991a, 1994, 2010). Esta lógica secuencial de nuestro modelo constituye el objetivo básico que queremos contrastar con el trabajo empírico de esta tesis doctoral y queda representada gráficamente en la figura 3.1. anterior. De esta manera, presentamos a continuación las hipótesis que trataremos de contrastar en nuestra investigación empírica (ver figura 3.7):

H1: Los principios de RSC afectan directa y positivamente a los procesos de capacidad de respuesta.

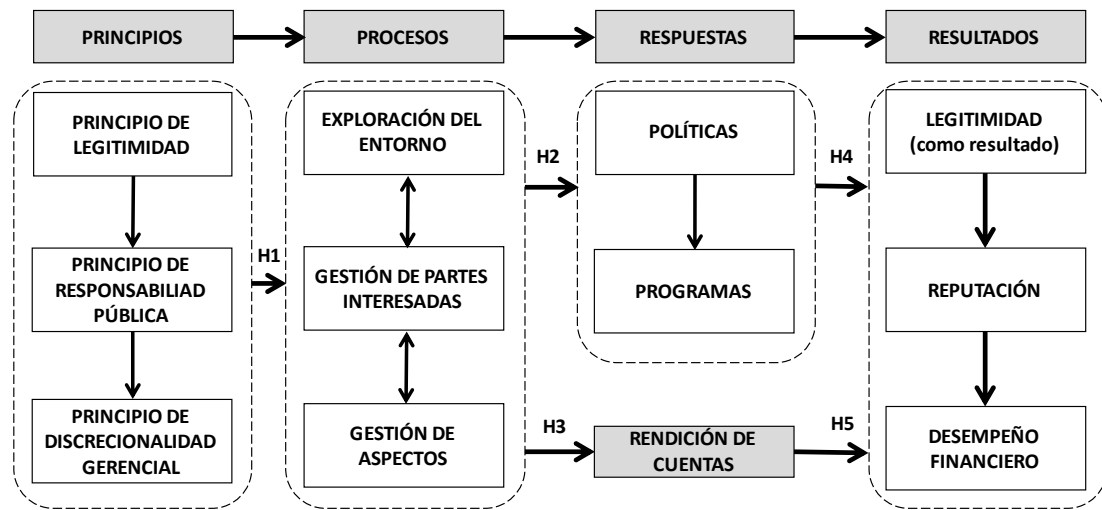
H2: El constructo procesos de capacidad de respuesta incide positivamente sobre el constructo respuestas, formado por las políticas y programas desarrollados por la empresa.

H3: Se observa una influencia directa y positiva entre el constructo procesos de capacidad de respuesta y el constructo rendición de cuentas.

H4: El conjunto de políticas y programas que forman el constructo respuestas tienen un efecto positivo en la obtención de resultados de legitimidad, reputacionales y financieros de la empresa.

H5: La rendición de cuentas tienen un efecto positivo en la obtención de resultados de legitimidad, reputacionales y financieros de la empresa.

Figura 3.7 Modelo de Desempeño Social Corporativo. Hipótesis planteadas.



Fte.: Elaboración Propia

Así pues, una vez presentado y descrito nuestro modelo de DSC y presentadas nuestras hipótesis de investigación, pasaremos, a continuación, en el siguiente capítulo a presentar los fundamentos metodológicos de esta investigación, teniendo en cuenta para ello que nuestro trabajo tiene una clara naturaleza exploratoria.



## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.**

### **4.1. Introducción.**

El objetivo básico que pretendemos alcanzar con este estudio es, analizar, observar y estudiar, desde un punto de vista instrumental, estructural y secuencial, la relación existente entre las diferentes categorías que componen nuestra propuesta de modelo de Desempeño Social Corporativo (DSC), modelo que se basa en modelos previos de DSC propuestos en la literatura y que ha sido comentados previamente en capítulos anteriores.

Para conseguir este objetivo, hemos desarrollado y definido una escala de medición (basada en literatura previa, para otorgarle validez de contenido) que hemos aplicado a una muestra de empresas que más adelante describiremos, y que nos ha permitido observar si se produce, y en qué grado, dicha relación secuencial entre las diferentes categorías (principios, procesos, respuestas / rendición de cuentas y resultados) propuestas en nuestro modelo teórico y que reflejamos a través de nuestras hipótesis.

La mayor parte de la investigación previa sobre el tema se ha centrado en el análisis teórico de los conceptos estudiados, siendo poco comunes los estudios empíricos sobre el tema, aunque hay algunos como, por ejemplo, Orlitzky et. al. (2003), Retabb et. al. (2008), Turker (2009), Chen y Delmas (2011), D'Aprile y Talò (2014) y Ha et. al. (2019). En la mayoría de estos casos, el enfoque empírico ha sido el de comprobar los efectos de determinadas prácticas de RSC, comunicadas por empresas a través de reportes sociales corporativos, sobre los resultados de performance organizativa como, por ejemplo, reputación, desempeño financiero, compromiso de los trabajadores, etc., pero en ningún caso desde la lógica estructuralista y secuencial que proponemos en este trabajo. En dos casos de los anteriores, Retabb et. al. (2008) y D'Aprile y Talò (2014), se ha desarrollado una escala de medición ad hoc para recabar la percepción de una muestra de directivos respecto a los efectos de esas prácticas de RSC en determinados indicadores de performance, pero ninguna de estas escalas tiene o contiene la lógica secuencial que proponemos en este trabajo. Dicho de otra manera, con carácter general, los trabajos que han tratado de estudiar los efectos sobre los resultados finales empresariales (i.e. reputación, desempeño financiero, etc.) lo han hecho, observando si los impactos que las empresas provocan en la sociedad y las partes interesadas, a través



de sus programas y políticas de RSC, tienen efectos sobre dichos resultados finales, pero no han comprobado si dichos efectos se deben a la lógica que planteamos, es decir, si son resultado de la aplicación de unos principios de RSC que inciden sobre los procesos de capacidad de respuesta que, a su vez, provocan respuestas y, comunicación de las mismas.

Por otro lado, nos parecía relevante, poder analizar, desde una propuesta evolucionada, si el modelo de DSC de Wood (1991a; 1994), modelo de referencia que ha tenido tanto impacto en el desarrollo de prácticas empresariales, pero que únicamente se ha desarrollado teóricamente, se confirmaba empíricamente, tratando de confirmar la lógica de principios, procesos y resultados.

Por todo lo anterior, creemos que nuestro trabajo es novedoso desde el momento en el que trata de cubrir un gap presente en la literatura académica, donde vamos a intentar comprobar que dicha lógica secuencial se produce y, poder así intentar prescribir, desde una perspectiva instrumentalista, cuáles son los distintos aspectos o palancas organizativas que subyacen a la obtención de resultados finales empresariales desde la perspectiva de la responsabilidad social.

Para conseguir nuestro objetivo de investigación, hemos decidido adoptar una aproximación cuantitativa, lo que creemos nos permitirá cuantificar, medir y estudiar la secuencia de DSC propuesta de forma empírica, aproximación a través de la cual vamos a tratar de contrastar nuestras hipótesis y poder así, avanzar en este campo del DSC, a la vez que abrir nuevas líneas de investigación.

Recordamos a continuación las hipótesis planteadas:

**Tabla 4.1 Hipótesis.**

H1: Los principios de RSC afectan directa y positivamente a los procesos de capacidad de respuesta.
H2: El constructo procesos de capacidad de respuesta incide positivamente sobre el constructo respuestas, formado por las políticas y programas desarrollados por la empresa.
H3: Se observa una influencia directa y positiva entre el constructo procesos de capacidad de respuesta y el constructo rendición de cuentas.
H4: El conjunto de políticas y programas que forman el constructo respuestas tienen un efecto positivo en la obtención de resultados de legitimidad, reputacionales y financieros de la empresa.
H5: La rendición de cuentas tienen un efecto positivo en la obtención de resultados de legitimidad, reputacionales y financieros de la empresa.

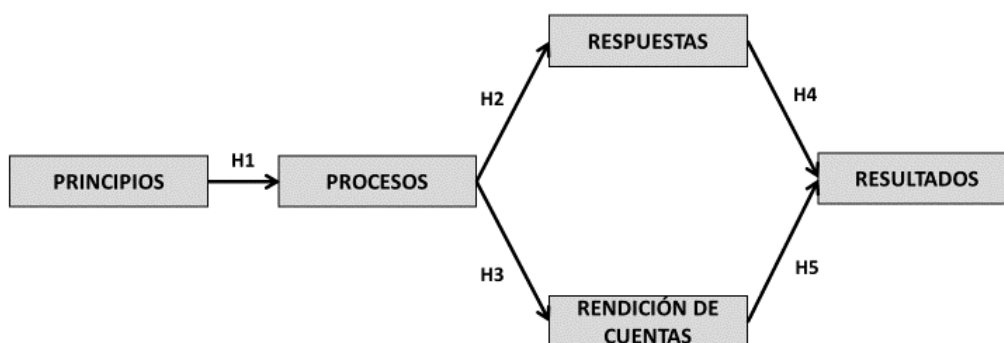
**Fte.: Elaboración propia.**

## 4.2. Metodología de investigación

Habiendo presentado en el capítulo anterior la propuesta de modelo teórico de DSC que constituye el punto de partida para el trabajo de campo de esta investigación, en el presente apartado de este capítulo vamos a describir y justificar las decisiones metodológicas que nos permitirán alcanzar el objetivo de investigación básico que nos habíamos planteado al inicio de este trabajo. Así, tal y como se puso de manifiesto en la introducción de esta tesis doctoral y se ha señalado en el capítulo precedente, el objetivo de esta investigación pasa por explorar hasta qué punto las grandes relaciones entre categorías contenidas en nuestra propuesta de modelo teórico de DSC son estadísticamente significativas o no (ver Fig. 3.7), lo que nos permitirá saber si las categorías de dicho modelo son válidas y, además, si las relaciones existentes entre dichas categorías se confirman en el sentido en que la secuencia lógica del modelo nos indica. Por tanto, las decisiones metodológicas que adoptemos han de ser coherentes con este objetivo y nos han de permitir su consecución.

En relación con lo anterior, y debido a la complejidad del modelo de DSC propuesto (compuesto por 5 categorías, i.e. principios, procesos, respuestas / rendición de cuentas y resultados y 11 elementos, legitimidad, responsabilidad pública, discrecionalidad gerencial, exploración del entorno, gestión de partes interesadas, gestión de aspectos, políticas, programas, legitimidad como resultado, reputación y desempeño financiero), y dadas también las limitaciones procedentes del tamaño de la muestra, en este trabajo vamos a abordar empíricamente la búsqueda de relaciones causa-efecto a nivel de categorías, lo cual se representa de manera sencilla en la Figura 4.1:

**Figura 4.1 Modelo de DSC. Análisis a nivel de categorías e hipótesis planteadas.**



Fte.: Elaboración propia.

Toda investigación se inicia con el planteamiento de un objetivo o pregunta, el cual denota la existencia de un problema a resolver (i.e. el problema de investigación) (Saunders et al., 2019). De ahí que Taylor y Bogdan (1994) establecen que la metodología tiene que ver con el modo en cómo se enfocan los problemas y se buscan soluciones a los mismos. En este sentido, en las ciencias sociales existen dos grandes corrientes o perspectivas teóricas sobre cómo se construye el conocimiento en la investigación (i.e. el positivismo vs. la perspectiva fenomenológica), y dado que *“los positivistas y los fenomenólogos abordan diferentes tipos de problemas y buscan diferentes clases de respuestas, sus investigaciones exigen distintas metodologías”* (*ibid.*, p. 16). En cualquier caso, aunque las distintas disciplinas dentro de las ciencias sociales han desarrollado sus métodos, prácticas o enfoques propios, existe un gran solapamiento entre las distintas disciplinas en relación a los métodos utilizados (Edmonds y Kennedy, 2017).

En este sentido, se pueden clasificar los métodos de investigación en las ciencias sociales en cualitativos y cuantitativos (Bryman, 1988; Edmonds y Kennedy, 2017). Ambos tipos de investigación descansan sobre un conjunto de principios y asunciones distintas, los cuales condicionan los métodos, técnicas y herramientas que se aplican en cada uno de ellos (Guba y Lincoln, 1982). Así, la investigación cuantitativa se caracteriza por tener una estructura lógica según la cual las teorías existentes determinan los problemas que intentan resolver los investigadores a través del establecimiento de hipótesis derivadas de dichas teorías generales. Se asume que dichas hipótesis adoptan la forma de expectativas acerca de relaciones causales probables entre los conceptos que constituyen dichas hipótesis (Bryman, 1988). De esta manera, la investigación cuantitativa tiene que ver con los métodos, técnicas y procedimientos que permiten recoger y analizar datos numéricos (i.e. números) (Saunders et al., 2019).

Por el contrario, la investigación cualitativa es aquella que utiliza métodos, técnicas y procedimientos que permiten generar o utilizar datos no numéricos (e.g. palabras, imágenes, grabaciones de audio, archivos de video, etc.) (*ibid.*). Por ello, posee una serie de características que son radicalmente diferentes de las planteadas por la investigación cuantitativa. Así, la investigación cualitativa presenta un compromiso expreso con la idea de ver las cosas desde la perspectiva de las personas que están siendo estudiadas, en ella es fundamental la descripción del contexto en el que se encuentra ubicado el

fenómeno objeto de estudio lo que facilita la contextualización de dicho fenómeno y una comprensión mayor del mismo, permite ver la vida social en términos de proceso (en lugar de hacerlo desde una perspectiva estática), y tiende a rechazar la formulación de teorías y conceptos antes de iniciar el trabajo de campo (Bryman, 1988). La siguiente tabla nos ilustra claramente algunas de las diferencias entre ambos tipos de investigación (ver tabla 4.2).

**Tabla 4.2 Algunas diferencias entre la investigación cuantitativa y la cualitativa**

	<b>Investigación cuantitativa</b>	<b>Investigación cualitativa</b>
<b>Planteamiento filosófico</b>	Positivismo	Interpretivismo
<b>Relación investigador-fenómeno/sujeto</b>	Distante	Próxima
<b>Posición del investigador respecto al fenómeno</b>	Intruso	Conocido
<b>Relación con la teoría</b>	Confirmación	Emergente
<b>Forma de investigación</b>	Estructurada	No estructurada
<b>Alcance de los hallazgos</b>	Generalizables	No generalizables
<b>Imagen de la realidad social</b>	Estática y externa al actor	Dinámica y socialmente construida por el actor
<b>Naturaleza de los datos</b>	Tangibles, fidedignos	Ricos, profundos

Fte.: Adaptada de Bryman (1988, p. 94)

Atendiendo a estas diferencias, la pregunta es obvia. Tal y como reconoce Corbetta (2003, p. 49-50), *“¿es mejor – científicamente más correcto, cognitivamente más fructífero – adoptar el enfoque de investigación cuantitativo o el cualitativo? ¿Puede decirse que una es superior a la otra desde un punto de vista ‘científico’?”*. En este sentido, estamos de acuerdo con el autor en reconocer que ambos tipos de investigación son valiosos y útiles en función de las circunstancias que rodean al problema de investigación. Esto es, a pesar de que ambos tipos de investigación son distintos, no necesariamente uno es mejor que el otro; más bien al contrario, y adoptando una perspectiva contingente, su validez y utilidad están en función de su grado de adecuación a las características del fenómeno a estudiar y del objetivo de investigación. En palabras de Corbetta (2003, p. 50-51), *“seguramente, dos perspectivas visuales de la misma realidad pueden ambas contribuir significativamente a nuestro conocimiento de esa realidad. [...] La investigación cuantitativa y la cualitativa arrojan resultados*

*diferentes, pero ambas son ricas en conocimiento social*". De hecho, Saunders et al. (2019) las consideran como los extremos de un continuo, en contraposición al planteamiento clásico que las consideraba como dos metodologías alternativas, lo cual contribuye a explicar por qué, hoy en día, se consideren los métodos mixtos como una de las opciones metodológicas más habituales y utilizadas, también en el campo de la dirección de empresas.

Así pues y teniendo en cuenta lo anterior, se trata de saber qué tipo de metodología se adapta mejor a nuestro objetivo de investigación. Atendiendo a Saunders et al. (2019, p. 178), *"la investigación cuantitativa examina relaciones entre variables, que son medidas numéricamente y analizadas utilizando una variedad de técnicas estadísticas y gráficas. A menudo incorpora controles para asegurar la validez de los datos [...]. Dado que los datos están recogidos de manera estandarizada, es importante asegurarse que las preguntas están expresadas claramente para que sean entendidas de la misma forma por cada participante. Esta metodología generalmente utiliza técnicas de muestreo probabilístico para asegurar la generalizabilidad"*. La siguiente tabla (ver tabla 4.3) nos sintetiza las principales características de la investigación cuantitativa.

**Tabla 4.3 Características principales de la investigación cuantitativa**

El investigador es generalmente visto como independiente de aquellos que están siendo investigados
Aquellos que toman parte en la investigación son referidos como respondientes
Está diseñada para examinar relaciones entre variables
A menudo utiliza técnicas de muestreo probabilístico para garantizar la generalizabilidad
Los métodos utilizados para la recogida de datos son definidos de manera rigurosa y son muy estructurados
La recogida de datos genera datos numéricos y estandarizados
El análisis se lleva a cabo a través del uso de estadística y diagramas
Los significados resultantes se derivan a partir de números

**Fte.: Saunders et al. (2019, p. 178)**

Por su parte, la investigación cualitativa estudia los significados de los participantes y las relaciones entre ellos, utilizando para ello una gran variedad de técnicas de recogida de datos y procedimientos de análisis, con la finalidad de desarrollar un marco conceptual y, en muchas ocasiones, una contribución teórica (*íbid.*). Como se ha mencionado más

arriba, sus características son muy diferentes de las que presenta la investigación cuantitativa, tal y como se muestra en la siguiente tabla (ver tabla 4.4).

**Tabla 4.4 Características principales de la investigación cualitativa**

El investigador es generalmente reconocido como que no es independiente de aquellos sujetos investigados
Aquellos que toman parte en la investigación son referidos como participantes o informantes
Está diseñada para estudiar los significados atribuidos a los participantes y sus relaciones asociadas
A menudo utiliza técnicas de muestreo no probabilístico
Está basada en significados expresados a través de palabras (habladas y textuales) e imágenes
Los métodos utilizados para recoger datos son no estructurados o semi-estructurados
La recogida genera datos no estandarizados requiriendo generalmente su clasificación en categorías
El análisis es conducido a través del uso de la conceptualización
Los significados resultantes se derivan a partir de palabras (habladas o texto) e imágenes

**Fte.: Saunders et al. (2019, p. 180)**

Por último, los métodos mixtos de investigación, como opción metodológica, se basan en las características de ambos tipos de metodologías (i.e. la cuantitativa y la cualitativa), y en ellos resulta una característica fundamental que los métodos y técnicas cuantitativos y cualitativos sean combinados en multitud de formas, pudiendo estas variar desde formas simples y concurrentes hasta formas más complejas y secuenciales (Saunders et al., 2019). Así, la forma en la que estos métodos se combinan permite identificar una gran variedad de métodos mixtos de investigación (Creswell y Plano Clark 2011; Lee y Lings, 2008; Leech y Onwuegbuzie, 2009).

Por tanto, tomando todas las consideraciones realizadas en los párrafos precedentes y considerando que nuestro objetivo de investigación en esta tesis doctoral es el de explorar hasta qué punto las relaciones contenidas en nuestra propuesta de modelo teórico son estadísticamente significativas o no y, además, si las relaciones existentes entre dichas categorías se confirman en el sentido en que la secuencia lógica del modelo nos indica, pensamos que la metodología más adecuada para llevar a cabo nuestra investigación es la metodología cuantitativa.

Por lo que respecta al propósito de la investigación, la literatura especializada establece una serie de grandes propósitos de toda investigación (Saunders et al., 2019; Yin, 2014): exploratorios, explicativos, descriptivos, evaluativos o una combinación de los anteriores. Este propósito está en íntima relación con la pregunta y el objetivo de investigación. Así, los estudios exploratorios facilitan responder preguntas que permiten descubrir qué está pasando y ganar conocimiento profundo sobre lo que está sucediendo en un tema de interés; este tipo de preguntas suele empezar por 'Qué' o 'Cómo'. Por su parte, la investigación descriptiva está orientada a obtener un perfil adecuado de eventos, personas o situaciones; la pregunta de investigación en este tipo de estudios suele empezar por 'Quién', 'Qué', 'Dónde', 'Cuándo' o 'Cómo'. Los estudios que tienen un propósito explicativo suelen estar orientados a establecer relaciones causales entre variables explicando las relaciones entre dichas variables; las preguntas de investigación en este tipo de estudios suelen empezar por 'Por qué' o 'Cómo'. Por último, la investigación evaluativa pretende averiguar cómo de bien algo funciona, y las preguntas de investigación de este tipo de trabajos suelen empezar por 'Cómo' o incluir 'Qué' pero dentro de la forma 'Hasta qué punto'.

Así pues y considerando nuestro objetivo de investigación, el propósito de la investigación que estamos desarrollando en esta tesis doctoral es combinado ya que presenta elementos exploratorios (i.e. nuestro modelo teórico es novedoso y de forma sistémica no ha sido empíricamente validado todavía), explicativos (i.e. buscamos establecer relaciones de causalidad entre las categorías dentro del modelo) y evaluativo (i.e. dado que pretendemos evaluar la fiabilidad del modelo teórico propuesto).

### **4.3. Procedimiento y muestra.**

#### **4.3.1. Introducción.**

Para desarrollar nuestra metodología cuantitativa, como hemos comentado anteriormente, hemos desarrollado un cuestionario basado en la literatura previa, para otorgarle validez de contenido, compuesto por 63 ítems (ver anexo 1), que desarrollan cada una de las 5 categorías o dimensiones de nuestro modelo de DSC, (i.e. principios, procesos, respuestas, rendición de cuentas y resultados). Así, como veremos más adelante, la categoría de principios se compone de 18 ítems; la categoría de procesos

contiene 16 ítems; la categoría de respuestas tiene 13 ítems; la categoría de rendición de cuentas se compone de 9 ítems; y finalmente, la categoría de resultados, tiene 7 ítems. Dicho cuestionario fue desarrollado online y administrado a través de un enlace al mismo que se envió a las empresas seleccionadas.

Para medir cada uno de los ítems propusimos una escala Likert 1 – 10, donde, 1, significa que está totalmente en desacuerdo con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que no llevan a cabo las prácticas o actividades que le proponemos y, 10, significa que está totalmente de acuerdo con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que realizan plenamente las prácticas o actividades que le proponemos.

Este cuestionario, contenía variables de segmentación que pretendían facilitar la descripción de la muestra y desarrollar posibles análisis específicos, en concreto, se utilizaron las variables de segmentación de industria o sector, tamaño (menos de 250 empleados, entre 251 y 500 empleados y más de 500 empleados) y, finalmente, puesto de trabajo desempeñado por la persona que respondía el cuestionario.

El cuestionario pretendía recoger la información sobre el grado de desarrollo de cada una de las 5 categorías de nuestro modelo en empresas españolas a partir de la percepción de directivos y directivas de las mismas.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de octubre de 2019 y junio de 2020, y gracias al mismo obtuvimos una muestra de 89 empresas sobre una población estimada de 500 empresas. El dato de población es estimado ya que el envío del cuestionario y, por lo tanto, parte las empresas que contestaron el mismo, prevenían de la colaboración establecida, entre otros, con prescriptores o intermediarios profesionales y sectoriales, lo que no nos permitió tener una cifra exacta de las empresas a las que se les envió el mismo a través de estas entidades, como explicamos a continuación.

La estrategia a través de la cual obtuvimos esta muestra de empresas fue la siguiente. En primer lugar, tratamos de aproximarnos a las empresas mediante prescriptores sectoriales y profesionales, de esta forma, conseguimos que asociaciones como, la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE-CV), Club de Empresas Responsables y Sostenibles de la Comunidad Valenciana (CE/R+S) y la Cámara de Comercio de Valencia a través del programa de esta entidad denominado RsDs,



enviaran el cuestionario a las empresas asociadas o adscritas a las mismas, garantizando que las personas o directivos que finalmente respondieran el cuestionario estuvieran a cargo del área de RSC de dichas empresas o de áreas relacionadas.

En segundo lugar, a partir de la publicación divulgativa de referencia en España sobre RSC, nos referimos a los Anuarios de Corresponsables, en concreto de los años 2017 y 2018, donde se comunican buenas prácticas de RSC de empresas españolas y donde se puede tener acceso a emails de contacto de las personas responsables de esta área, construimos una base de datos de contactos a los que enviamos el cuestionario.

Finalmente, gracias a la actividad profesional de este doctorando, en el campo de la consultoría estratégica de RSC y Sostenibilidad, y a los diversos contactos, tanto de clientes como de compañeros de profesión, pudimos ampliar el envío a más empresas.

#### 4.3.2. Análisis descriptivo

Como hemos comentado anteriormente, incluimos en nuestro cuestionario tres variables de segmentación de la muestra (sector de actividad, tamaño de la empresa y puesto de trabajo de la persona que respondía el cuestionario) para facilitar la descripción de la misma y poder ofrecer resultados teniendo en cuenta dichas variables.

En lo que respecta a la descripción de la muestra según la variable sector de actividad (ver tabla 4.5), hemos realizado un análisis descriptivo de los datos que hacen referencia a los dichos sectores (primario, secundario o industrial, distribución y servicios) a los que pertenecen las 89 organizaciones que forman la muestra.

**Tabla 4.5 Análisis descriptivo de las empresas de la muestra según el sector de actividad.**

Sector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Agricultura, primario	2	2,2	2,2	2,2
Industria	33	37,1	37,1	39,3
Distribución	10	11,2	11,2	50,6
Servicios	44	49,4	49,4	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fte.: Elaboración propia.

Como acabamos de ver, las empresas del sector de actividad servicios son las más numerosas con casi un 50% de las 89 empresas que componen la muestra, seguidas por las empresas del sector de actividad ‘industria’ que representan el 37% de la misma. Las empresas del sector de actividad ‘distribución’, representan el 11% de la muestra y, finalmente, sólo dos empresas pertenecían al sector primario.

En lo que respecta a la variable de segmentación tamaño de la empresa (menos de 250 trabajadores, entre 251 y 500 trabajadores y más de 500 trabajadores), podemos ver la descripción de la muestra en la siguiente tabla (ver tabla 4.6).

**Tabla 4.6 Análisis descriptivo de las empresas de la muestra en función del tamaño.**

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 250	42	47,2	47,2	47,2
Entre 251 y 500	8	9,0	9,0	56,2
Más de 500	39	43,8	43,8	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fte.: Elaboración propia.

Como acabamos de observar, la muestra, en lo que el tamaño se refiere, estaba compuesta por casi un 44% de grandes empresas (más de 500 trabajadores), un 47% de pequeñas empresas (menos de 250 trabajadores), siendo el segmento de la muestra con menor representación el de las empresas medianas (entre 251 y 500 trabajadores), con un 9%.

Finalmente, en lo que a la variable puesto de trabajo desempeñado por la persona que respondía el cuestionario se refiere, podemos ver los datos en la siguiente tabla (ver tabla 4.7).

**Tabla 4.7 Análisis descriptivo de las empresas de la muestra en función del puesto de trabajo de la persona que responde el cuestionario.**

Puesto de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Directivos RSC*	44	49,4	49,4	49,4
Otros directivos**	45	50,6	50,6	100
Total	89	100,0	100,0	

Fte.: Elaboración propia.

\* En esta categoría, están aquellas personas que desarrollan su actividad al frente de las áreas de RSC, Sostenibilidad y Relaciones Institucionales.

\*\* En esta categoría de ‘otros directivos’, encontramos fundamentalmente, CEO, gerentes, directivos de sistemas integrados de gestión (calidad y medioambiente), directores de recursos humanos y directores de comunicación y marketing.

Como acabamos de ver, prácticamente el 50% de la muestra, la componen directivos con responsabilidad directa al frente de áreas de RSC, Sostenibilidad o Relaciones Institucionales. El 50% restante, lo componen otros directivos que, o bien conocen las políticas relacionadas con la RSC de la empresa o bien las definen y desarrollan.

Podemos observar también que existen ciertas diferencias en los valores medios de los diferentes grupos de variables, cuando comparamos las empresas grandes con aquellas medianas o pequeñas. Tal y como observamos en las siguientes tablas (ver tablas 4.8 y 4.9), los valores medios de algunas de las variables utilizadas en el análisis son distintos si separamos el grupo de empresas grandes del resto de empresas.

**Tabla 4.8 Valores medios de los grupos de variables de las empresas pequeñas y medianas de la muestra.**

<b>Categorías</b>	<b>N*</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
PRINCIPIOS	50	8,0375	1,39080
PROCESOS	50	6,1825	2,01647
RESPUESTAS	50	6,2042	2,45366
RENDICION_CUENTAS	50	5,8446	2,42785
RDOS_FINANC_REPUT	50	6,0149	2,30874

**Fte.: Elaboración propia**

\*Empresas de los grupos de tamaño 1 y 2, pequeñas y medianas

**Tabla 4.9 Valores medios de los grupos de variables de las empresas grandes de la muestra.**

<b>Categorías</b>	<b>N*</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
PRINCIPIOS	39	8,2210	1,05852
PROCESOS	39	7,1315	1,67012
RESPUESTAS	39	7,6585	1,69569
RENDICION_CUENTAS	39	7,4606	1,80796
RDOS_FINANC_REPUT	39	7,0713	1,49132

**Fte.: Elaboración propia**

\* Empresas de tamaño 3, grandes

Como podemos observar, los valores medios de las variables en las empresas grandes (de más de 500 empleados) suelen estar por encima de los que muestran las empresas de menor tamaño. Esto se observa fundamentalmente en algunos aspectos formales, que son más difíciles de llevar a cabo por las pequeñas y medianas empresas, como los relacionados con la Rendición de cuentas. La media de esta variable para las empresas pequeñas y medianas es de 5,84 en una escala de 1 a 10 frente al valor mostrado por las grandes, de 7,46 puntos en la misma escala. Por otro lado, nos ha parecido significativo, el hecho de que los valores medios para la categoría Principios, es prácticamente igual, las grandes empresas tienen una valoración media de 8,22, por una valoración media de 8,03 de las empresas pequeñas y medianas.

#### **4.4. Escalas de medida para el análisis de datos.**

A continuación, como hemos comentado previamente, presentamos la escala o cuestionario de percepción (ver tabla 4.10) que hemos desarrollado para llevar a cabo nuestra investigación empírico cuantitativa y que nos ha ayudado a recabar la percepción de los directivos que la han respondido, acerca de nuestra propuesta de modelo de DSC (ver figura 4.1).

La decisión acerca del desarrollo de una escala propia se ha tomado ante la confirmación por nuestra parte, de la no existencia, con el alcance propuesto en nuestro modelo, de escalas previas en la literatura relevante, que nos hubieran podido ayudar a medir y evaluar dicho modelo. Como hemos comentado previamente, las escalas relacionadas con el tema que hemos encontrado en la literatura relevante, proponían medir el efecto que determinadas prácticas de RSC tenían en la performance de la empresa, lo que en términos prácticos limitaba nuestro análisis a la búsqueda de relaciones entre la categoría de respuestas y la de resultados, y obviaba las posibles relaciones causa-efecto con otras categorías que para nosotros son fundamentales como son los principios, los procesos y la rendición de cuentas.

En el desarrollo de esta escala, previamente a su envío a las empresas seleccionadas, realizamos un pre test de la misma, para lo que contamos con la ayuda y opinión de 3 expertos provenientes del ámbito académico y empresarial, así como con la opinión de 2 directivos de empresa. Su participación fue fundamental a la hora de depurar y mejorar la escala desarrollada.

Esta escala desarrolla, a través de 63 ítems, cada una de las 5 categorías que componen nuestra propuesta de modelo de DSC. Los ítems han sido desarrollados y redactados en sentido afirmativo a partir de las ideas y argumentos, o de una adaptación de los mismos, presentes en la literatura relevante que hemos revisando en los capítulos precedentes, tratando de reflejar los contenidos que cada una de ellas implica en cuanto a creencias y puesta en práctica de comportamientos organizativos, en cada una de las categorías analizadas.

La categoría de principios, se compone de 18 ítems que recogen o adaptan algunas de las principales referencias bibliográficas respecto a los principios de legitimidad responsabilidad pública y discrecionalidad gerencial. La categoría de procesos está desarrollada a partir de 16 ítems que reflejan comportamientos relacionados con la exploración del entorno, la gestión de partes interesadas y la gestión de aspectos. De la misma manera, la categoría de respuestas, compuesta por 13 ítems recoge las principales ideas en relación al desarrollo de políticas y programas. La categoría de rendición de cuentas desarrollada a partir de 9 ítems, plantea comportamientos organizativos que tratan de reflejar este tipo de actividades. Finalmente, la categoría de

resultados, plantea 7 ítems que tratan de recabar información acerca de los posibles resultados en términos de legitimidad, reputación y desempeño financiero.

En cuanto a la escala de medición de cada uno de los ítems recordamos que esta ha sido una escala Likert 1 – 10, donde,

- 1, significa que está totalmente en desacuerdo con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que no llevan a cabo las prácticas o actividades que le proponemos.
- 10, significa que está totalmente de acuerdo con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que realizan plenamente las prácticas o actividades que le proponemos.

**Tabla 4.10 Justificación de ítems del cuestionario a través de la literatura más relevante**

CATEGORÍA DE PRINCIPIOS	LITERATURA RELEVANTE
1. En nuestra organización somos conscientes de que nuestras responsabilidades alcanzan más allá de las responsabilidades económicas y legales.	<b>Carroll, 1979</b>
2. En nuestra organización nos importa y preocupa reducir la brecha que pueda existir entre nuestros valores, creencias y normas con aquéllas aceptadas en el entorno social donde actuamos.	<b>Sethi, 1975</b>
3. En nuestra organización somos conscientes de que si no respondemos adecuadamente a la confianza que la sociedad ha depositado en nosotros podemos perderla, generando un impacto negativo en nuestros resultados.	<b>Davis, 1960; 1973</b>
4. Nuestra estrategia y cultura corporativa, que incorporan los valores y las creencias sociales aceptadas en cada momento temporal, impregnan y orientan las políticas, programas y acciones que llevamos a cabo.	<b>Sethi, 1975</b>
5. En términos globales, considero que existe una percepción generalizada de que las acciones que desarrolla nuestra organización son deseables y apropiadas dentro del sistema social construido de normas, valores y creencias en el que nos encontramos.	<b>Suchman, 1995.</b>
6. En nuestra organización creemos que somos responsables de los comportamientos, transacciones e impactos que surgen directamente de nuestra actividad principal.	<b>Preston y Post, 1975</b>
7. En nuestra organización creemos que nuestra responsabilidad incluye los impactos y efectos indirectos de nuestra actividad principal.	<b>Preston y Post, 1975</b>

8. En nuestra organización creemos que debemos participar voluntariamente en áreas sociales que no son específicamente demandadas a nuestra organización por parte de la sociedad.	<b>Carroll, 1979, según Wood 1991a</b>
9. En nuestra organización creemos que debemos identificar en todo momento los aspectos sociales que son relevantes o materiales en la relación con los grupos de interés de la misma.	<b>Wood, 1991a</b>
10. Nuestra organización considera fundamental que sus políticas, programas y acciones den una respuesta adecuada a los distintos aspectos materiales o relevantes, satisfaciendo así las expectativas de sus grupos de interés.	<b>Wood, 1991a</b>
11. Nuestra organización considera que un proceso institucionalizado de determinación de la materialidad o relevancia de los aspectos sociales facilita la toma de decisiones.	<b>Wood, 1991a</b>
12. En términos generales considero que en nuestra organización existe un amplio consenso respecto a la determinación de los límites o alcance de nuestras responsabilidades sociales.	<b>Preston y Post, 1975</b>
13. En nuestra organización tenemos una cultura de toma de decisiones éticas que facilita a los directivos de la misma la toma de decisiones alineadas con nuestros valores más allá de sus deseos y preferencias personales.	<b>Swanson, 1995; 1999</b>
14. En nuestra organización existe una cultura de responsabilidad social lo suficientemente interiorizada como para guiar a los directivos en la elección de comportamientos y actuaciones responsables.	<b>Swanson, 1995; 1999</b>
15. Los directivos de nuestra organización se consideran a sí mismos como actores éticos y ponen por encima de su responsabilidad legal y económica, su responsabilidad ética para con la sociedad.	<b>Ackerman, 1975</b>
16. En términos generales, los directivos de nuestra organización, dentro de las opciones que suelen tener disponibles para la toma de decisiones, se orientan a la elección de actuaciones socialmente responsables.	<b>Ackerman, 1975</b>
17. Gracias a esta cultura de responsabilidad social nuestra organización tiene una mayor y mejor capacidad de respuesta a las preocupaciones sociales.	<b>Wood, 1991a</b>
18. En términos generales, considero que la cultura de responsabilidad social de la organización está institucionalizada y que es compartida por sus miembros.	<b>Wood, 1991a; 2010</b>
<b>CATEGORÍA DE PROCESOS DE CAPACIDAD DE RESPUESTA SOCIAL</b>	<b>LITERATURA RELEVANTE</b>
19. En nuestra organización tenemos establecidos procesos estables y continuos de exploración del entorno de la organización que nos ayudan a identificar y descubrir cambios en el mismo.	<b>Wood, 1991a</b>
20. Los procesos, herramientas y resultados de la exploración del entorno de nuestra organización están integrados y facilitan la toma de decisiones de los directivos en el proceso formulación estratégica.	<b>Freeman, 1984</b>
21. Durante el proceso de exploración del entorno generamos equipos que cuentan con profesionales, internos y/o externos,	<b>Strand, 1983</b>

que son expertos en aspectos sociales concretos o en grupos de interés específicos.	
22. Nuestro proceso de exploración del entorno es proactivo y nos ayuda a anticipar las tendencias y los posibles impactos, directos e indirectos, de nuestra actividad.	<b>Freeman, 1984</b>
23. En términos generales estoy satisfecho con los procesos y herramientas de exploración del entorno con los que cuenta nuestra organización, ya que nos permite generar respuestas adecuadas a los cambios que se producen en el mismo.	<b>Wood, 1991a</b>
24. Nuestra organización lleva a cabo periódicamente un proceso de identificación de grupos de interés que plasma en mapas o listados de grupos de interés genéricos y específicos.	<b>Freeman, 1984</b>
25. Identificados nuestros grupos de interés, aplicamos distintos criterios (en función de las asimetrías de poder y legitimidad, y urgencia en la respuesta demandada) para priorizar a los mismos y adecuar la intensidad de las respuestas a sus expectativas.	<b>Mitchell et al. 1997</b>
26. Nuestra organización cuenta con distintos mecanismos de diálogo y compromiso o <i>engagement</i> (encuestas periódicas, grupos focales...) con los grupos de interés para conocer al detalle sus necesidades y expectativas.	<b>Freeman, 1984</b>
27. Nuestra organización lleva a cabo una priorización de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, según un criterio de adecuación y alineación con la estrategia de la organización.	<b>Freeman, 1984</b>
28. En el proceso de gestión de los grupos de interés de nuestra organización la identificación de impactos recíprocos es una actividad clave.	<b>Freeman, 1984</b>
29. Los resultados del proceso de gestión de grupos de interés de nuestra organización guían en todo momento el diseño de respuestas organizativas adecuadas a los aspectos detectados en la interacción con los mismos.	<b>Ackerman, 1975</b>
30. En términos generales, me encuentro satisfecho con el proceso de gestión de grupos de interés de mi organización, ya que aporta valor y orienta la toma de decisiones estratégicas.	<b>Freeman, 1984</b>
31. Nuestra gestión de aspectos sociales intenta minimizar las sorpresas que acompañan el cambio político y social, sirviendo como un sistema de advertencia temprana ante las amenazas y oportunidades potenciales.	<b>Wartick &amp; Rude, 1986</b>
32. Los resultados del diagnóstico de aspectos sociales guían la toma de decisiones de los directivos a la hora de integrar, diseñar e implementar las respuestas más adecuadas a estos aspectos.	<b>Johnson, 1983 Chase, 1977</b>
33. La evaluación de las respuestas organizativas ante los aspectos sociales identificados nos permite conocer el éxito de las acciones llevadas a cabo y alimentar así la toma de decisiones sobre la estrategia futura.	<b>Johnson, 1983 Chase, 1977</b>
34. En términos generales, estoy satisfecho con la gestión de aspectos sociales que llevamos a cabo, ya que afecta positivamente el rendimiento de la organización mediante la	<b>Wood, 1991a</b>



mejora de la capacidad de respuesta de ésta a los cambios en el entorno.	
<b>CATEGORÍA DE RESPUESTAS</b>	<b>LITERATURA RELEVANTE</b>
35. Nuestra organización tiene una política social corporativa explícita que está integrada y es coherente con los objetivos globales de la misma.	<b>Wood, 1991a; 2010</b>
36. Nuestra política social corporativa permite comunicar de forma explícita los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones.	<b>Wood, 1991a</b>
37. Nuestra política social corporativa se define a partir del resultado de la exploración del entorno, el diálogo con los grupos de interés y la gestión de aspectos sociales.	<b>Wood, 1991a Ackerman, 1975</b>
38. Nuestra política social corporativa establece las principales normas de comportamiento en la organización en su relación con los grupos de interés.	<b>Wood, 1991a</b>
39. Nuestra política social corporativa orienta y guía la toma de decisiones de los directivos en el diseño de programas y actividades que dan respuesta a los distintos aspectos sociales identificados como relevantes para la organización.	<b>Wood, 1991a</b>
40. Nuestra política social corporativa está institucionalizada e interiorizada por parte de todos los miembros de la organización a la hora de llevar a cabo sus actividades.	<b>Wood 1991a; 2010</b>
41. En términos generales, estoy satisfecho con nuestra política social corporativa ya que está institucionalizada y guía la toma de decisiones en el diseño de respuestas a aspectos sociales mediante programas y actividades.	<b>Wood, 1991a; 2010</b>
42. Los programas sociales corporativos de nuestra organización están claramente alineados con la estrategia y reflejan a través de actividades concretas su política social corporativa.	<b>Wood, 1991a</b>
43. La definición y el despliegue de los programas sociales corporativos se realiza transversalmente en la organización, contando para ello con la participación de las distintas funciones (recursos humanos, calidad, marketing...) de la organización.	<b>Wood, 1991a</b>
44. Los programas sociales corporativos de nuestra organización reflejan nuestro compromiso explícito de gestionar los distintos impactos sociales previamente identificados y priorizados, a través de la inversión de recursos.	<b>Wood, 1991a</b>
45. Llevamos a cabo actividades periódicas de medición de los programas sociales corporativos que nos permiten recibir el feedback necesario para evaluar el grado en que nos ayudan a conseguir nuestra estrategia socialmente responsable.	<b>Johnson, 1983</b>
46. Los programas corporativos sociales de la organización dan respuesta precisa a los aspectos sociales identificados en el entorno, mejorando la satisfacción de nuestros grupos de interés y de la sociedad en general.	<b>Wood, 1991a</b>
47. En términos generales, me encuentro satisfecho con los programas sociales corporativos que llevamos a cabo ya que ponen en valor y visibilizan la respuesta de la organización ante aspectos sociales concretos.	<b>Wood, 1991a</b>

CATEGORÍA DE RENDICIÓN DE CUENTAS	LITERATURA RELEVANTE
48. Nuestra organización tiene establecida una dinámica periódica de rendición de cuentas con sus grupos de interés, a través de distintos medios que incluyen guías y estándares internacionales (memorias de sostenibilidad, informes de progreso...), entre otras.	<b>Messner, 2009</b>
49. La comunicación de aspectos no financieros a nuestros grupos de interés les proporciona información suficiente y adecuada para que puedan evaluar hasta qué punto la organización ha cumplido sus expectativas.	<b>Dierkes y Berthoin Antal, 1986</b>
50. Nuestra organización somete su información no financiera a procesos de verificación externos por terceras partes.	<b>Gray et al., 1995</b>
51. En la actualidad la finalidad de nuestra comunicación de aspectos no financieros es formar e informar a los grupos de interés sobre los cambios en el desempeño y las actividades de la organización.	<b>Lindblom, 1994</b>
52. En la actualidad la finalidad de nuestra comunicación de aspectos no financieros es cambiar la percepción de los grupos de interés si se basa en percepciones erróneas.	<b>Lindblom, 1994</b>
53. En la actualidad la finalidad de nuestra comunicación de aspectos no financieros es cambiar las expectativas de los grupos de interés cuando son poco realistas o incorrectas respecto a las responsabilidades de la misma.	<b>Lindblom, 1994</b>
54. Nuestra comunicación de aspectos no financieros refleja nuestras actividades y respuestas ante los aspectos sociales relevantes identificados en nuestro diálogo con los grupos de interés.	<b>Pollach, 2015</b>
55. En términos generales, considero que nuestra rendición de cuentas sobre aspectos no financieros, satisface las necesidades de información de nuestros grupos de interés.	<b>Dierkes y Berthoin Antal, 1986</b>
56. En términos generales, considero que, si nuestros grupos de interés están satisfechos con la información no financiera que les proporcionamos, esto tendrá un impacto directo positivo en nuestra reputación, legitimidad y resultados económicos.	<b>Lindblom, 1994</b> <b>Pollach, 2015</b>
CATEGORÍA DE RESULTADOS	LITERATURA RELEVANTE
57. En nuestra organización, mejorar y mantener una reputación corporativa sólida nos garantiza la consecución de buenos resultados económico-financieros.	<b>Orlitzky et al., 2003</b> <b>Pollach, 2015</b>
58. En la actualidad contamos con indicadores de gestión, internos y/o externos, que nos indican que existe una percepción generalizada de que nuestras acciones socialmente responsables generan una mejora de los resultados económico-financieros.	<b>Orlitzky et al., 2003</b>
59. En la actualidad, nuestro modelo basado en principios, procesos y respuestas socialmente responsables nos ayuda a realizar una mejor gestión de riesgos y a evitar los costes derivados de comportamientos socialmente irresponsables.	<b>Sethi, 1975</b> <b>Wood, 1991a</b>

<p>60. En la actualidad, nuestro modelo basado en principios, procesos y respuestas socialmente responsables nos ayuda de manera directa a mejorar e incrementar nuestros ingresos y beneficios.</p>	<p><b>Wood, 1991a</b> <b>Orlitzky et al., 2003</b></p>
<p>61. En la actualidad, nuestro modelo basado en principios, procesos y respuestas socialmente responsables nos permite tener un buen posicionamiento en los mercados de inversión socialmente responsable.</p>	<p><b>Orlitzky et al., 2003</b></p>
<p>62. En la actualidad nuestra organización lleva a cabo inversiones socialmente responsables que obtienen resultados de rendimiento económico-financiero positivos, e inciden en la mejora de nuestra reputación y legitimidad.</p>	<p><b>Orlitzky et al., 2003</b></p>
<p>63. La obtención de buenos resultados económico-financieros nos ayuda a captar recursos a través de inversores, u otros mecanismos de mercado.</p>	<p><b>Orlitzky et al., 2003</b></p>



## CAPÍTULO 5. RESULTADOS.

### 5.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es analizar y comprobar las hipótesis planteadas en nuestro modelo de DSC. En concreto, como veíamos en el capítulo anterior, se han formulado cinco hipótesis que relacionan las distintas categorías del modelo entre sí. Hemos aplicado Partial least squares path modeling (PLSPM) con Smart PLS 3.2 para estimar el modelo estructural, usando constructos reflectivos.

Hemos elegido este modelo de regresión por diferentes razones. Según Leyva Cordero y Olague (2014), los modelos de regresión PLS *“buscan específicamente predecir variables dependientes, por lo que, en opinión de diversos autores, resulta de especial utilidad para propósitos de análisis causal predictivo en situaciones de alta complejidad con poco desarrollo teórico”* (Leyva Cordero y Olague, 2014, p. 483). De un modo parecido, Cepeda y Roldan señalan, siguiendo a Jöreskog y Wold (1982), que, *“PLS se orienta principalmente para el análisis causal-predictivo en situaciones de alta complejidad, pero baja información teórica”* (Cepeda y Roldan, 2004, p. 8). Dado que nos encontramos ante una propuesta novedosa, con una aproximación teórica y empírica escasa y de complejo desarrollo, creemos que la utilización de este tipo de modelos es adecuada.

Leyva Cordero y Olague (2014, p. 483), siguiendo a Hair et al (2012), señalan que frente a los modelos basados en covarianzas y que señalan la bondad del ajuste, el PLS *“maximiza la varianza explicada de las variables endógenas latentes estimando las relaciones parciales del modelo en una secuencia iterativa de regresiones de mínimos cuadrados ordinarios (Hair, Sarstedt, Ringle & Mena, 2012)”*.

Además de estas consideraciones, diferentes autores (Cepeda y Roldan, 2004; Hair et al, 2011, Leyva Cordero y Olague, 2014) señalan que es adecuado utilizar PLS en determinadas circunstancias:

- Si las hipótesis se derivan de una teoría de la cual no se conocen todas las variables relevantes, o bien esta teoría no está sólidamente desarrollada, es la extensión de una teoría anterior y explora nuevas posibilidades.

- En el caso de que las medidas de los constructos y las variables no se encuentren totalmente desarrolladas en la literatura.
- Si las variables presentan distribuciones no normales y cuando se realiza un diseño de investigación a través de encuestas, por ejemplo.
- Cuando se trabaja con un modelo de estudio de gran complejidad (se incluyen muchos constructos con muchos indicadores).
- Es conveniente también utilizar PLS si el tamaño de la muestra obtenida para el análisis no es muy amplio (Cepeda y Roldan, 2004, p. 28).

En particular, en nuestra investigación se producen muchas de estas cuestiones, (complejidad, datos no normales, bajo tamaño muestral ...) que nos condujeron a utilizar PLS como técnica de análisis de los datos. Por su parte, todos los autores señalados coinciden en que PLS puede ser adecuado en ciencias sociales debido a que es frecuente trabajar con muestras pequeñas, por la dificultad de acceso a datos de empresa, y a que los desarrollos teóricos son más incipientes, existe menor fundamentación teórica previa.

En general, los modelos de ecuaciones estructurales se componen de dos elementos. Por un lado, el modelo de medida, en el cual se analizan las cargas factoriales de las variables observables (indicadores) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructos o categorías, como las hemos calificado en la presente tesis). Es necesario evaluar la validez y fiabilidad del modelo. Por otro lado, habrá que analizar el modelo estructural, que recoge las relaciones de causalidad entre las variables latentes independientes y dependientes.

Comenzaremos, por tanto, por el proceso de validación del modelo propuesto.

A continuación, en la siguiente tabla (ver tabla 5.1), mostramos también las principales características descriptivas de los datos de la muestra, junto al análisis de las correlaciones que tienen lugar entre los diferentes constructos:

Tabla 5.1 Características descriptivas de la muestra

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
PRINCIPIOS	89	4,00	10,00	8,1179	1,25271
PROCESOS	89	1,33	10,00	6,5984	1,92166
RESPUESTAS	89	1,00	10,00	6,8415	2,26284
RENDICION_CUENTAS	89	1,00	10,00	6,5528	2,31168
RDOS_FINANC_REPUT	89	1,00	10,00	6,4778	2,05090
Tamaño	89	1,00	3,00	1,9663	,95880
N válido (por lista)	89				

Fte.: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla 5.1, la categoría que posee puntuaciones más altas en la muestra de 89 empresas analizadas es la de Principios, con un valor superior a 8 en una escala del 1 al 10, y con una dispersión de valores baja, como se observa en el valor de su desviación típica. Esto se pudo observar también en el capítulo de metodología, donde veíamos que los valores de esta categoría eran los más elevados tanto para las empresas pequeñas y medianas de la muestra como para las grandes. Los valores del resto de categorías intermedias (procesos, respuestas y rendición de cuentas) oscilan entre valores de 6,5 a 6,8. El valor medio de la categoría de resultados oscila en torno al 6,5 también (6,47). Como podemos observar, comparando estos valores con los mostrados en el capítulo 4 en la comparativa de empresas por tamaño (ver tablas 4.8 y 4.9), estos valores medios de las categorías son ligeramente inferiores en las empresas medianas y pequeñas, y ligeramente superiores para las empresas grandes. Este dato nos llevará a estudiar si el efecto de la variable tamaño genera una influencia significativa sobre el modelo propuesto, específicamente sobre los resultados.

**Tabla 5.2 Resultado de los análisis de correlaciones entre los principales constructos de análisis.**

	F1	F2	F3	F4	F5
<b>F1=PRINCIPIOS</b>	1				
	89				
<b>F2=PROCESOS</b>	,631**	1			
	,000				
	89	89			
<b>F3=RESPUESTAS</b>	,727**	,795**	1		
	,000	,000			
	89	89	89		
<b>F4=RENDICION_ CUENTAS</b>	,611**	,746**	,765**	1	
	,000	,000	,000		
	89	89	89	89	
<b>F5=RDOS_ FINAN_ REPUT</b>	,605**	,675**	,725**	,676**	1
	,000	,000	,000	,000	
	89	89	89	89	89
<b>TAMAÑO</b>	,103	,256*	,325**	,356**	,273**
	,335	,016	,002	,001	0,01
	89	89	89	89	89

**Fte.: Elaboración propia.**

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

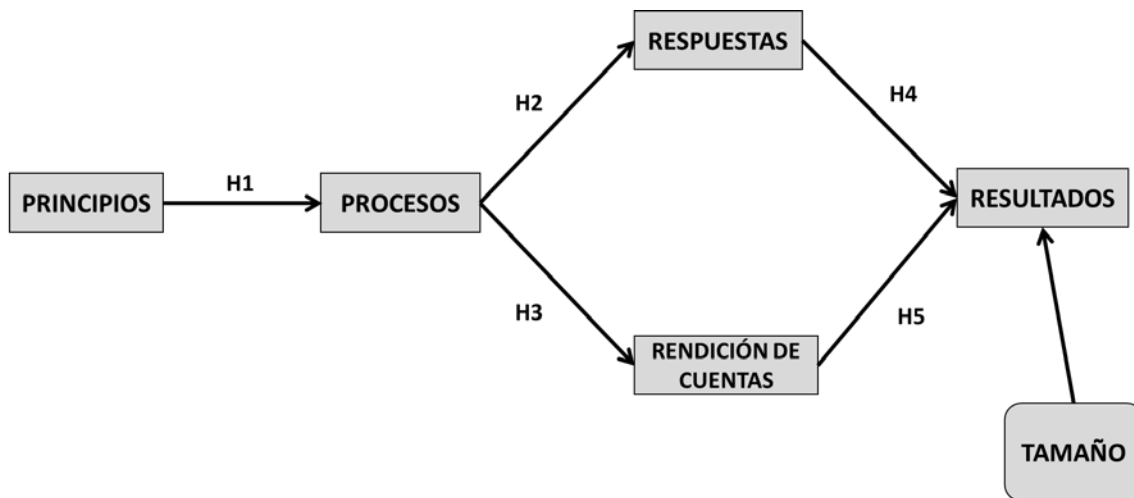
Como podemos observar en la tabla 5.2, las correlaciones entre las variables del modelo son positivas y significativas, excepto la correlación entre la variable de control tamaño con la categoría de principios. Los valores de la correlación del tamaño con las categorías del modelo son los más bajos.

## **5.2. Validación del modelo de medida propuesto.**

Como se ha señalado anteriormente, el análisis e interpretación de los resultados del modelo propuesto debe llevarse a cabo en dos etapas: en primer lugar, debemos analizar la fiabilidad y validez del modelo de medida propuesto (ver figura 5.1).



**Figura 5.1 Modelo de DSC. Análisis a nivel de categorías, hipótesis planteadas y variables de control.**



**Fte.: Elaboración propia.**

La Tabla 5.3 nos recuerda el contenido de las cinco hipótesis formuladas y su relación con los principales objetivos propuestos:

**Tabla 5.3 Hipótesis formuladas y relación con los objetivos propuestos.**

Objetivo 1: Explorar si existe una relación de influencia entre las diferentes variables del modelo propuesto	H1: Los principios de RSC afectan directa y positivamente a los procesos de capacidad de respuesta.
	H2: El constructo procesos de capacidad de respuesta incide positivamente sobre el constructo respuestas, formado por las políticas y programas desarrollados por la empresa.
	H3: Se observa una influencia directa y positiva entre el constructo procesos de capacidad de respuesta y el constructo rendición de cuentas.
Objetivo 2: Analizar el efecto de las políticas, programas y acciones para la rendición de cuentas sobre los resultados de la organización	H4: El conjunto de políticas y programas que forman el constructo respuestas tienen un efecto positivo en la obtención de resultados de legitimidad, reputacionales y financieros de la empresa.
	H5: La rendición de cuentas tienen un efecto positivo en la obtención de resultados de legitimidad, reputacionales y financieros de la empresa.

**Fte.: Elaboración propia.**

Para la validación del modelo propuesto en el capítulo 4 de la presente tesis hemos utilizado el análisis PLSPM (Partial Least Squares Path Modeling, en particular utilizando el programa Smart PLS 3.2) que nos permite estimar el modelo de medida elaborado, y que, como ya se ha señalado, puede ser adecuado cuando la muestra es pequeña o no normal.

Con respecto a los diferentes indicadores, prácticamente todos ellos mostraron estar clara y significativamente relacionados con sus respectivos constructos ( $p < 0.01$ ) y la mayor parte de las cargas estandarizadas son mayores de 0.7 (Barroso et al., 2010), con alguna excepción en los valores de estas cargas, siempre superiores a 0,6 lo cual se considera aceptable en un estudio más exploratorio como el que se está desarrollando.

En nuestro caso se eliminó solo un ítem (PrintL\_1\_5), ítem 5 perteneciente a la categoría de los Principios. Este ítem poseía un valor inferior a 0,5, y por tanto no cumplía el criterio señalado. El resto de ítems, como se ha comentado, poseen valores superiores o muy cercanos a 0,7.

Para evaluar la **fiabilidad** de los constructos debemos calcular el valor del alfa de Cronbach y la Fiabilidad compuesta (ver tabla 5.3).

Respecto al **alfa de Cronbach**, el criterio a utilizar es que se consideran fiables los constructos si el valor de ambos indicadores es alrededor de 0,7. Valores menores a 0,7 pueden indicar baja fiabilidad (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009), aunque es cierto que en investigaciones más exploratorias este valor puede considerarse en torno a 0,6. Procede realizar este análisis dado que nuestros constructos son reflectivos. En nuestro caso, todos los constructos poseen una fiabilidad superior a 0,9 excepto en el caso del constructo de Resultados, que no obstante muestra unos valores de fiabilidad bastante elevados (0,89).

Con respecto a la **validez convergente**, se muestra a través del valor del AVE (Varianza Extraída Media). Siguiendo a Leyva Cordero y Olague (2014), este valor muestra que un conjunto de ítems representa a un constructo. El criterio indica que las variables latentes deben de ser superiores a 0,50 y con ello pueden explicar al menos la mitad de la varianza de sus indicadores (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). En nuestro caso se muestra (ver tabla 5.3) que todas nuestras variables latentes o constructos identificados

cumplen con el criterio de validez convergente. Los valores del AVE para cada constructo se muestran en la última columna de la tabla 5.3 y como hemos señalado son mayores que 0.50 (Fornell and Larcker, 1981), lo cual confirma la validez convergente del modelo.

**Tabla 5.4 Análisis de fiabilidad y validez convergente: Alpha de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE.**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>PRINCIPIOS</b>	0,964	0,968	0,640
<b>PROCESOS</b>	0,975	0,977	0,731
<b>RENDICIÓN CUENTAS</b>	0,946	0,955	0,706
<b>RESPUESTAS</b>	0,983	0,976	0,759
<b>RDOS_REP_FIN</b>	0,905	0,925	0,639

**Fte.: Elaboración propia**

Con respecto a la **fiabilidad compuesta** (Composite reliability, CR), los valores de los constructos varían en nuestro caso entre unos valores de entre 0,91 y 0,98, y son mayores que 0,7 (que es el límite recomendado en la literatura, Bagozzi y Yi, 1988), tal y como podemos observar en la tabla anterior (Tabla 5.3).

Con respecto a la **Validez Discriminante** (ver tabla 5.4 más abajo), hemos utilizado diferentes criterios. Según diferentes autores como Campbell & Fiske (1959), para que unas medidas de diferentes constructos se consideren válidas, no solo deben mostrar que correlacionan bastante entre ellas (convergen), sino también que esa correlación debe ser mayor que la que pueda existir con respecto a las medidas propuestas para otro constructo diferente, siendo esto último el concepto de validez discriminante.

Con respecto al criterio de Fornell y Larcker, estos autores señalan que los valores del AVE deben ser superiores a las correlaciones de los cuadrados entre cada par de factores. Como podemos observar en la siguiente tabla (ver tabla 5.4), los valores del AVE que se muestran en **negrita** en la diagonal de la tabla son mayores que los cuadrados

de las correlaciones entre cada par de factores, con lo que podemos decir que existe validez discriminante.

**Tabla 5.5 Análisis de validez discriminante con el criterio de Fornell y Larcker**

	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>
<b>F1 PRINCIPIOS</b>	<b>0,640</b>				
<b>F2 PROCESOS</b>	0,39	<b>0,731</b>			
<b>F3 RENDICIÓN CUENTAS</b>	0,38	0,56	<b>0,706</b>		
<b>F4 RESPUESTAS</b>	0,52	0,63	0,59	<b>0,759</b>	
<b>F5 RDOS_REP_FIN</b>	0,32	0,40	0,41	0,46	<b>0,639</b>
AVE: Se muestra en la diagonal, en negrita. El resto de valores muestran el cuadrado de las correlaciones entre factores					

**Fte.: Elaboración propia**

Además, hemos analizado también la validez discriminante comprobando la ratio HTMT. Esta medida ha sido propuesta por Henseler et al. (2015), heterotrait-monotrait (HTMT) ratio de las correlaciones (Voorhees et al., 2016) y trata de señalar si hay problemas de validez discriminante cuando los valores de HTMT son muy elevados; Henseler et al. (2015) proponen que deben ser más bajos de un valor de 0,90. Como podemos observar en la tabla (Tabla 5.5), los valores de HTMT son todos inferiores a este límite.

**Tabla 5.6 Análisis de validez discriminante con HTMT**

	<b>PRINCIPIOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>RENDICIÓN CUENTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>PROCESOS</b>	0,649			
<b>RENDICIÓN CUENTAS</b>	0,654	0,774		
<b>RESPUESTAS</b>	0,750	0,809	0,797	
<b>RDOS_REP_FIN</b>	0,675	0,733	0,750	0,787

**Fte.: Elaboración propia**

Siguiendo con los criterios de calidad del modelo de medida, es también necesario y conveniente analizar la relevancia predictiva de las variables dependientes del modelo, cuatro en nuestro caso (Procesos, Respuestas, Rendición de cuentas y Resultados de legitimidad, reputación y financieros). Esto se evaluó utilizando Stone-Geisser's  $Q^2$  (Geisser, 1975; Stone, 1974), medido utilizando procedimientos de blindfolding. Todas las variables latentes dependientes mostraban un  $Q^2$  mayor que 0 ( $Q^2$  (Procesos)=0,278;  $Q^2$  (Respuestas)=0,449;  $Q^2$  (Rendición de cuentas) = 0,355;  $Q^2$  (Resultados)=0.352), lo cual sugiere la relevancia predictiva del modelo (Chin, 1998).

El valor del  $R^2$  de las variables latentes dependientes fue utilizado para determinar la cantidad de varianza explicada del modelo. De acuerdo con Falck and Miller (1992), este índice debe ser mayor que 0,1. Como observamos (ver tabla 5.6), todos los valores de  $R^2$  ajustada cumplen claramente este criterio.

**Tabla 5.7 Valor de la R<sup>2</sup> de las variables latentes del modelo de medida**

	<b>R Square Adjusted</b>
<b>PROCESOS</b>	0,412
<b>RENDICIÓN CUENTAS</b>	0,553
<b>RESPUESTAS</b>	0,733
<b>RDOS_REP_FIN</b>	0,618

**Fte.: Elaboración propia**

### **5.3. Resultados del análisis de las hipótesis planteadas.**

A continuación, se han llevado a cabo diversos análisis para poder confirmar las diferentes hipótesis planteadas.

Como se ha expuesto a lo largo de los capítulos tres y cuatro, **la primera hipótesis** analizaba la relación directa entre los Principios de RSC y los procesos. Los resultados muestran un efecto significativo y positivo de los Principios establecidos sobre el conjunto de procesos que se desarrollan en consecuencia ( $\beta = 0.647$ ,  $p < 0,001$ ,  $t=10,595$ ) Por tanto, podemos afirmar que nuestra primera hipótesis se cumple.

Con relación a la **segunda hipótesis**, que analizaba la relación directa entre el constructo “procesos” y el constructo “respuestas”, los resultados muestran también un efecto fuerte, significativo y positivo de los procesos de capacidad de respuesta adoptados por la empresa en relación a las respuestas que la organización adopta ( $\beta = 0,858$ ,  $p < 0,001$ ,  $t=32,691$ ). Por tanto, podemos afirmar que nuestra segunda hipótesis también se cumple.

Con respecto a la **tercera hipótesis**, que analizaba la relación directa entre el constructo “procesos” y el constructo “rendición de cuentas”, los resultados muestran también un efecto significativo y positivo de los procesos de capacidad de respuesta adoptados por la empresa en relación a la rendición de cuentas que la organización adopta ( $\beta = 0,747$ ,

$p < 0,001$ ,  $t=14,533$ . Por tanto, comprobamos que nuestra tercera hipótesis también se cumple.

Por último, analizamos las dos hipótesis que unen, la variable de respuestas por el lado y la de rendición de cuentas por otro, con los resultados de legitimidad, reputación y financieros.

Con relación a la **cuarta hipótesis**, que analizaba la relación directa entre el constructo “respuestas” y los resultados, se obtiene un efecto significativo y positivo ( $\beta = 0,551$ ,  $p < 0.001$ ,  $t = 5,072$ ).

De la misma manera, la **quinta hipótesis** formulada, que señalaba la relación entre la rendición de cuentas y los resultados establece también que existe esa relación directa, que es significativa y positiva ( $\beta = 0,280$ ,  $p=0,023$ ,  $t=2,282$ ).

Por tanto, podemos afirmar que las hipótesis 4 y 5 también se ven sustentadas a través de los análisis realizados, esta última hipótesis a un nivel de significatividad de 0,05.

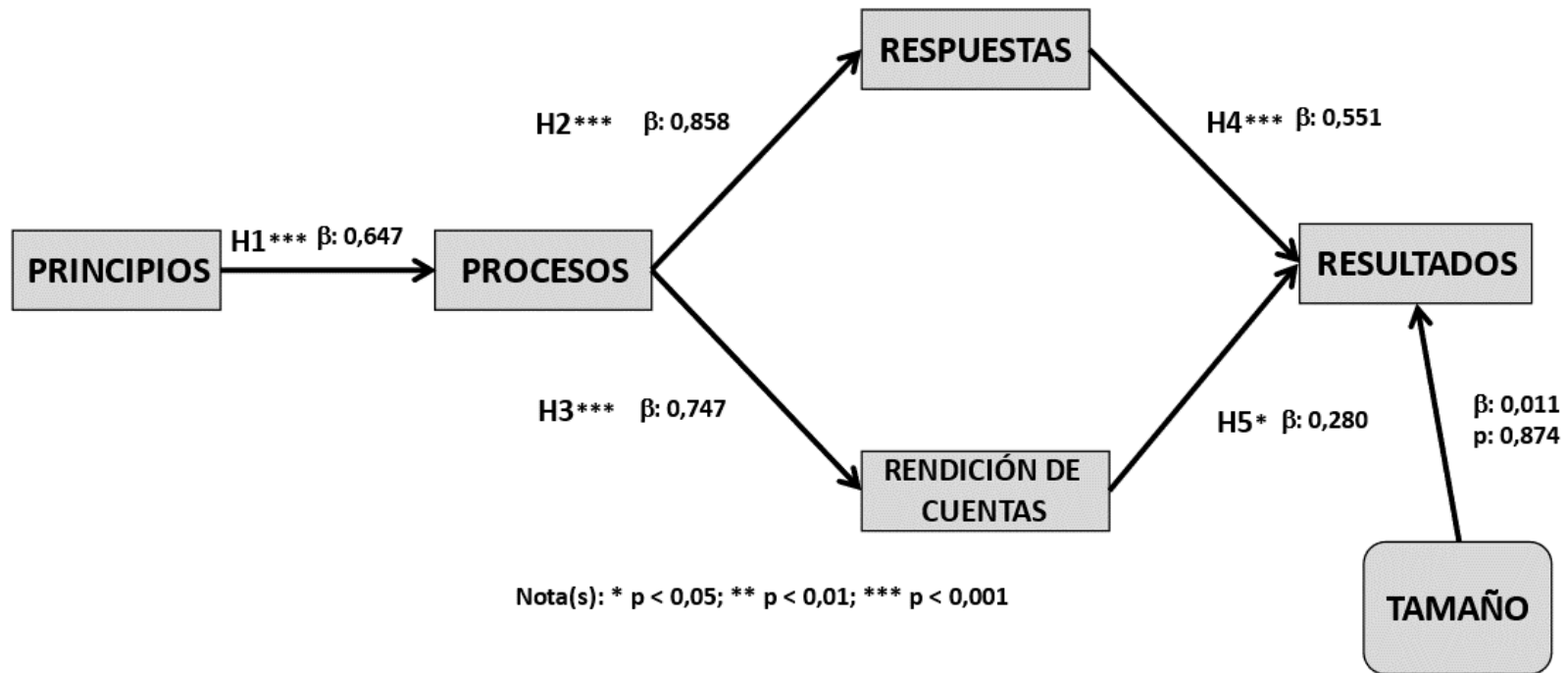
**Tabla 5.8 Test de las hipótesis planteadas.**

	<b>B</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P Values</b>
<b>H1: PRINCIPIOS-PROCESOS</b>	0,647	10,595	0,000
<b>H2: PROCESOS-RESPUESTAS</b>	0,858	32,691	0,000
<b>H3: PROCESOS-RENDICIÓN CUENTAS</b>	0,747	14,533	0,000
<b>H4: RESPUESTAS- RDOS_REP_FIN</b>	0,551	5,072	0,000
<b>H5: RENDICIÓN CUENTAS- RDOS_REP_FIN</b>	0,280	2,282	0,023
<b>Tamaño - RDOS_REP_FIN</b>	0,011	0,158	0,874

Fte.: Elaboración propia

Gráficamente, podemos ver los resultados en las siguientes figuras (ver figuras 5.2 y 5.3).

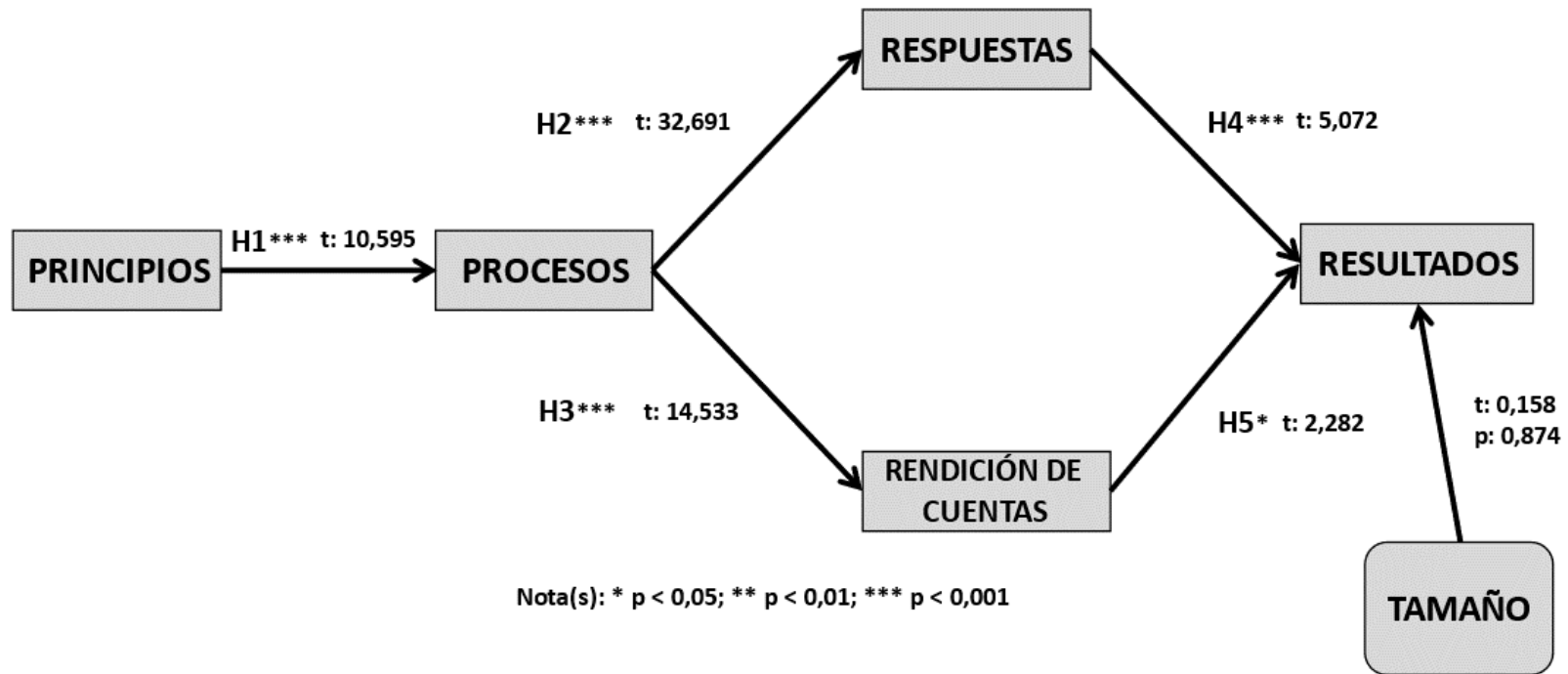
Figura 5.2 Modelos de relaciones y los resultados obtenidos sobre las diferentes hipótesis formuladas (probabilidad).



Fte.: Elaboración propia



Figura 5.3 Modelos de relaciones y los resultados obtenidos sobre las diferentes hipótesis formuladas (valores de t).



Fte.: Elaboración propia.

Hemos introducido una variable de control, nos referimos a la variable tamaño, con el objeto de analizar estadísticamente si en nuestro análisis y con nuestra muestra esta variable pudiera tener un efecto significativo sobre la variable dependiente: resultados de legitimidad, reputación y financieros. Los resultados (ver tabla 5.2) muestran que esta variable no es estadísticamente significativa en nuestra muestra, por lo que no podemos afirmar que la variable tamaño influya significativamente en nuestros resultados ( $p=0,874$ ).

Nuestros resultados permiten sustentar, por tanto, las hipótesis formuladas, y muestran que existe una relación directa y secuencial entre las diferentes variables del modelo propuesto, y que finalmente esas variables (procesos, respuestas y rendición de cuentas, desarrolladas por la empresa a partir de unos principios de RSC) poseen un impacto directo positivo sobre los resultados de legitimidad, financieros y de reputación de la empresa, lo cual otorga a nuestro modelo un cierto valor prescriptivo.

Tal y como comentaremos en el siguiente capítulo de conclusiones, estos resultados dan soporte parcial, aunque desde una propuesta evolucionada, a los planteamientos iniciales del modelo de DSC de Wood (1991a), confirmando la relación teórica establecida por la autora donde los principios de RSC, influían positivamente en los procesos de capacidad de respuesta y éstos a su vez, provocaban una serie de resultados en forma de impactos o efectos sobre la sociedad y las partes interesadas. Nuestra propuesta de modelo de DSC, además, al incluir un nuevo enfoque en la categoría de procesos, al proponer la categoría de respuestas como resultados intermedios u outputs y al incluir la categoría de rendición de cuentas, genera una dinámica nueva de comprensión del DSC que facilita la comprensión del modelo de DSC como un todo secuencial que tiene impacto positivo sobre los resultados finales o outcomes de las empresas, en forma de legitimidad, reputación y desempeño financiero.



## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.**

### **6.1. Consideraciones previas**

A lo largo de los capítulos precedentes hemos tratado de ir dando respuesta a los distintos objetivos planteados en esta tesis doctoral. A partir del análisis de la literatura sobre RSC realizada en el capítulo 1 y de la revisión de la literatura sobre modelos de DSC, realizada en el capítulo 2, hemos planteado nuestra propuesta de modelo de DSC en capítulo 3. Basándonos en dicho modelo, hemos definido los siguientes objetivos de investigación:

- Objetivo 1: Explorar si existe una relación de influencia entre las diferentes variables del modelo propuesto.
- Objetivo 2: Analizar el efecto de las políticas, programas y acciones para la rendición de cuentas sobre los resultados de la organización.

Así, en el capítulo 1 hemos descrito y analizado el concepto y evolución de la RSC desde una perspectiva histórica. A lo largo de este capítulo, hemos tratado de entender cómo este concepto ha ido evolucionando en los últimos 70 años y cómo ha ido dando respuesta a las principales críticas que ha recibido, fundamentalmente por su indefinición a la hora de responder a preguntas como ¿cuáles son las responsabilidades sociales de las empresas?, ¿tienen los objetivos sociales de las empresas al mismo nivel de importancia que los objetivos económicos?, ¿se deben entender los objetivos sociales como algo separado de los objetivos económicos? ¿cómo responden las empresas a las presiones sociales? o ¿ante quién son responsables las empresas?

Este análisis nos ha permitido, además, conocer las distintas tendencias y enfoques a través de los cuáles este concepto se ha ido conformando hasta la actualidad, algunas veces de forma contradictoria otras de forma complementaria, e incluso de forma competitiva, lo que ha hecho que, a pesar de la popularidad del concepto y la idea, exista una clara ambigüedad acerca de lo que la RSC significa e implica, así como un amplio desconocimiento por parte de la población en general.

Adicionalmente, este análisis nos ha facilitado identificar, analizar y comprender, las distintas corrientes y enfoques de RSC que se han ido integrando en el modelo de DSC,

objetivo fundamental de este trabajo. Estos conceptos y enfoques fundamentales que se han integrado en el modelo de DSC han sido:

- el principio de legitimidad (Davis, 1960; Sethi, 1975 y 1979; Wood, 1991a);
- el principio de responsabilidad pública (Preston y Post, 1975);
- el principio de discrecionalidad gerencial (Carroll, 1979 y 1991; Ackerman, 1975; Wood, 1991a);
- los procesos de capacidad de respuesta social corporativa (Ackerman, 1975; Ackerman y Bauer, 1976; Frederick, 1978 y 1994; Jones, 1980; Strand, 1983);
- la gestión de partes interesadas (Freeman, 1984);
- la gestión de aspectos sociales (Chase, 1977; Johnson, 1983);
- y los resultados del comportamiento corporativo (Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991a).

Ya en el capítulo 2, también desde una perspectiva histórica, hemos analizado de manera más pormenorizada y sistemática la evolución del modelo de DSC y cómo éste ha ido integrando los conceptos y enfoques anteriores.

En los trabajos iniciales de Sethi (1975; 1979) se establecen las diferencias entre RSC y DSC y se analiza cómo las empresas gestionan las respuestas a las externalidades o fuerzas que no son del mercado, a las que denomina responsabilidad social y capacidad de respuesta, por lo que se centra tanto en los aspectos normativos y de agencia moral de la RSC como en los procesos de capacidad de respuesta social corporativa. Sethi (*ibid.*), también establece que una de las formas de evaluar el DSC de las empresas es mediante el principio de legitimidad, entendido como la posible brecha o *gap* que puede producirse entre el desempeño corporativo y las expectativas sociales, llegando a proponer 3 tipos de comportamiento corporativo que son parte de un proceso de adaptación del mismo a las necesidades y expectativas sociales para tratar de abordar esta posible brecha: (1) obligación social, de carácter proscriptivo; (2) responsabilidad social, de carácter prescriptivo; y (3) capacidad de respuesta social, de carácter anticipatorio y preventivo.

A finales de los años 70, Carroll (1979) define el primer modelo de DSC que marca posteriores desarrollos del mismo. Este modelo integraba y se componía de: (1) una

definición básica de RSC; (2) una enumeración de los aspectos (sociales) para los cuales la RSC existía; y (3) una especificación de la filosofía de capacidad de respuesta a los aspectos.

Pocos años después, Strand (1983), en la misma línea que Carroll (1979), a través de su propuesta de modelo adaptativo entre empresas y sociedad, establece que para estudiar este proceso de adaptación se debía contar con 3 conceptos que ayudaran a entenderlo, es decir, la RSC, la capacidad de respuesta social corporativa y la gestión de aspectos, entendida esta última como respuestas sociales. Adicionalmente, Strand (*ibid.*) entendía que estos tres componentes del desempeño social constituían partes de un continuo de adaptación de la empresa a su entorno social, es decir, la RSC conformaba las entradas o *inputs*, la capacidad de respuesta social corporativa correspondía al rendimiento o procesamiento (o *throughput*), y las respuestas a los aspectos sociales a las salidas u *output*.

En 1985, Wartick y Cochran, a partir del trabajo de Carroll (1979), desarrollan un nuevo modelo de DSC al que dan una nueva configuración estableciendo 3 categorías: (1) principios (RSC) de orientación filosófica; (2) procesos (capacidad de respuesta) de orientación institucional; y (3) políticas (gestión de aspectos sociales) de orientación organizativa. La principal característica distintiva de este modelo de DSC de Wartick y Cochran (1985) fue la compresión extendida de la RSC, facilitando la integración de responsabilidades, capacidad de respuesta y aspectos sociales dentro de un marco de principios, procesos, y políticas, aspecto este último que también era un elemento diferenciador del modelo previo de Carroll (1979), donde se enfatizaban las respuestas a los aspectos sociales.

Finalmente, en el capítulo 2 hemos analizado el que sin duda es, desde nuestro punto de vista, el trabajo clave en el desarrollo de este modelo, y que integra de manera muy clara todos los avances, evoluciones y perspectivas anteriores, generando un modelo de DSC que ha cambiado muy poco desde su formulación. Nos referimos al trabajo de Wood (1991a). Esta autora reformula el modelo de DSC (ver figura 1.6 en el capítulo 1) para construir un marco coherente e integrador que permite investigar la relación entre empresa y la sociedad. Este diseño del modelo de DSC incluye tres elementos clave y secuenciales: (1) los principios de la responsabilidad social (i.e. legitimidad,

responsabilidad pública y discrecionalidad), que son enmarcados a nivel institucional, organizativo e individual, respectivamente; (2) los procesos de capacidad de respuesta social (i.e. evaluación o monitorización del entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos); y (3) los resultados u *outcomes* del DSC que se plantearon como impactos, programas y políticas sociales.

Posteriormente, la propia Wood (1994; 2010) desarrolló su propio modelo proponiendo modificaciones en la categoría de resultados (ver figuras 2.4 y 2.5 en el capítulo 2). Así, las distintas evoluciones del modelo de Wood se producen fundamentalmente en el tercer elemento de resultados o impactos o efectos, y sugieren que el modelo se oriente más hacia resultados en términos de impactos o efectos en el medioambiente y la sociedad, y partes interesadas específicas.

Tras la revisión de la literatura realizada en los capítulos 1 y 2, en el capítulo 3 hemos desarrollado nuestra propuesta de modelo de DSC, tomando fundamentalmente como punto de partida los modelos de Wood (1991a; 1994; 2010) y tratando de presentar una evolución del mismo desde una perspectiva secuencial, dinámica e instrumental. Desde nuestra óptica, planteamos el DSC como *un sistema de management organizativo abierto, dinámico y secuencial que permite o facilita conseguir resultados positivos a nivel financiero, reputacional y de legitimidad social, a partir de la aplicación de los principios fundamentales de la RSC, que actúan como aspectos motivacionales en el diseño, implementación y evaluación de los procesos de capacidad de respuesta, generando respuestas en forma de impactos organizativos a través de las políticas y programas, así como de la rendición de cuentas, donde se comunican los resultados del desempeño de la empresa ante las demandas sociales de las distintas partes interesadas.*

De esta manera, nuestro modelo de DSC pretende ser una evolución de los modelos anteriores reconfigurando algunos de sus elementos e introduciendo nuevos elementos que, desde nuestro punto de vista, explican mejor, desde una perspectiva instrumentalista, el funcionamiento secuencial y dinámico del modelo de DSC.

Esta propuesta de modelo teórico (ver figura 3.1 en el capítulo 3) realiza las siguientes aportaciones:

- mantiene la categoría de Principios tal y como la definió y categorizó Wood (1991a; 1994; 2010);
- introduce un nuevo enfoque del elemento de gestión de aspectos o *issues management* dentro de la categoría de Procesos, más orientado a la actividad de diseño de la generación de respuestas a las demandas sociales en la etapa de toma de decisiones, y no tanto a las actividades de identificación y análisis de dichas demandas;
- una nueva categoría de Respuestas, integrada por los elementos de políticas y programas, que es resultado de la categoría previa de Procesos (formada por exploración del entorno, la gestión de partes interesadas y la gestión de aspectos), donde se orientan y gestionan las respuestas o los impactos por parte de la organización ante las demandas sociales de las partes interesadas identificadas en la categoría de Procesos;
- una nueva categoría de Rendición de cuentas (*accountability*), también alimentada por los elementos de la categoría de Procesos, y donde se comunica a las partes interesadas los resultados o impactos de las políticas y programas que abordan las demandas sociales de las mismas;
- un nuevo enfoque de los resultados que, desde un punto de vista instrumentalista, entiende los resultados como resultados finales organizativos. Es decir, trata de responder a la pregunta de cuáles son los efectos de la aplicación del modelo de DSC en las propias empresas tras el desarrollo sistemático y secuencial de los elementos anteriores (i.e. Principios, Procesos, Respuestas y Rendición de cuentas).

Tomando como punto de partida nuestro modelo teórico, el capítulo 3 lo hemos cerrado con el establecimiento de nuestras hipótesis de investigación (ver figura 3.7 en el capítulo 3). Dichas hipótesis han sido contrastadas empíricamente a partir de las decisiones metodológicas descritas en el capítulo 4, mostrándose los resultados obtenidos de la misma en el capítulo 5.



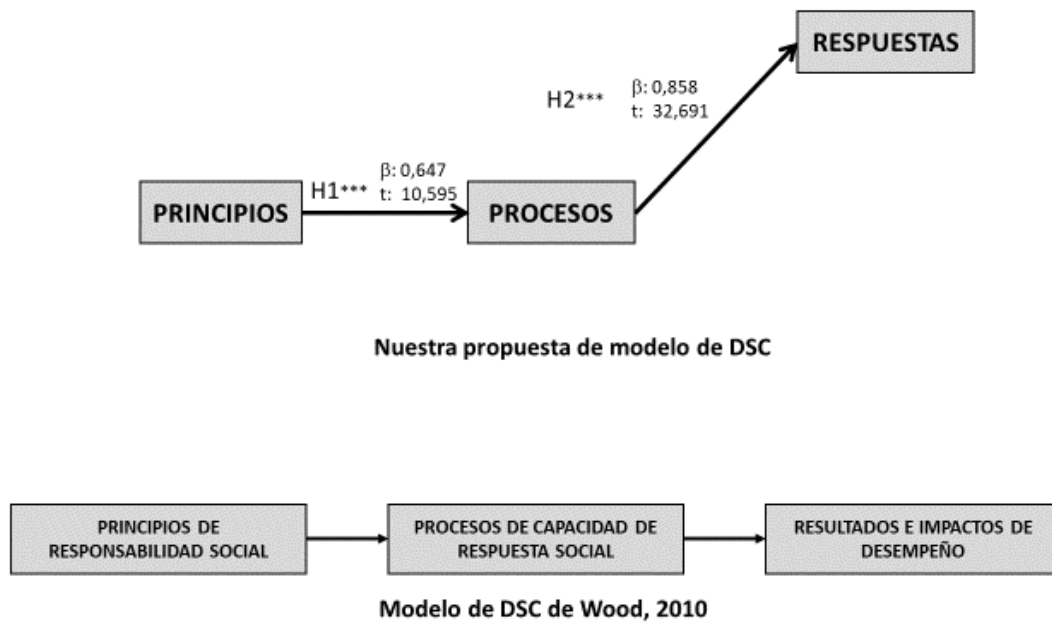
## **6.2. Conclusiones y discusión.**

Tras la validación estadística del modelo de medida pudimos observar que todas las hipótesis planteadas se confirmaban. Así, como primera conclusión y respecto al objetivo planteado de explorar si existe una relación de influencia entre las diferentes categorías del modelo de DSC propuesto (ver figura 4.1 en el capítulo 4), tenemos que decir que nuestra propuesta (estructural, secuencial e instrumentalista) se confirma en cuanto a la estructura de variables o categorías y en cuanto a las relaciones de influencia positiva establecidas entre las distintas categorías definidas. Además, hemos podido observar que el modelo funciona como un todo y cada una de las categorías definidas tiene un impacto positivo secuencial sobre las siguientes. Es decir, el análisis realizado se ha hecho de manera conjunta incluyendo todas las variables y sus relaciones preestablecidas en el mismo modelo, no siendo, por lo tanto, una simple suma acumulativa de resultados parciales.

Otro aspecto que nos gustaría resaltar es que el modelo permite predecir cuáles son los pasos o acciones que una empresa debe seguir, de manera secuencial, para mejorar sus resultados empresariales en términos de legitimidad, reputación y desempeño financiero. Así, nuestro modelo no funcionaría en el caso de alguna de las partes del mismo no se desarrollara. Por ejemplo, no bastaría con desarrollar únicamente la categoría de Respuestas, ya que esta debe ir precedida por un desarrollo de los Procesos de capacidad de respuesta que, a su vez, deben haber sido motivados por los Principios de RSC.

Como segunda conclusión podemos establecer que se confirma la lógica estructuralista y secuencial del modelo de DSC de Wood (1991a; 1994; 2010) de Principios – Procesos – Resultados (ver figura 6.1 más abajo).

**Figura 6.1 Similitudes y comparación entre la dinámica estructural del modelo de DSC de Wood (2010) y nuestra propuesta de modelo de DSC.**

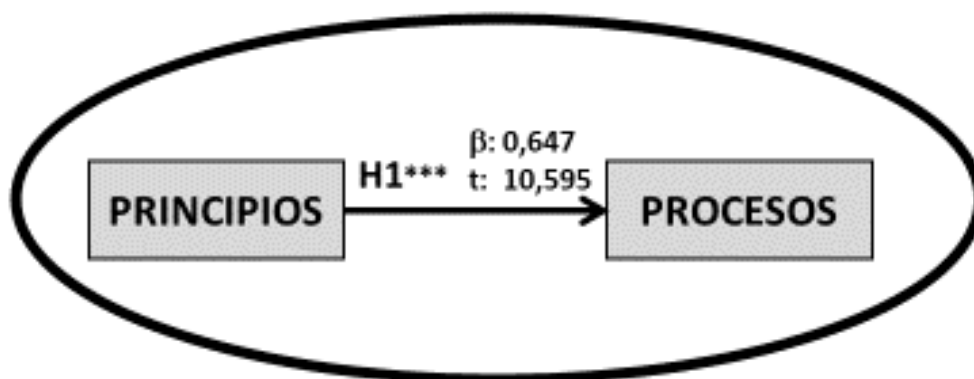


**Fte.: Elaboración propia y adaptación a partir de Wood (2010).**

Tal y como puede verse en la figura anterior, en el modelo de esta autora se establece una relación teórica positiva entre las categorías del mismo según la cual los principios de RSC impactan positivamente en el desarrollo de procesos de capacidad de respuesta social que, a su vez, provocan resultados e impactos de desempeño, a través de políticas y programas, en las personas y las organizaciones, en los entornos naturales y físicos, y en los sistemas sociales y en las instituciones. En nuestra propuesta de modelo de DSC, los principios de RSC actúan como elementos motivacionales que inciden positivamente en los procesos de capacidad de respuesta que, a su vez, impactan positivamente en el desarrollo de respuestas organizativas en forma de políticas y programas que generan impactos en la sociedad y las partes interesadas.

En tercer lugar, nuestra investigación ha confirmado la relación significativa y positiva que se observa entre las categorías del modelo de principios de RSC y de procesos de capacidad de respuesta (ver figura 6.2).

**Figura 6.2 Relación entre las categorías de principios y procesos.**



Nota(s): \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Fte.: Elaboración propia.

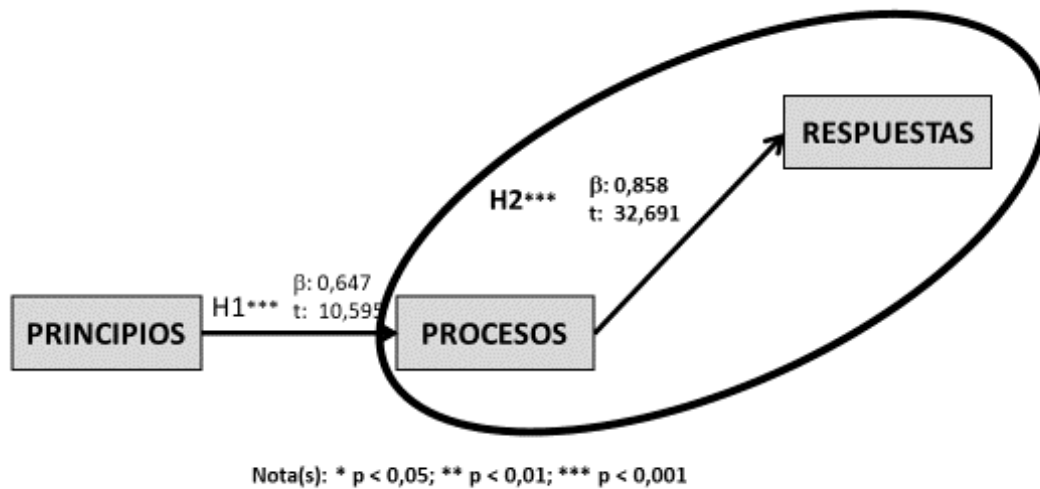
Como acabamos de ver, esta relación originariamente definida en el modelo de DSC de Wood (1991a; 1994; 2010) y que hemos mantenido en nuestra propuesta de modelo de DSC muestra un impacto significativo y positivo. Así, la categoría de principios de RSC, compuesta por los principios de legitimidad, responsabilidad pública y discrecionalidad directiva, actúa como un elemento previo necesario que influye positivamente en la movilización de recursos para la generación de procesos de capacidad de respuesta (i.e. exploración del entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos).

Dicho de otra manera, la generación de procesos de capacidad de respuesta se verá favorecida o facilitada por el desarrollo previo del principio de legitimidad en la línea que establecieron Suchman (1995) (i.e. a través del desarrollo de acciones deseables y adecuadas dentro de un sistema social construido de normas, valores, creencias y definiciones) y Sethi (1975; 1979) (i.e. orientada a la búsqueda de la reducción de la posible brecha entre las acciones llevadas a cabo y las expectativas de la sociedad). Adicionalmente, también se verá favorecida por lo que Preston y Post (1975) definieron como el principio de responsabilidad pública, por el cual las organizaciones deben definir los límites de sus responsabilidades sociales. Finalmente, también tendrá una influencia positiva en la generación de procesos de capacidad de respuesta la presencia previa del principio de discrecionalidad directiva, que en la línea de lo establecido por Carroll (1979) entiende que los directivos son actores morales que deben tomar decisiones para

elegir, de entre todas las opciones disponibles, aquellas que sean socialmente responsables (Ackerman, 1975).

Como cuarta conclusión de nuestro trabajo se confirma que existe una relación significativa y una influencia positiva entre la categoría de Procesos de capacidad de respuesta y la categoría de Respuestas, conformada por políticas y programas (ver figura 6.3).

**Figura 6.3 Relación entre las categorías de procesos y respuestas.**



**Fte.: Elaboración propia.**

Así, la categoría de Procesos de capacidad de respuesta, previamente motivada por los principios de RSC, y compuesta por los procesos de exploración del entorno, de gestión de partes interesadas y de gestión de aspectos, tendrá un efecto positivo en la generación de respuestas organizativas en forma de políticas y programas, a través de los cuales, finalmente, se producirán impactos en la sociedad y en las partes interesadas. Esta categoría de Procesos de capacidad de respuesta venía definida originariamente en el modelo de Wood (1991a). No obstante, en nuestra propuesta de modelo de DSC, aunque hemos mantenido la misma nomenclatura para estos 3 procesos, hemos desarrollado un nuevo enfoque para los mismos.

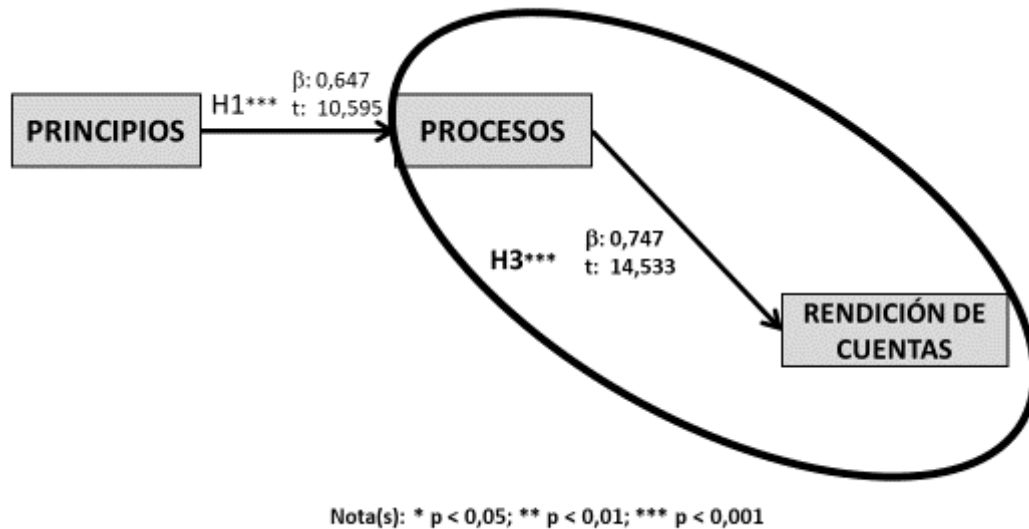
Así, mientras en el modelo de Wood (1991a) las actividades de identificación, análisis y desarrollo de respuestas se llevaban a cabo en los 3 procesos de capacidad de respuesta, en nuestra propuesta de modelo de DSC, dentro de la categoría de Procesos, en el

proceso de exploración del entorno y en el proceso de gestión de partes interesadas es donde se producen las actividades de identificación, análisis y priorización de tendencias sociales y de las partes interesadas y sus expectativas, respectivamente. Por su parte, los resultados u *outputs* de estos dos procesos son utilizados como *inputs* en el proceso de gestión de aspectos, donde se lleva a cabo la actividad de toma de decisiones para el diseño de estrategias de respuesta, en línea con el tercer comportamiento de las empresas con capacidad de respuesta definido por Ackerman (1975).

En lo que respecta a la nueva categoría de Respuestas, esta no existía previamente como tal en el modelo de Wood (1991a; 1994; 2010). En nuestra propuesta de modelo de DSC y a partir de las aportaciones del modelo adaptativo empresa – sociedad de Strand (1983), hemos optado por generar esta nueva categoría de Respuestas (o de Resultados intermedios u *outputs*) que surge de los procesos de capacidad de respuesta (o *throughput*) motivados, a su vez, por los principios de RSC (o *inputs*). Con ello creemos se facilita la comprensión del modelo desde un punto de vista secuencial y dinámico. También desde un punto de vista instrumentalista, pensamos que facilita la comprensión del modelo ya que son estas respuestas (i.e. políticas y programas que generan impactos) las que, finalmente y parcialmente, producirán resultados (u *outcomes*) positivos en términos de legitimidad social, reputación y desempeño financiero.

En siguiente lugar, y como quinta conclusión, nuestra investigación ha evidenciado una relación significativa y una influencia positiva entre la categoría de Procesos de capacidad de respuesta y la categoría de Rendición de cuentas (ver figura 6.4).

Figura 6.4 Relación entre las categorías de procesos y rendición de cuentas.



Fte.: Elaboración propia.

Así, la categoría de Procesos de capacidad de respuesta, previamente motivada por los principios de RSC y compuesta por los procesos de exploración del entorno, de gestión de partes interesadas y de gestión de aspectos, tendrá un efecto positivo en la generación de actividades de rendición de cuentas, a través de la cual las partes interesadas podrán evaluar el grado de ajuste entre el desempeño social corporativo y sus expectativas y necesidades.

Tal y como hemos comentado previamente, en la presentación de nuestra propuesta de modelo de DSC en el capítulo 3 introducimos una nueva categoría de Rendición de cuentas no reflejada en los modelos de DSC previos y que pretende poner de manifiesto una de las actividades más relacionadas con la RSC en la actualidad, a saber, la actividad de rendición de cuentas llevada a cabo normalmente a través de reportes sociales corporativos. Esta actividad tiene la finalidad de comunicar a las partes interesadas las acciones desarrolladas por la empresa como respuesta a sus expectativas y necesidades.

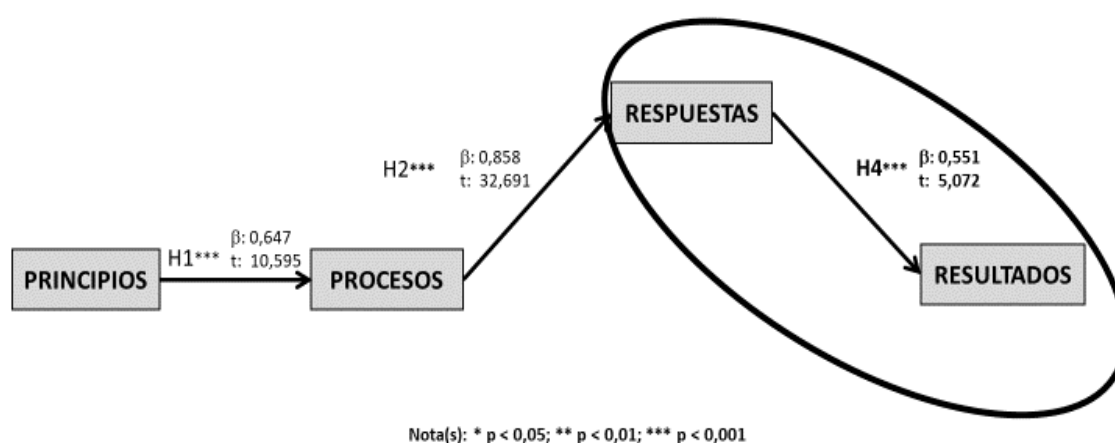
La inclusión de esta nueva categoría responde a la necesidad manifestada en la literatura previa donde ya se consideraba a los reportes sociales corporativos como una forma de medición o evaluación y comunicación de impactos sociales y, por lo tanto, como una herramienta para llevar a cabo la rendición de cuentas. La propia Wood (1991b) identificaba como una de las principales líneas a investigar la del desarrollo de los

reportes sociales corporativos, lo que ayudaría a mejorar la identificación y medición de los impactos sociales de las empresas. Como consecuencia de esta preocupación, la evaluación y medición de los impactos sociales, como resultados observables, es un elemento clave en el modelo de Wood (1991a).

Así, dentro de nuestra propuesta de modelo de DSC la rendición de cuentas llevada a cabo a través de los reportes sociales corporativos sería, en primer lugar, un resultado intermedio u *output* empresarial (Strand, 1983), a través del cual la empresa evalúa y comunica a las partes interesadas sus impactos sobre las demandas y expectativas de aquellos. Así, esta categoría es parte de la continuación lógica del modelo, tras la aplicación de la categoría de Procesos. Además, los reportes sociales corporativos evaluarían y comunicarían los flujos de información provenientes de los elementos de la categoría de Respuestas, es decir, de los impactos generados a través de los programas.

En sexto lugar, nuestra tesis doctoral pone de manifiesto la relación significativa y la influencia positiva que la categoría de Respuestas tiene sobre la categoría de Resultados, entendidos estos últimos como resultados finales de legitimidad social, reputación y desempeño financiero (ver figura 6.5).

**Figura 6.5 Relación entre las categorías de respuestas y la de resultados.**



**Fte.: Elaboración propia.**

Así, aquellas empresas que desarrollen respuestas en forma de políticas y programas que producen impactos sociales sobre las partes interesadas y la sociedad, generadas dichas respuestas a partir de los procesos de capacidad de respuesta previamente

motivados por los principios de RSC, obtendrán unos mejores resultados en términos de legitimidad social, reputación y desempeño financiero.

Tal y como hemos comentamos previamente en capítulo 3 de este trabajo, hemos introducido en nuestra propuesta de modelo de RSC, desde una lógica instrumentalista, una nueva categoría de Resultados finales no reflejada en los modelos de DSC previos. Con la introducción de esta nueva categoría pretendemos desarrollar y aportar argumentos acerca de cómo las empresas pueden llegar a tangibilizar los retornos de la posible inversión realizada en RSC y justificar la toma de decisiones en este sentido.

Tal y como hemos comentado anteriormente, desde una perspectiva sociológica Wood (2010) había llegado a proponer el abandono de las líneas de investigación instrumentalistas que ahondaran en el estudio de los efectos de los modelos de DSC en los resultados finales empresariales. Sin embargo, desde nuestro punto de vista la búsqueda de este tipo de relaciones es relevante, ya que facilita la toma de decisiones a la hora aceptar y desplegar modelos de DSC como el que hemos propuesto, donde definimos una nueva estructura de categorías que actúa de manera secuencial y que impacta positivamente en los resultados finales, sin dejar de provocar impactos sociales significativos en la sociedad y en las partes interesadas.

Nuestra elección de la legitimidad como un resultado buscado por las empresas está fundamentado, en parte, en el trabajo de Sethi (1975), quien estableció que una de las maneras de evaluar la DSC es usar el criterio de la legitimidad, criterio que busca reducir la brecha entre el desempeño corporativo y las expectativas sociales. Desde nuestro punto de vista y basándonos en Lindblom (1994) y Suchman (1995), la legitimidad es un resultado o condición buscada por las empresas a través de un proceso de legitimización que se alcanza, en nuestro caso, a través de la aplicación de la secuencia de principios de RSC, procesos de capacidad de respuesta y respuestas que, finalmente, tratan de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Nos gustaría destacar que esta secuencia que acabamos de ver (i.e. principios, procesos, respuestas y resultados) es más sólida que la secuencia del modelo principios, procesos, rendición de cuentas y resultados (ver figura 6.6 más abajo). Esto nos lleva a pensar que se obtendrán resultados finales de manera más evidente si se producen respuestas e impactos reales previo despliegue de procesos de capacidad de respuesta, que se basen



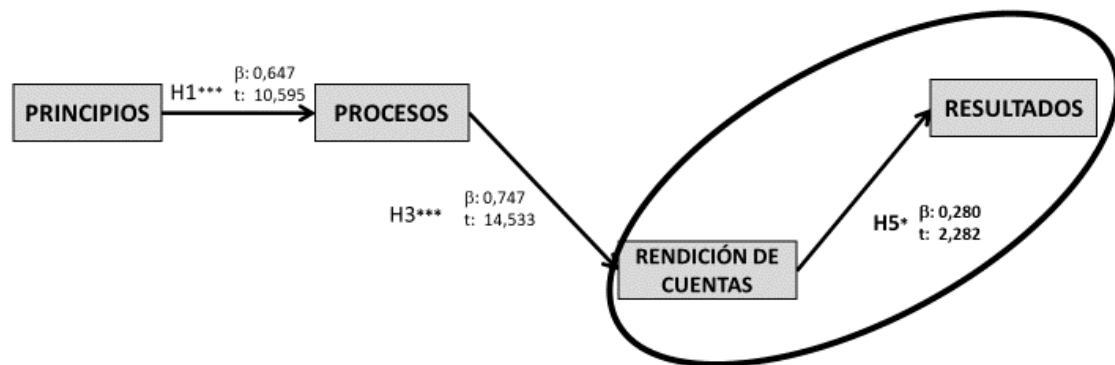
o fundamenten en principios de RSC, que si se esto mismo se hace a través de la rendición de cuentas.

En lo que respecta a la elección de la reputación como uno de los posibles resultados en nuestro modelo, se debe fundamentalmente a que numerosos estudios han tratado de establecer cuáles son las relaciones que se producen entre RSC, DSC y reputación como resultado de las anteriores. Así, nuestra elección de la reputación como resultado final del modelo de DSC se basa en: (1) las ideas de Pollach (2015) acerca de que la reputación es un activo intangible que puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva; (2) los trabajos de Mc Williams y Siegel (2001), Mc Williams et al. (2006) y Melo y Garrido-Morgado (2012), donde se establece que la RSC es una de las áreas que puede ser la base de la reputación de una empresa y puede, por lo tanto, ser utilizada como una estrategia de diferenciación; y (3) el trabajo de Orlitzky et al. (2003) según el cual la reputación corporativa es una variable mediadora entre DSC y el desempeño financiero, ya que el DSC puede tener efectos externos sobre la reputación de la organización.

Finalmente, nuestra elección del desempeño financiero como un posible resultado u *outcome* final de la empresa tras la aplicación de un modelo de DSC se debe, fundamentalmente, a la cantidad de estudios que han tratado de reflejar dicha relación y el grado en que esta se produce (Richardson et al., 1999; Schuler y Cording, 2006; Barnett, 2007; entre otros). Sin duda, uno de los trabajos que mejor aborda esta relación es el de Orlitzky et al. (2003) quienes establecieron que existe una asociación positiva entre el DSC y el desempeño financiero en todas las industrias y contextos de su estudio, si bien esta relación varía (de muy positiva a moderadamente positiva) debido a factores como los efectos en la reputación, las medidas de mercado del desempeño financiero o los informes o reportes sociales de RSC.

Por último, nuestra séptima conclusión hace referencia a la relación significativa y la influencia positiva que se produce entre la categoría de Rendición de cuentas y la categoría de Resultados (ver figura 6.6).

Figura 6.6 Relación entre las categorías de rendición de cuentas y la de resultados.



Nota(s): \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Tal y como se ilustra en la figura precedente, la relación rendición de cuentas – resultados muestra un impacto significativo y positivo, aunque mucho menor que en la relación respuestas – resultados. Estos resultados menos positivos en términos de significatividad e influencia positiva han podido venir provocados por la composición de la muestra. En concreto, por la abundancia en la muestra de pequeñas y medianas empresas las cuales, normalmente, no llevan a cabo este tipo de actividades de elaboración de reportes sociales corporativos donde podrían reflejar de manera sistemática los resultados de sus impactos sociales para dar respuesta a las expectativas de sus partes interesadas. Aun así, podríamos afirmar, aunque con mucha más prudencia y a partir de los resultados de este trabajo, que las empresas que lleven a cabo una rendición de cuentas a sus partes interesadas, a partir de los procesos de capacidad de respuesta previamente motivados por los principios de RSC, verán mejorados sus resultados en términos de legitimidad, reputación y desempeño financiero.

La relación entre rendición de cuentas y resultados que hemos definido se ha venido a desarrollar o se ha basado en: (1) el trabajo de Sethi (1975), el cual veía a la misma como un paso importante en el proceso de legitimización; (2) el trabajo de Fombrun y Shanley (1990), donde se destaca que una parte importante de la generación de reputación depende de las actitudes de las partes interesadas, actitudes que se verán influenciadas por aquellas actividades de rendición de cuentas y comunicación que incluyan mensajes, comportamientos y resultados de la empresa; y (3) el trabajo de Orlitzky et al. (2003),

según el cual se establece que la consecución de resultados financieros positivos a partir del DSC dependía, entre otros, de los reportes sociales corporativos.

### **6.3. Implicaciones.**

A partir de los resultados obtenidos en esta tesis doctoral podemos derivar una serie de implicaciones tanto para el ámbito académico como para el empresarial e institucional. Por lo que respecta al ámbito académico, nuestro modelo de DSC, que hemos construido y que está alineado con la literatura previa relevante, supone una contribución teórica importante ya que implica una evolución de los modelos previos existentes, especialmente los de Wood (1991a; 1994; 2010).

En concreto, desde la lógica estructural y secuencial creemos que operativizamos el modelo de forma más dinámica y comprensible:

1. al dotarlo de un nuevo enfoque en la categoría de Procesos, donde se identifican, analizan y priorizan las tendencias sociales y las partes interesadas y sus expectativas, para así poder tomar decisiones respecto a las estrategias de respuesta;
2. al entender las políticas y los programas como respuestas explícitas o resultados intermedios donde se generan los impactos sociales de las empresas ante las expectativas y necesidades de las partes interesadas y de la sociedad;
3. al introducir una nueva categoría de Rendición de cuentas, producto de los procesos de capacidad de respuesta y donde se comunican los resultados de los programas de las empresas para facilitar la evaluación de las mismas por parte de las partes interesadas;
4. y al plantear una nueva categoría de Resultados finales para tratar de responder a la pregunta acerca de qué tienen que hacer las empresas en el área de DSC para mejorar dichos resultados en términos de legitimidad, reputación y desempeño financiero.

Además, en la presente investigación hemos desarrollado y validado una escala de medición del DSC basado en los diferentes elementos de nuestro modelo. Estamos convencidos de que estas aportaciones pueden suponer una base sólida para el

desarrollo de futuras investigaciones de académicos e investigadores interesados en este campo de investigación y del conocimiento.

Por lo que hace referencia a las implicaciones prácticas, estamos convencidos de que los resultados obtenidos con esta tesis doctoral pueden tener una utilidad destacada en el ámbito aplicado y real del *management* ya que esta investigación presenta un modelo que puede permitir a los directivos alcanzar resultados finales positivos a través de la definición, implementación y control de la estructura y secuencia incluida en el mismo.

A modo de guía o *roadmap*, nuestro modelo de DSC presenta los distintos pasos que las empresas deben llegar a dar para alcanzar resultados organizativos positivos a través de la implementación efectiva y secuencial de una serie de principios de RSC, que inciden positivamente en el despliegue de una serie de procesos de capacidad de respuesta que, por un lado, provocan respuestas organizativas ante las tendencias y expectativas sociales previamente identificadas, analizadas y priorizadas y, por otro, facilitan actividades de rendición de cuentas o de comunicación a las partes interesadas que les permitan evaluar hasta qué punto las empresas han respondido a sus expectativas.

Así mismo, los resultados de esta tesis pueden contribuir a cubrir una serie de necesidades que existen en el día a día de la actividad empresarial en el campo de la consultoría estratégica y de RSC. Gracias a la actividad profesional del autor de esta tesis, hemos podido contrastar el crecimiento en popularidad, tanto a nivel social como empresarial, que ha tenido la RSC en los últimos años, popularidad que ha venido acrecentada, sin duda, por el enfoque de la Sostenibilidad, impulsado por iniciativas institucionales internacionales como las de Naciones Unidas y por el lanzamiento, en el año 2015, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que han dotado a este campo de una estructura que facilita su comprensión, por la sencillez del mismo y el lenguaje común que propone, a la vez que se le dota de un marco atractivo para eventuales actividades de reporte. Además, afortunadamente y por primera vez en mucho tiempo, se ha llevado a cabo una campaña de comunicación y sensibilización global que facilita que estos objetivos se conozcan, al menos, por parte de innumerables actores sociales y empresariales.

Sin embargo, a nivel de *management* todavía existen muchas carencias a la hora de operativizar la RSC. Por un lado, podríamos decir que existe una serie de creencias

previas o mantras, muy asentados en la sociedad y en el tejido empresarial, acerca de lo que la RSC implica y que no facilitan su interiorización por parte de las empresas. Así, frases como *“la RSC es devolver a la sociedad lo que las empresas le han quitado a la sociedad”*, *“la RSC implica hacer el bien a nivel empresarial”*, *“la RSC es ser respetuoso con el medioambiente”* o *“la RSC es llevar a cabo donaciones a organizaciones no gubernamentales o entidades de finalidad social”*, no dejan de ser lecturas parciales y sesgadas de lo que la RSC implica y que desde nuestro punto de vista no hacen ningún bien a la asimilación de esta filosofía empresarial. Es más, en algunos ámbitos empresariales producen rechazo ya que no ayudan a la hora de proponer la RSC como una herramienta de gestión empresarial que trabaja estratégicamente a partir de la filosofía de gestión de riesgos.

Por otro lado, hemos observado, creemos que con la finalidad de facilitar la comprensión de lo que la RSC implica, la existencia de unas prácticas empresariales estándar (i.e. rendición de cuentas a partir de reportes sociales corporativos) que se entienden como una finalidad de la propia RSC cuando en realidad son sólo un medio. Es decir, muchas veces se lanza el mensaje de que para que una organización sea responsable debe elaborar una memoria de sostenibilidad, algo que no es del todo cierto y que crea una percepción de carga que recae sobre las empresas (normalmente PYMEs), que no pueden abordar procesos complejos de reporte de información no financiera lo que dificulta, en ocasiones, su acceso al mercado, sobre todo en procesos de compra pública donde se establecen cláusulas sociales.

Dicho de otra manera, estas empresas pueden llegar a abordar procesos de reporte sin tener unos principios de RSC claramente establecidos, ni procesos de capacidad de respuesta que les hayan facilitado el análisis de tendencias y partes interesadas y, sobre todo, sin respuestas o acciones concretas que aborden dichas tendencias y que, por lo tanto, hayan gestionado para poder llegar a ofrecer resultados en términos de impacto, lo que sin duda dificulta, y mucho, la elaboración de cualquier tipo de reporte. A esto último hay que añadir la dificultad terminológica y estructural que las empresas encuentran cuando tratan de elaborar un reporte de estas características siguiendo las distintas guías internacionales que existen al respecto donde, en la mayoría de los casos y de manera resumida, se pide a las empresas que reporten información cualitativa y

cuantitativa sobre determinados indicadores preestablecidos que tratan de medir, desde un enfoque generalista, una serie de aspectos materiales o relevantes previamente identificados.

Como fruto de lo anterior, es bastante habitual encontrarse con reportes de información no financiera sin sentido, vacíos de contenido relevante, que faciliten realmente la evaluación de las partes interesadas acerca del desempeño social de las empresas, aunque con una alta carga de marketing a la hora de vender la RSC de dichas empresas, aspecto este último que ha penalizado mucho a la RSC como filosofía de gestión, ya que este tipo de reportes lastran mucho la credibilidad de algunas empresas y de la propia RSC cuando se la asocia con la actividad de elaboración de reportes.

Como forma de hacer frente a los problemas anteriores, el modelo de RSC que hemos planteado y contrastado en la presente tesis doctoral aporta claridad a la hora de entender lo que es esta filosofía de gestión. Desde nuestra categoría de Principios, podríamos recomendar a los directivos que trabajaran en la línea de asentar una cultura y unos procesos corporativos fuertes donde la empresa tratara en todo momento de legitimarse ante la sociedad (principio de legitimidad), con similitudes con lo que últimamente ha venido en llamarse *propósito empresarial*, desarrollando mecanismos para generar las creencias y valores que den soporte al posterior diseño de acciones deseables y adecuadas en un contexto social determinado, a la vez que tratan de reducir la posible brecha entre las acciones empresariales y las tendencias y expectativas sociales.

De la misma manera, pensamos que las empresas deberían interiorizar a priori la creencia de que deben establecer los límites de sus responsabilidades sociales, es decir, deben ser conscientes de que deben crear las condiciones para que la empresa llegue a conocer cuáles son sus impactos sobre la sociedad y hasta dónde alcanzan los mismos. Finalmente, podríamos recomendar a la empresa el establecimiento o desarrollo de una cultura y un liderazgo responsable, que establezca el marco de toma de decisiones por parte de los directivos para que estos puedan seleccionar, de entre las opciones disponibles, aquellas que son socialmente responsables.

Este trabajo previo a nivel de principios de RSC debería llevar a las organizaciones a movilizar recursos para el establecimiento y despliegue de procesos de capacidad de

respuesta. En este sentido, la exploración del entorno ayudaría a identificar, analizar y priorizar las tendencias sociales en el contexto de la empresa, tendencias a las que la empresa puede terminar dando respuesta según la relevancia de las mismas. Por ejemplo, en la actualidad, en el sector agroalimentario, hay una clara tendencia social respecto al incremento de la demanda de alimentos saludables por lo que las empresas podrían llegar a plantearse dar respuesta a esta tendencia a través de sus productos y procesos.

Por otro lado, basándose en los principios de RSC desarrollados la empresa debería movilizar procesos de gestión de partes interesadas, donde se identificaran y priorizaran tanto las partes interesadas como sus expectativas, lo que ayudaría a aquellas a conocer las partes interesadas clave y a establecer cuáles son las expectativas relevantes de las mismas de cara a diseñar una respuesta organizativa adecuada. Con los resultados de los dos procesos anteriores, las organizaciones llegarían a tener información contextual, específica y genérica, relevante que les ayudaría en el proceso de gestión de aspectos donde se diseñaría la estrategia de respuesta.

En consecuencia, tras aplicación sistemática de los principios de RSC que han movilizado los procesos de capacidad de respuesta, las empresas estarían en disposición de:

- Definir y desplegar sus políticas corporativas que, a su vez, determinarían el sentido y alcance de los futuros programas corporativos donde, finalmente, se producirían los impactos organizativos. Dichos impactos, en principio, deberían dar respuesta a las tendencias sociales y a las expectativas prioritarias de las partes interesadas, identificadas gracias a los procesos de capacidad de respuesta. De esta manera, la empresa haría una utilización óptima de sus recursos ya que abordaría aquellas tendencias y expectativas prioritarias desde un prisma estratégico y de gestión de riesgos.

Siguiendo con el ejemplo anterior del sector de la alimentación, la empresa podría haber decidido trabajar en la línea de mejorar sus productos y procesos para proponer alimentos más saludables a sus clientes, lo que se podría reflejar en varias políticas corporativas como la de compras o innovación que se podrían desplegar a través de un programa o iniciativa de desarrollo de una gama de producto saludable, programa que finalmente provocaría un impacto a nivel

social y de partes interesadas, ya que una de estas partes interesadas, los clientes, podría ver cómo la empresa trabaja para dar respuesta a sus expectativas.

- Definir y desplegar su actividad de rendición de cuentas, ya que a partir de los procesos de capacidad de respuesta la empresa habría identificado y priorizado aquellos aspectos o temas sobre los que existe una expectativa real por parte de las partes interesadas. De esta manera, la empresa podría no sólo seleccionar los contenidos relevantes del reporte social corporativo sino que, además, recibiría información sobre los resultados de los programas de la empresa que abordan dichas expectativas y que, finalmente, podría comunicar en dichos reportes para facilitar la evaluación por parte de las partes interesadas del ajuste entre respuestas organizativas y expectativas de dichas partes.

Siguiendo con el ejemplo anterior, la empresa habría identificado en el contexto que la alimentación saludable es una expectativa de la sociedad y de sus clientes, habría decidido desarrollar políticas y programas organizativos que desarrollaran o mejoraran la respuesta actual de la empresa al respecto, habría decidido incluir en su reporte social corporativo la alimentación saludable, y en ese mismo reporte acabaría dando información cualitativa y cuantitativa acerca de cómo ha dado respuesta a esta expectativa, información que las partes interesadas podrían evaluar.

Por todo lo anterior, podríamos argumentar ante directivos de empresas que la decisión de ser una empresa responsable no sólo va enfocada a ‘hacer el bien’ o a ‘devolver a la sociedad lo que a esta le han quitado’, sino que podríamos sustentar que la toma de decisiones orientada a convertirse en una empresa responsable da sus frutos en términos de resultados organizativos, mejorando la legitimidad social de la empresa, su reputación y sus resultados financieros, siempre que la organización desarrolle una cultura responsable basada en los principios de legitimidad, responsabilidad pública y discrecionalidad directiva. Todo ello hará o facilitará que la empresa despliegue procesos de capacidad de respuesta que identifiquen, analicen y prioricen las tendencias sociales, a sus partes interesadas y sus expectativas, facilitando de esta forma la toma de decisiones en el diseño de sus estrategias de respuesta, estrategias que se



implementarán a través de políticas y programas donde se producirán los impactos alineados con aquellas tendencias y expectativas previamente identificadas, y donde se desplegarán actividades de rendición de cuentas que facilitarán la evaluación del desempeño social por parte de las partes interesadas.

Finalmente, esta investigación ha desembocado en la creación de una escala validada que no sólo puede ser la base para el desarrollo de futuras líneas de investigación en el área académica sino que también se puede convertir en una guía a seguir que facilite a los empresarios información sobre cuáles son los comportamientos y los elementos organizativos en los que se basa el DSC y, por lo tanto, les ayude a diagnosticar el estado de situación de sus empresas con respecto al mismo, a la vez que se toman medidas para su despliegue y consolidación.

#### **6.4. Limitaciones de la investigación y futuras líneas de desarrollo.**

En lo que respecta a las **limitaciones** de este trabajo, si bien la metodología de investigación utilizada nos ha permitido alcanzar nuestros objetivos y contrastar nuestras hipótesis de investigación gracias a un diseño adecuado y consistente, somos conscientes de que hemos contado con la limitación del tamaño de la muestra lo que nos hace ser prudentes a la hora de generalizar los resultados alcanzados.

Como aspecto añadido a la limitación anterior, tenemos que decir que nos hubiera gustado contar con más de una observación (i.e. cuestionario) por cada una de las empresas participantes. El poder contar con más observaciones por empresa (por ejemplo, procedentes de distintos cargos directivos, o de individuos pertenecientes a distintos niveles jerárquicos en cuyo caso nos permitiría realizar un análisis multinivel), nos habría facilitado la triangulación de la información primaria y, consecuentemente, nuestra investigación habría ganado en términos de fiabilidad.

Finalmente, al igual que hicimos con la variable de segmentación de tamaño, la cual aparecía como la más significativa tras el análisis de los datos, podría haber sido interesante analizar como variable de control también el puesto de trabajo de la persona que contestó el cuestionario, lo cual nos habría permitido analizar los posibles sesgos que la misma puede haber introducido en los resultados obtenidos.

Del mismo modo, la aplicación de un cuestionario nos permite conocer qué piensan los encuestados, pero no por qué lo piensan. A modo de ejemplo y como consecuencia de lo anterior, sabemos que la relación entre la rendición de cuentas y los resultados es menos robusta que la relación entre respuestas y resultados; pero desconocemos a qué es debido esto lo cual limita, de alguna manera, el alcance de nuestros resultados. En este sentido, la utilización de otros diseños metodológicos más completos como la aplicación de un diseño mixto que combine métodos y técnicas cuantitativas con cualitativas nos permitiría superar este tipo de limitaciones y dotar a nuestros resultados de un mayor alcance y rigor. El abordaje de estos aspectos podría constituir, sin lugar a dudas, una futura línea de investigación que se deriva de la presente tesis doctoral.

Junto a la anterior, otras **futuras líneas de desarrollo** se desprenden de este trabajo. En algunos casos no las hemos podido abordar en este estudio por la excesiva complejidad del modelo resultante (i.e. 5 categorías y 11 elementos). En primer lugar, futuros trabajos podrían profundizar en el estudio de la relación entre las categorías de Respuestas y Rendición de cuentas. Pudiera ser que esta relación tuviera un carácter mediador que se debería de introducir en nuestro modelo cuantitativo, ya que la rendición de cuentas se nutre, en parte, de los resultados de los programas incluidos en la categoría de Respuestas.

Así mismo y de forma general, futuras investigaciones que tomaran como punto de partida nuestro modelo de DSC podrían abordar la búsqueda de posibles relaciones de retroalimentación entre las distintas categorías del mismo, ya que nuestro modelo se ha estudiado de manera secuencial y unidireccional.

Otras líneas de trabajo podrían también estar encaminadas a analizar la dinámica interna del modelo a nivel de los elementos que componen cada una de las categorías. Así, sería interesante conocer si existe alguna relación de preponderancia entre los 3 elementos de la categoría de Principios (i.e. legitimidad, responsabilidad pública y discrecionalidad directiva), si entre los elementos de la categoría de Procesos (i.e. exploración del entorno, gestión de partes interesadas y gestión de aspectos) existe algún tipo de relación de retroalimentación, o si hay alguna relación o vinculación entre los dos elementos de la categoría de Respuestas (i.e. políticas y programas). De manera similar, sería muy interesante conocer si existe alguna relación causal entre los

elementos de la categoría de Resultados, esto es, legitimidad, reputación y desempeño financiero.

Desmarcándonos de las líneas de investigación futuras expuestas anteriormente, otra vía de trabajo futuro pasaría por analizar aspectos relacionados con nuestro modelo de DSC a través de técnicas y métodos de carácter cualitativo, lo cual nos permitiría explorar si las categorías del modelo contienen todos los elementos importantes para las organizaciones que aplican este tipo de filosofía de gestión o profundizar en el estudio de aquellos resultados más pobres como, por ejemplo, la relación entre las categorías de Rendición de cuentas y Resultados, tal y como se ha establecido anteriormente.

Por otro lado, dado que nuestro modelo de DSC representa un modelo secuencial de dirección y gestión de empresas, nos gustaría poder desarrollar líneas de investigación futuras que buscaran posibles paralelismos con otros modelos de gestión similares como, por ejemplo, el Modelo EFQM de Excelencia empresarial. Este tipo de modelos de excelencia considera la sostenibilidad y la RSC como uno de sus pilares angulares, por lo que sería interesante conocer hasta qué punto la aplicación de este tipo de modelos facilita el desarrollo del DSC en las organizaciones. Así mismo y en relación con lo anterior, sería interesante reflexionar sobre el concepto de sostenibilidad y analizar qué paralelismos y posibilidades de integración tiene el mismo con el modelo de DSC que hemos presentado en esta tesis doctoral.

Por último, y no por ello menos importante, nos gustaría poder estudiar hasta qué punto aquellas empresas que cuentan con sistemas de gestión previos (por ejemplo, de calidad, de medioambiente, etc.) se encuentran en mejor disposición para aplicar este modelo de DSC y si obtienen mejores resultados, en términos de RSC, que aquellas otras empresas que no cuentan con dichos sistemas. La implantación de sistemas de gestión genera valores organizativos y una serie de prácticas que pueden llevar a que la implantación de un nuevo modelo de gestión sea mucho más eficiente y eficaz como consecuencia del efecto aprendizaje y de la mayor madurez en gestión que posee la organización.



**BIBLIOGRAFÍA**

- Abbott, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of management journal*, 22(3), 501-515.
- Ackerman, R. W. (1973). How Companies Respond to Social Demands. *Harvard University Review*, 51(4), 88–98.
- Ackerman, R. W. (1975). *The social challenge to business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma [sic]*. Reston: Reston Publishing.
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, 44(3), 179-196.
- Ackoff, R. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: John Wiley and Sons.
- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future*. New York: John Wiley and Sons.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, 18(2), 21-33.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148.
- Arrow, K. J. (1973). Social responsibility and economic efficiency. *Public Policy*, 21(3), 303-317.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28(2), 446-463.

- Aupperle, K., Hatfield, J. D., & Carroll, A. B. (1983). Instrument Development and Application in Corporate Social Responsibility. En *Academy of Management Annual Proceedings*, 1, 369-373.
- Backman, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. New York: University Press.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management review*, 32(3), 794-816.
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Baron, D. P. (2000). *Business and its environment.*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Blake, D. H., Frederick, W. C., & Myers, M. S. (1976). *Social auditing: Evaluating the impact of corporate programs*. New York: Praeger Publishers.
- Boulding, K. E. (1956). General systems theory—the skeleton of science. *Management science*, 2(3), 197-208.
- Bourgeois III, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of management review*, 5(1), 25-39.
- Bowen H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper and Row.
- Brown, J. K. (1979). *The business of issues: coping with the company's environment*. New York: The Conference Board.
- Brown, J., & Fraser, M. (2006). Approaches and perspectives in social and environmental accounting: an overview of the conceptual landscape. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 103-117.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*, New York: Routledge.
- Buchholz, R. A. (1977). An alternative to social responsibility. *MSU Business Topics*, 25(3), 12-16.
- Buchholz, R. A. (1982). *Business environment and public policy: Implications for management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81-105.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational dynamics*, 44(2), 87-96.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Cassel, D.: (2001). Human Rights Business Responsibilities in the Global Marketplace. *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 261–274.
- Cepeda, G., & Roldán, J. L. (2004). *Aplicando la Técnica PLS en la Administración de Empresas*. Congreso Nacional de ACEDE, Murcia.
- Chamberlain, N. W. (1973). *The limits of corporate responsibility*. New York: Basic Books.
- Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*. United States of America: SAGE Publications.
- Chandler, D., & Werther Jr, W. B. (2013). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders, globalization, and sustainable value creation*. Sage Publications.
- Chase, W. H. (1977). Public issue management: The new science. *Public Relations Journal*, 33(10), 25-26.
- Chen, C. M., & Delmas, M. (2011). Measuring corporate social performance: An efficiency perspective. *Production and operations management*, 20(6), 789-804.

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Christensen, C. M., & M. Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66–75.
- Christensen, C., T. Craig, T., & Hart, S. (2001). The Great Disruption. *Foreign Affairs*, 80(2), 80–96.
- Churchman, C. W. (1968). *The systems approach*. New York: Dell Books.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27(1), 42-56.
- Comisión Europea (2001). *LIBRO VERDE: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea.
- Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea.
- Comisión Europea (2014). *Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo*. Diario Oficial de la Unión Europea, 22 de octubre.
- Committee for Economic Development (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York.
- Corbetta, P. (2003). *Social Research. Theory, Methods and Techniques*, London: Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- D'Aprile, G., & Talò, C. (2014). Measuring corporate social responsibility as a psychosocial construct: A new multidimensional scale. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(3), 153-175.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California management review*, 2(3), 70-76.



- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business horizons*, 10(4), 45-50.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: environment and responsibility*. New York: McGraw-Hill.
- De Quevedo-Puente, E., de la Fuente-Sabaté, J. M., & Delgado-Garcia, J. B. (2007). Corporate social performance and corporate reputation: Two interwoven perspectives. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 60-72.
- Dierkes, M., & Antal, A. B. (1986). Whither corporate social reporting: Is it time to legislate?. *California Management Review*, 28(3), 106-121.
- Dill, W. R. (1975). Public participation in corporate planning—strategic management in a Kibitzer's world. *Long Range Planning*, 8(1), 57-63.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Donaldson, T. (1983). Constructing a social contract for business. En Donaldson, T., & Werhane, P., (Eds.). *Ethical issues in business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 153-165.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19, 252–284.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Donnelly, J. (1985). *The Concept of Human Rights*. London: Croom Helm.
- Edmonds, W. A., & Kennedy, T. D. (2017). *An Applied Guide to Research Designs. Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eells, R. S. F., & Walton, C. C. (1974). *Conceptual foundations of business*. Burr Ridge, IL: Irwin.

- Eilbirt, H., & Parket, I. R. (1973). The practice of business: The current status of corporate social responsibility. *Business horizons*, 16(4), 5-14.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.
- Emshoff, J. R., & Freeman, R. E. (1978). *Stakeholder management*. Working Paper, July, Wharton Applied Research Center: University of Pennsylvania.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of management review*, 1(1), 38-46.
- Fombrun, C. J., Van Riel, C. B., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1, 5–131-16.
- Foreman, P. O., Whetten, D. A., & Mackey, A. (2012). An identity-based view of reputation, image, and legitimacy: Clarifications and distinctions among related constructs. En Barnett, M. L., & Pollock, T. G. (Eds.). *The Oxford handbook of corporate reputation*. Oxford: Oxford University Press, 179–200.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), pp. 382-388.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), 54-61.

- Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. Working paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 32(13): 122–126.
- Friedman, M., & Friedman, R. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Galbraith, J. K. (1967). *The new industrial state*. New York: Houghton Mifflin.
- Gangi, F., & D'Angelo, E. (2016). The virtuous circle of corporate social performance and corporate social disclosure. *Modern Economy*, 7(12), 1396.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.
- Gilbert Jr, D. R. (1989). Business ethics and three genres of stakeholder research. En *3rd Conference on Quality of Life*, Virginia Polytechnic Institute, Blacksburg VA.
- Gladwin, T. N., & Kennelly, J. J. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–904.
- Gottschalk, E. (1982). Firms hiring new type of manager to study issues, emerging trends. *Wall Street Journal*, 6, 21-28.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), pp. 47-77.

- Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37, (467–498).
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30 (4), 233–252.
- Ha, N. T. L., Ngoc, P. A. D., & Velencei, J. (2019). Measuring corporate social performance. *Serbian Journal of Management*, 14 (1), 193-204.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C., & Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414-433.
- Harris, J. D., & Freeman, R. E. (2008). The impossibility of the separation thesis: A response to Joakim Sandberg. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 541-548.
- Hart, S. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75, 66–76.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37, 125-144.
- Hing, N. (2003). Principles, processes and practices in responsible provision of gambling: A conceptual discussion. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 7(1), 33-47.
- Husted, B. W. (2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business & society*, 39(1), 24-48.

- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience. *Long range planning*, 40(6), 594-610.
- Husted, B.W., & D. B. Allen, D. B. (2000). Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?. *Journal of Business Ethics*, 27(1–2), 21–32.
- Jensen, M., Kim, H., & Kim, B. K. (2012). Meeting expectations: A role-theoretic perspective on reputation. En Barnett, M. L., & Pollock, T. G. (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford: Oxford University Press, 140-159.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues.: Belmont, California: Wadsworth Pub. Co.*
- Johnson, J. (1983). Issues management: What are the issues? *Business Quarterly*, 48(3), 22-31.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*, 22(3), 59-67.
- Jones, T. M. (1983). An integrating framework for research in business and society: A step toward the elusive paradigm? *Academy of Management Review*, 8(4), 559-564.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437.
- Jöreskog, K.G., & Wold, H. (1982). *Systems under Indirect Observation – Causality Structure Prediction*. Amsterdam: North Holland Publishing Company.
- Kang, Y. C., & Wood, D. J. (1995). Before-profit corporate social responsibility: turning the economic paradigm upside-down. En Nigh, D., & Collins, D. (Eds). *Proceedings of the Sixth International Association for Business and Society*, IABS, 408–418.
- Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard business review*, 77(3), 122-123.
- King, W. R. (1982). Using strategic issue analysis. *Long Range Planning*, 15(4), 45-49.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing, 18*(7), 595–632.
- Laszlo, C. (2003). *The sustainable company: How to create lasting value through social and environmental performance*. Washington, DC: Island Press.
- Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal Corporate Social Responsibility, 4*, 1-23.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews, 10*(1), 53-73.
- Lee, N., & Lings, I. (2008). *Doing business research. A guide to theory and practice.*, London: Sage.
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality & Quantity, 43*, 265-275.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard business review, 36*(5), 41-50.
- Leyva Cordero, O., & Olague de la Cruz, J. T. (2014). Modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares-PLS). En Saenz López, K., & Támez González, G. (2014). *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en Ciencias Sociales*. México D.F.: Tirant Humanidades.
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. En *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.
- MacLeod, J. S. (1967). The effect of corporate reputation on corporate success. *Management Review, 56*(10), 67-71.
- Mahon, J. F., & McGowan, R. A. (1991,). Searching for the Common Good: A Process-Oriented Approach. *Business Horizons, 34*(4), 79–87.

- Mallott, M. (1990). Mapping stakeholder patterns. En *Academy of Management Meetings, Social Issues in Management Division*, Cincinnati, OH.
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington, DC: AEI Press.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2001). *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. New York: Psychology Press.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.
- Matten, D., A. Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109-120.
- McAdam, T. W. (1973). How to put corporate responsibility into practice. *Business and Society Review/Innovation*, 6(1973), 8-16.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McKie, J. W. (1974). Social responsibility and the business predicament. Washington, DC: Brookings Institution.
- McWilliams, A., & D. Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.
- Melo, T., & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19(1), 11-31.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
- Meznar, M., Chrisman, J. J., & Carroll, A. B. (1990, August). Social responsibility and strategic management: toward an enterprise strategy classification. En *Academy of Management Proceedings*, 1, 332-336.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Morris, S. A., Rehbein, K. A., Hosseini, J. C., & Armacost, R. L. (1990). Building a current profile of socially responsive firms. En *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1, 593-606.
- Naciones Unidas (2020). *Launch of new sustainable development agenda to guide development actions for the next 15 years*. Recuperado el 1 de junio de 2020. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/12/launch-of-new-sustainable-development-agenda-to-guide-development-actions-for-the-next-15-years/>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Perrow, C. (1972). *The radical attack on business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pollach, I. (2015). Strategic corporate social responsibility: the struggle for legitimacy and reputation. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 57-75.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–69.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society. *Harvard Business Review*, 84, 3-16.
- Porter, M. K., & Kramer, E. J. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Post, J. E. (1978). *Corporate behavior and social change*. Reston: Reston Publishing.
- Preston, L. E. (1990). Corporate-society research: retrospect and prospect. En Preston, L. E. (Ed.). *Research in Corporate Society and Research: Studies in theory and measurement*. Greenwich, CT: JAI Press, 1-26.



- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. *Strategic management journal*, 15(S1), 29-44.
- Rettab, B., Brik, A. B., & Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai. *Journal of business ethics*, 89(3), 371-390.
- Richardson, A. J., Welker, M., & Hutchinson, I. R. (1999). Managing capital market reactions to corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 1(1), 17-43.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students.*, Harlow: Pearson.
- Schlegelmilch, B. B., & Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of marketing management*, 21(3-4), 267-290.
- Schuler, D. A., & Cording, M. (2006). A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of management Review*, 31(3), 540-558.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.
- Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of management review*, 4(1), 63-74.
- Smith, N. C. (2001). Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions. In Bloom, P. N., & Gundlach, G. T. (Eds.). *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks, CA: Sage, 140-161.
- Smith, W., & M. Higgins, M. (2000). Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic. *Business and Society*, 39(3), 304–322.

- Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Cambridge, MA: Harvard Univ Press.
- Steiner, G. A. (1979). *Business and its changing environment*. Los Angeles: UCLA School of Management.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133.
- Strand, R. (1983). A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of management review*, 8(1), 90-96.
- Sturdivant, F. D. (1979). Executives and Activist: Test of Stakeholder Management. *California Management Review*, 22(Fall), 53–59.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management review*, 20(1), 43-64.
- Swanson, D. L. (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of management review*, 24(3), 506-521.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Trapp, N. L. (2012). Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign. *Public Relations Review*, 38(3), 458-465.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427.

- Van Marrewijk, M. (2003). Concept and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics, 44*, 95–105.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics, 44*(2/3), 107–120.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing, 52*(3), 58–58.
- Velasquez, M. (1992). International Business, Morality and the Common Good. *Business Ethics Quarterly, 2*(1), 27–40.
- Vogel, D. (1986). The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal. *California Management Review, 28*(2), 142–152.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*(1), 119–134.
- Votaw, D. (1973). Genius becomes rare. En Votaw, D., & Sethi, S. P. (Eds.). *The corporate di-lemma.*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 11-45.
- Walters, K. D. (1977). Corporate social responsibility and political ideology. *California Management Review, 19*(3), 40-51.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Wartick, S. L. (1992). The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business & Society, 31*(1), 33-49.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review, 10*(4), 758-769.
- Wartick, S. L., & Rude, R. E. (1986). Issues management: Corporate fad or corporate function? *California Management Review, 29*(1), 124-140.
- Wernelfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Review, 5*, 171–180.

- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317-324.
- Wilson, I. H. (1975). What one company is doing about today's demands on business. En Steiner, G. A. (Ed.). *Changing business-society interrelationships*. Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA.
- Wilson, I. H. (1977). Socio-political forecasting: A new dimension to strategic planning. En Carroll, A. B. (Ed.). *Managing corporate social responsibility*: Boston: Little, Brown, 159-169.
- Wood, D. J. (1990). *Business and society*. Glenview, IL: Scott, Foresman (Harper Collins).
- Wood, D. J. (1991a). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. J. (1991b). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.
- Wood, D. J. (1994). *Business and Society*. New York: HarperCollins.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International journal of management reviews*, 12(1), 50-84.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*. 3(3), 229-267.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods.*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zyglidopoulos, S. C. (2003). The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 70-81.



## **ANEXO 1. CUESTIONARIO**

## ***EVALUACIÓN DE UN MODELO DE DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO A TRAVÉS DE LAS PERCEPCIONES DE DIRECTIVOS Y DIRECTIVAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS.***

### **Introducción.**

En primer lugar, quisiéramos agradecerle que haya decidido participar en este estudio empírico que desde el Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” de la Universidad de Valencia vamos a llevar a cabo dentro del marco de desarrollo de la Tesis Doctoral de Manuel Quílez Pardo, la cual está siendo dirigida por la Dra. Teresa Canet Giner y el Dr. Francisco Balbastre Benavent.

Como habrá visto en el encabezamiento de este cuestionario, nuestro estudio pretende evaluar un modelo de relaciones de responsabilidad social corporativa a través de las percepciones del colectivo de Directores y Directoras de empresas españolas. Su opinión es fundamental para que podamos testear este modelo.

En este estudio se van a aplicar técnicas estadísticas avanzadas con la finalidad de encontrar relaciones directas y subyacentes en la aplicación dinámica del modelo en cuestión, lo que esperamos nos ayudará a avanzar en la comprensión de las palancas, los procesos y los resultados de la Responsabilidad Social Corporativa.

Los datos recabados a partir de las contestaciones de las organizaciones que respondan el cuestionario y que comprenderán la muestra de estudio, serán confidenciales y serán tratados de manera agregada, en ningún caso se hará un estudio individual de las organizaciones que contesten el cuestionario. Los resultados obtenidos tras el análisis estadístico se integrarán en la citada tesis doctoral.

Para finalizar con esta introducción, queríamos transmitirle que en este contexto de investigación las respuestas no son, per se, correctas o incorrectas, las buenas respuestas son simplemente las respuestas honestas que reflejan la realidad y la opinión sincera al respecto.

Una vez más, reiterarle nuestro más sincero agradecimiento por su tiempo y esfuerzo. Contestar a este cuestionario no debería ocuparle más de 30 - 40 minutos.

Contacto: [manuel.quilez@uv.es](mailto:manuel.quilez@uv.es)

## BLOQUE 0. VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.

1. SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA.
2. TAMAÑO DE LA EMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS.
  - a. HASTA 250 EMPLEADOS.
  - b. ENTRE 251 Y 500 EMPLEADOS.
  - c. MÁS DE 500 EMPLEADOS.
3. NOMBRE DE LA EMPRESA.
4. PUESTO DE TRABAJO DE LA PERSONA QUE CONTESTA EL CUESTIONARIO.

### INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN:

A continuación, le vamos a proponer que responda a una serie de ítems pertenecientes a 4 bloques temáticos. Verá que los distintos ítems han sido redactados en forma de afirmaciones positivas. Para valorar cada uno de los ítems le pedimos que utilice una escala Likert 1 – 10, que podrá encontrar debajo de cada ítem. Para asignar una valoración a cada uno de los ítems tenga presente el significado de los valores extremos de esta escala, y donde:

- **1**, significa que está *totalmente en desacuerdo* con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que *no llevan a cabo las prácticas o actividades* que le proponemos.
- **10**, significa que está *totalmente de acuerdo* con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que *realizan plenamente las prácticas o actividades* que le proponemos.



## BLOQUE 1. PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

Recuerde que para valorar cada uno de los ítems le pedimos que utilice una escala Likert 1 – 10, que podrá encontrar debajo de cada ítem. Para asignar una valoración a cada uno de los ítems tenga presente el significado de los valores extremos de esta escala, y donde:

- **1**, significa que está **totalmente en desacuerdo** con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que **no llevan a cabo las prácticas o actividades** que le proponemos.
- **10**, significa que está **totalmente de acuerdo** con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que **realizan plenamente las prácticas o actividades** que le proponemos.

1. En nuestra organización somos conscientes de que nuestras responsabilidades alcanzan más allá de las responsabilidades económicas y legales.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. En nuestra organización nos importa y preocupa reducir la brecha que pueda existir entre nuestros valores, creencias y normas con aquéllas aceptadas en el entorno social donde actuamos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. En nuestra organización somos conscientes de que si no respondemos adecuadamente a la confianza que la sociedad ha depositado en nosotros podemos perderla, generando un impacto negativo en nuestros resultados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Nuestra estrategia y cultura corporativa, que incorporan los valores y las creencias sociales aceptadas en cada momento temporal, impregnan y orientan las políticas, programas y acciones que llevamos a cabo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. En términos globales, considero que existe una percepción generalizada de que las acciones que desarrolla nuestra organización son deseables y apropiadas dentro del sistema social construido de normas, valores y creencias en el que nos encontramos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. En nuestra organización creemos que somos responsables de los comportamientos, transacciones e impactos que surgen directamente de nuestra actividad principal.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. En nuestra organización creemos que nuestra responsabilidad incluye los impactos y efectos indirectos de nuestra actividad principal.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. En nuestra organización creemos que debemos participar voluntariamente en áreas sociales que no son específicamente demandadas a nuestra organización por parte de la sociedad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. En nuestra organización creemos que debemos identificar en todo momento los aspectos sociales que son relevantes o materiales en la relación con los grupos de interés de la misma.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Nuestra organización considera fundamental que sus políticas, programas y acciones den una respuesta adecuada a los distintos aspectos materiales o relevantes, satisfaciendo así las expectativas de sus grupos de interés.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Nuestra organización considera que un proceso institucionalizado de determinación de la materialidad o relevancia de los aspectos sociales facilita la toma de decisiones.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. En términos generales considero que en nuestra organización existe un amplio consenso respecto a la determinación de los límites o alcance de nuestras responsabilidades sociales.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. En nuestra organización tenemos una cultura de toma de decisiones éticas que facilita a los directivos de la misma la toma de decisiones alineadas con nuestros valores más allá de sus deseos y preferencias personales.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. En nuestra organización existe una cultura de responsabilidad social lo suficientemente interiorizada como para guiar a los directivos en la elección de comportamientos y actuaciones responsables.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Los directivos de nuestra organización se consideran a sí mismos como actores éticos y ponen por encima de su responsabilidad legal y económica, su responsabilidad ética para con la sociedad.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. En términos generales, los directivos de nuestra organización, dentro de las opciones que suelen tener disponibles para la toma de decisiones, se orientan a la elección de actuaciones socialmente responsables.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Gracias a esta cultura de responsabilidad social nuestra organización tiene una mayor y mejor capacidad de respuesta a las preocupaciones sociales.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. En términos generales, considero que la cultura de responsabilidad social de la organización está institucionalizada y que es compartida por sus miembros.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Espacio para Observaciones y Comentarios:**

## BLOQUE 2. PROCESOS DE CAPACIDAD DE RESPUESTA.

Recuerde que para valorar cada uno de los ítems le pedimos que utilice una escala Likert 1 – 10, que podrá encontrar debajo de cada ítem. Para asignar una valoración a cada uno de los ítems tenga presente el significado de los valores extremos de esta escala, y donde:

- **1**, significa que está **totalmente en desacuerdo** con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que **no llevan a cabo las prácticas o actividades** que le proponemos.
- **10**, significa que está **totalmente de acuerdo** con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que **realizan plenamente las prácticas o actividades** que le proponemos.

19. En nuestra organización tenemos establecidos procesos estables y continuos de exploración del entorno de la organización que nos ayudan a identificar y descubrir cambios en el mismo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Los procesos, herramientas y resultados de la exploración del entorno de nuestra organización están integrados y facilitan la toma de decisiones de los directivos en el proceso formulación estratégica.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Durante el proceso de exploración del entorno generamos equipos que cuentan con profesionales, internos y/o externos, que son expertos en aspectos sociales concretos o en grupos de interés específicos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. Nuestro proceso de exploración del entorno es proactivo y nos ayuda a anticipar las tendencias y los posibles impactos, directos e indirectos, de nuestra actividad.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. En términos generales estoy satisfecho con los procesos y herramientas de exploración del entorno con los que cuenta nuestra organización, ya que nos permite generar respuestas adecuadas a los cambios que se producen en el mismo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. Nuestra organización lleva a cabo periódicamente un proceso de identificación de grupos de interés que plasma en mapas o listados de grupos de interés genéricos y específicos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. Identificados nuestros grupos de interés, aplicamos distintos criterios (en función de las asimetrías de poder y legitimidad, y urgencia en la respuesta demandada) para priorizar a los mismos y adecuar la intensidad de las respuestas a sus expectativas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. Nuestra organización cuenta con distintos mecanismos de diálogo y compromiso o <i>engagement</i> (encuestas periódicas, grupos focales...) con los grupos de interés para conocer al detalle sus necesidades y expectativas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27. Nuestra organización lleva a cabo una priorización de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, según un criterio de adecuación y alineación con la estrategia de la organización.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28. En el proceso de gestión de los grupos de interés de nuestra organización la identificación de impactos recíprocos es una actividad clave.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29. Los resultados del proceso de gestión de grupos de interés de nuestra organización guían en todo momento el diseño de respuestas organizativas adecuadas a los aspectos detectados en la interacción con los mismos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

30. En términos generales, me encuentro satisfecho con el proceso de gestión de grupos de interés de mi organización, ya que aporta valor y orienta la toma de decisiones estratégicas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
31. Nuestra gestión de aspectos sociales intenta minimizar las sorpresas que acompañan el cambio político y social, sirviendo como un sistema de advertencia temprana ante las amenazas y oportunidades potenciales.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
32. Los resultados del diagnóstico de aspectos sociales guían la toma de decisiones de los directivos a la hora de integrar, diseñar e implementar las respuestas más adecuadas a estos aspectos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33. La evaluación de las respuestas organizativas ante los aspectos sociales identificados nos permite conocer el éxito de las acciones llevadas a cabo y alimentar así la toma de decisiones sobre la estrategia futura.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
34. En términos generales, estoy satisfecho con la gestión de aspectos sociales que llevamos a cabo, ya que afecta positivamente el rendimiento de la organización mediante la mejora de la capacidad de respuesta de ésta a los cambios en el entorno.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Espacio para Observaciones y Comentarios:**

### BLOQUE 3. RESPUESTAS.

Recuerde que para valorar cada uno de los ítems le pedimos que utilice una escala Likert 1 – 10, que podrá encontrar debajo de cada ítem. Para asignar una valoración a cada uno de los ítems tenga presente el significado de los valores extremos de esta escala, y donde:

- **1**, significa que está **totalmente en desacuerdo** con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que **no llevan a cabo las prácticas o actividades** que le proponemos.
- **10**, significa que está **totalmente de acuerdo** con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que **realizan plenamente las prácticas o actividades** que le proponemos.

35. Nuestra organización tiene una política social corporativa explícita que está integrada y es coherente con los objetivos globales de la misma.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
36. Nuestra política social corporativa permite comunicar de forma explícita los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
37. Nuestra política social corporativa se define a partir del resultado de la exploración del entorno, el diálogo con los grupos de interés y la gestión de aspectos sociales.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
38. Nuestra política social corporativa establece las principales normas de comportamiento en la organización en su relación con los grupos de interés.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
39. Nuestra política social corporativa orienta y guía la toma de decisiones de los directivos en el diseño de programas y actividades que dan respuesta a los distintos aspectos sociales identificados como relevantes para la organización.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
40. Nuestra política social corporativa está institucionalizada e interiorizada por parte de todos los miembros de la organización a la hora de llevar a cabo sus actividades.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
41. En términos generales, estoy satisfecho con nuestra política social corporativa ya que está institucionalizada y guía la toma de decisiones en el diseño de respuestas a aspectos sociales mediante programas y actividades.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
42. Los programas sociales corporativos de nuestra organización están claramente alineados con la estrategia y reflejan a través de actividades concretas su política social corporativa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
43. La definición y el despliegue de los programas sociales corporativos se realiza transversalmente en la organización, contando para ello con la participación de las distintas funciones (recursos humanos, calidad, marketing...) de la organización.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
44. Los programas sociales corporativos de nuestra organización reflejan nuestro compromiso explícito de gestionar los distintos impactos sociales previamente identificados y priorizados, a través de la inversión de recursos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
45. Llevamos a cabo actividades periódicas de medición de los programas sociales corporativos que nos permiten recibir el feedback necesario para evaluar el grado en que nos ayudan a conseguir nuestra estrategia socialmente responsable.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

46. Los programas corporativos sociales de la organización dan respuesta precisa a los aspectos sociales identificados en el entorno, mejorando la satisfacción de nuestros grupos de interés y de la sociedad en general.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
47. En términos generales, me encuentro satisfecho con los programas sociales corporativos que llevamos a cabo ya que ponen en valor y visibilizan la respuesta de la organización ante aspectos sociales concretos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
48. Nuestra organización tiene establecida una dinámica periódica de rendición de cuentas con sus grupos de interés, a través de distintos medios que incluyen guías y estándares internacionales (memorias de sostenibilidad, informes de progreso...), entre otras.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
49. La comunicación de aspectos no financieros a nuestros grupos de interés les proporciona información suficiente y adecuada para que puedan evaluar hasta qué punto la organización ha cumplido sus expectativas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
50. Nuestra organización somete su información no financiera a procesos de verificación externos por terceras partes.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
51. En la actualidad la finalidad de nuestra comunicación de aspectos no financieros es formar e informar a los grupos de interés sobre los cambios en el desempeño y las actividades de la organización.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
52. En la actualidad la finalidad de nuestra comunicación de aspectos no financieros es cambiar la percepción de los grupos de interés si se basa en percepciones erróneas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
53. En la actualidad la finalidad de nuestra comunicación de aspectos no financieros es cambiar las expectativas de los grupos de interés cuando son poco realistas o incorrectas respecto a las responsabilidades de la misma.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
54. Nuestra comunicación de aspectos no financieros refleja nuestras actividades y respuestas ante los aspectos sociales relevantes identificados en nuestro diálogo con los grupos de interés.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
55. En términos generales, considero que nuestra rendición de cuentas sobre aspectos no financieros, satisface las necesidades de información de nuestros grupos de interés.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
56. En términos generales, considero que si nuestros grupos de interés están satisfechos con la información no financiera que les proporcionamos, esto tendrá un impacto directo positivo en nuestra reputación, legitimidad y resultados económicos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Espacio para Observaciones y Comentarios:**

## BLOQUE 4. RESULTADOS.

Recuerde que para valorar cada uno de los ítems le pedimos que utilice una escala Likert 1 – 10, que podrá encontrar debajo de cada ítem. Para asignar una valoración a cada uno de los ítems tenga presente el significado de los valores extremos de esta escala, y donde:

- **1**, significa que está **totalmente en desacuerdo** con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que **no llevan a cabo las prácticas o actividades** que le proponemos.
- **10**, significa que está **totalmente de acuerdo** con la afirmación que le planteamos en cada ítem o que **realizan plenamente las prácticas o actividades** que le proponemos.

57. En nuestra organización, mejorar y mantener una reputación corporativa sólida nos garantiza la consecución de buenos resultados económico-financieros.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
58. En la actualidad contamos con indicadores de gestión, internos y/o externos, que nos indican que existe una percepción generalizada de que nuestras acciones socialmente responsables generan una mejora de los resultados económico-financieros.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
59. En la actualidad, nuestro modelo basado en principios, procesos y respuestas socialmente responsables nos ayuda a realizar una mejor gestión de riesgos y a evitar los costes derivados de comportamientos socialmente irresponsables.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
60. En la actualidad, nuestro modelo basado en principios, procesos y respuestas socialmente responsables nos ayuda de manera directa a mejorar e incrementar nuestros ingresos y beneficios.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
61. En la actualidad, nuestro modelo basado en principios, procesos y respuestas socialmente responsables nos permite tener un buen posicionamiento en los mercados de inversión socialmente responsable.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
62. En la actualidad nuestra organización lleva a cabo inversiones socialmente responsables que obtienen resultados de rendimiento económico-financiero positivos, e inciden en la mejora de nuestra reputación y legitimidad.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
63. La obtención de buenos resultados económico-financieros nos ayuda a captar recursos a través de inversores, u otros mecanismos de mercado.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Espacio para Observaciones y Comentarios:**