

# EL IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: ALGUNAS EVIDENCIAS EMPÍRICAS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

JORGE ALBERTO CONDE VIEITEZ

ALBERTO ENRIQUE DE LA TORRE GARCÍA

ÁNGEL SÁNCHEZ-ANGUITA MUÑOZ

MARÍA CONCEPCIÓN ANTÓN RUBIO

*Profesores del Departamento de Psicología Social y Antropología.  
Universidad de Salamanca*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don José Antonio ARIZA MONTES, don ALONSO CIENFUEGOS HEREDIA, don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO y don Carlos VILADRICH ALIFONSO.

## **Extracto:**

**EL** principal objetivo de este trabajo ha sido estudiar la relevancia de lo que se conoce como responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE), cómo esta nueva filosofía impacta sobre la gestión empresarial y verificar en qué grado las pequeñas y medianas empresas españolas están asumiendo o practicando estos nuevos principios de gestión y los motivos que las impulsan. Para ello, se realizó un estudio empírico centrado en el análisis de cuáles serían las concepciones y las razones básicas que manejan los empresarios/gerentes y su influencia en la promoción de acciones internas y externas de RSE. Se utilizó como procedimiento de obtención de datos una encuesta aplicada a una muestra de 122 empresarios/gerentes pertenecientes a pequeñas y medianas empresas. Los resultados tienden a revelar que las acciones o prácticas de responsabilidad social de carácter más estratégico o avanzado están motivadas por la posibilidad de obtener ayudas o beneficios fiscales, mientras que las medidas más filantrópicas o tradicionales de la RSE responderían a criterios o razones de mejorar las relaciones con los grupos de interés o *stakeholders* como clientes y trabajadores.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, pequeña y mediana empresa, pyme, gestión, gerentes y empresarios.

# THE IMPACT OF THE SOCIAL MANAGERIAL RESPONSIBILITY IN THE BUSINESS MANAGEMENT: SOME EMPIRICAL EVIDENCES IN SMALL AND MEDIUM SPANISH COMPANIES

**JORGE ALBERTO CONDE VIEITEZ**

**ALBERTO ENRIQUE DE LA TORRE GARCÍA**

**ÁNGEL SÁNCHEZ-ANGUITA MUÑOZ**

**MARÍA CONCEPCIÓN ANTÓN RUBIO**

*Profesores del Departamento de Psicología Social y Antropología.  
Universidad de Salamanca*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don José Antonio ARIZA MONTES, don ALONSO CIENFUEGOS HEREDIA, don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO y don Carlos VILADRICH ALIFONSO.

## **Abstract:**

**T**HE principal aim of this work has been to study the relevancy of what is known as social managerial or corporate responsibility (RSE), how this new philosophy strikes on the business management and to check in that degree the small and medium Spanish companies are taking up office or practising this new beginning of management and the motives that they stimulate. For it, there was realized an empirical study centred on the analysis of which they would be the conceptions and the basic reasons that handle the businessmen-managers and his influence in the promotion of internal and external actions of RSE. There was in use as procedure of obtaining of information a survey applied to a sample of 122 businessmen/managers belonging to small and medium companies. The results tend to reveal that the actions or practices of responsibility social of more strategic or advanced character are motivated by the possibility of obtaining helps or fiscal benefits, whereas the most philanthropic or traditional measures of the RSE would answer to criteria or reasons of improving the relations with the groups of interest or stakeholders as clients and workers.

**Keywords:** social managerial responsibility, small and medium company, pyme, management, businessmen and managers.

# Sumario

1. Consideraciones sobre la relevancia e impacto de la responsabilidad social empresarial en la gestión empresarial.
2. Los efectos beneficiosos de la responsabilidad social de la empresa.
3. Dimensiones y modelos de organización socialmente responsable.
4. La responsabilidad social de las empresas en España y el papel de los gerentes/empresarios en la adopción y aplicación de la responsabilidad social empresarial.
5. Objetivos y planteamiento del estudio.
6. Método y procedimiento.
7. Resultados.
8. Discusión y conclusiones.

Bibliografía.

## 1. CONSIDERACIONES SOBRE LA RELEVANCIA E IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Una función clave o significativa en una economía abierta y competitiva como la actual caracterizada por la innovación continua y la globalización corresponde a la figura del empresario-gerente, es decir, a la persona que dirige los recursos humanos y materiales en la empresa (BASS, 1985; SOSIK, 2005). Precisamente uno de los factores más importantes que marca la diferencia competitiva de la empresa que dirigen estos actores empresarios-gerentes es la práctica de la responsabilidad empresarial con la sociedad y con los *stakeholders* o los propios grupos de interés que mantienen vínculos con la empresa, fenómeno que se viene conociendo como responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE o RSC).

No hay consenso en los distintos organismos internacionales que trabajan en torno al tema de la RSC sobre una definición precisa del término. El significado más aceptado de este nuevo movimiento o enfoque de la RSE es el que la define como el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente y con un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales internos y externos con quienes interactúa. Así en el Libro Verde de la Unión Europea, la RSE se define 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» (Unión Europea, 2001). Los autores que sustentan este nuevo modelo afirman que si la empresa no considera las necesidades de los distintos grupos de interés, *stakeholders*, habrá un efecto negativo sobre su *performance* y sobre la rentabilidad de los accionistas. Este nuevo enfoque supone que los aspectos sociales son inseparables de los económicos y que, a la vez, ayudan a mejorar la competitividad de la empresa (DRUCKER, 1984; PORTER y KRAMER, 2003).

No podemos eludir que la razón de ser de la empresa por su naturaleza económica está asociada a la obtención del máximo beneficio posible. La empresa en el desarrollo de su actividad produce bienes y servicios, genera empleo y contribuye al crecimiento económico. Cuando la empresa va más allá del cumplimiento estricto de criterios económicos y legales puede ser debido a la necesidad de dar respuesta a demandas o presiones sociales o ser consecuencia de actitudes proactivas; unas y otras de carácter voluntario. En estas circunstancias se puede decir que la empresa actúa con responsabilidad social. Así la empresa puede desarrollar su actividad observando valores, demandas y prioridades sociales (conservación del medio ambiente, reciclaje de productos, mejora de las condiciones en el trabajo, no discriminación, etc.) o dando respuesta a necesidades sociales (nuevos productos, ahorro energético, etc.). Este tipo de planteamiento se explicita no solo a través de la realización de buenas prácticas, de un comportamiento ético de la organización y de actuaciones filantrópicas y de acción social, sino tam-

bién a través de programas incorporados a la dirección estratégica de la empresa. Dentro de este planteamiento de la RSE se podría diferenciar, siguiendo a BARÓN (2001) entre acciones «altruistas» y acciones «estratégicas». Según este autor si la acción va encaminada a mejorar la cuenta de resultados hay que calificarla de privadamente responsable, pero si la motivación es servir a la sociedad a costa de beneficios entonces la acción sería socialmente responsable. En uno y otro caso puede ser que los beneficios sociales sean superiores a los costes para la empresa.

La responsabilidad social de las empresas ha sido estudiada tanto desde el ámbito empresarial como desde el académico y sus enfoques son variados. Incluso dentro de la academia los enfoques que la definen son diversos. De acuerdo al estudio de GARRIGA y MELÉ (2004) existen cuatro grandes grupos de teorías dentro de los cuales podría circunscribirse la RSE: instrumental, político, integrativo y ético. En el primer grupo estarían todos aquellos autores que entienden la responsabilidad social desde un enfoque instrumental. Esto es, aquellas empresas que apuestan por un comportamiento ético y responsable en la medida en que dicho comportamiento aporte ventajas competitivas al negocio. En la medida en que se demuestre que no aporta valor se dejará de lado. El segundo enfoque lo conforman aquellas teorías que se centran en el poder de las corporaciones en la sociedad y el uso responsable de este poder en la arena política. El tercer enfoque lo conforman aquellas teorías integrativas en la que la empresa se centra en la satisfacción de las demandas sociales de sus *stakeholders*. El cuarto y último enfoque está basado en las teorías que abordan la responsabilidad ética de las empresas frente a la sociedad.

El desarrollo de programas de responsabilidad social pueden conjuntamente mejorar el bienestar social (conservación del medio ambiente, eficiencia en el consumo de energía y agua, etc.) y crear valor en la empresa a través de mejoras en su competitividad (tecnológica, comercial y gerencial). Tanto unos como otros pueden tener un efecto directo e inducido en los grupos interesados en la empresa (*stakeholders*) y en la propia organización.

En la economía actual, en los últimos años, se ha venido generando a nivel internacional una clara demanda de virtud de que la empresa se implique y comprometa con la sociedad (VOGEL, 2005); no solo en beneficio de los accionistas sino en contribuir a mejorar el bienestar de los grupos de interés con los que se relaciona. La empresa ha venido ganando, de manera progresiva, protagonismo económico, social y político. De la empresa se demanda: a) respeto a la sociedad (a las personas) y a sus valores morales; b) desarrollo sostenible (corresponsabilidad intergeneracional) y c) creación de riqueza y distribución equitativa de esta entre los factores implicados (trabajo, colectividad y capital financiero). La responsabilidad de la empresa así entendida trasciende el cumplimiento estricto de las leyes y de sus acciones directas en el mercado. Incorpora una acepción de contrato implícito con la sociedad y con los grupos de interés. La empresa puede desarrollar comportamientos no necesariamente codificados en leyes y ser distintos o complementarios a lo estrictamente económico. En este sentido se establece que la empresa puede asumir una triple responsabilidad: económica (y financiera), social y medioambiental.

En definitiva, la RSE puede constituir una ventaja competitiva diferencial que ya están utilizando las empresas líderes y más competitivas. Sin embargo, las acciones de sus miembros pueden afectar significativamente al desempeño y resultados alcanzados por la empresa. Podría afirmarse con GOODPASTER (1997) y HEMINGWAY y MACLAGAN (2004) que la responsabilidad social de una

empresa es la extensión de la conciencia de sus gerentes porque son ellos quienes sirven y protegen los intereses de los grupos dentro y fuera de la compañía. De ello se deriva la importancia de estudiar cómo entienden y aplican los empresarios la responsabilidad social en sus empresas.

## 2. LOS EFECTOS BENEFICIOSOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Los beneficios empresariales derivados de las actividades de RSC han sido analizados tanto por diferentes investigaciones teóricas como empíricas (WEBER, 2008a). La **tabla 1** muestra una visión general en forma de ejemplo de los beneficios de la RSC que son sujeto de estudio en las investigaciones actuales de la RSC y de la sostenibilidad.

**TABLA 1.** Ejemplos de los beneficios empresariales de la RSC extraídos de la investigación actual.

Tipo de investigación	Autor(es)	Beneficios empresariales de la RSC
Investigación teórica	SCHALTEGGER Y BURRITT (2005)	Gestión de riesgos; reducción de costes; diferenciación; influencia positiva en el valor de la participación, reputación mejorada y el valor de la marca; mantenimiento de la licencia para desarrollar la actividad de la empresa
Investigación teórica	SCHALTEGGER Y FIGGE (2000)	Ganancias de la eficacia; diferenciación; ventajas fiscales; ventajas de financiación; reducción del riesgo
Investigación teórica con ejemplos	HEAL (2005)	Gestión de riesgos; ganancias de la eficacia; relaciones mejoradas con los reguladores; valor mejorado de la marca; productividad mejorada del personal empleado; reducción de los costes de capital
Investigación teórica con ejemplos	NIELINGER (2003)	Desarrollo del mercado y del producto; crecimiento potencial de la contratación; gestión de riesgos; mejoramiento de la imagen
Investigación teórica con ejemplos	PORTER Y VAN DER LINDE (1998)	Crecimiento de la competitividad por medio de beneficios del proceso y de los productos, p.ej., uso más eficaz de los recursos, reducción de pérdidas
Investigación de estudios de caso	KONG <i>et al.</i> (2002)	Desarrollo del mercado, reducción de costes; protección del mercado de valores; supervivencia a largo plazo
Investigación de estudios de caso	RONDINELLI Y LONDON (2002)	Ganancias de la eficacia y reducción de costes; competitividad mejorada; preservación de los recursos; mejoramiento de la imagen; desarrollo del producto
Estudio meta de la investigación empírica	HANSEN (2004)	Mejoramiento de la reputación con influencia positiva en la adquisición y retención de clientes, atracción, motivación y retención de los empleados, acceso al capital, licencia para desempeñar la actividad de la empresa; gestión de riesgos; influencia positiva en el precio, la devolución y los ingresos del <i>stock</i> ; disminución de los costes

.../...

Tipo de investigación	Autor(es)	Beneficios empresariales de la RSC
.../...		
Investigación empírica cuantitativa	BERTELSMANN STIFTUNG (2005)	Motivación del personal empleado; reputación mejorada; expectativas de la reunión de los accionistas; desarrollo de los clientes
Investigación empírica cuantitativa (y cualitativa)	EPSTEIN y ROY (2001)	Evitar la mala publicidad en la prensa, boicots de los clientes e influencias del mercado negativas; motivación del personal empleado; imagen y reputación mejorada; relaciones positivas con los reguladores y los <i>stakeholders</i> ; ganancias de la eficacia y reducción de costes; mejor acceso al capital; crecimiento en el mercado de valores
Investigación empírica cuantitativa	TURBAN y GREENING (1997)	Crecimiento del atractivo de la empresa para el personal empleado potencial

FUENTE: WEBER, M., 2008a.

Los beneficios empresariales de la RSC presentados en la investigación actual pueden ser sistematizados en cinco grandes áreas:

1. Efectos positivos en la imagen y en la reputación de la empresa. Por ejemplo, gracias a la publicidad sobre el compromiso con la RSC de la empresa (véase *e.g.* HANSEN 2004, pág. 70; RONDINELLI y LONDON 2002, pág. 202).
2. Efectos positivos en la motivación, retención y contratación del personal. Por ejemplo, gracias a mejores ambientes de trabajo (véase *e.g.* COM 2001, pág. 7)
3. Ahorro de los costes. Por ejemplo, los derivados de las medidas de la RSC que se centran en el uso reducido de los recursos o del acceso mejorado al capital debido a la gran sensibilidad de los inversores en lo que se refiere a temas de sostenibilidad (véase *e.g.* EPSTEIN y ROY 2001, 598f.).
4. Crecimiento de los ingresos procedentes de las altas ventas y de la cuota de mercado. Por ejemplo, los resultantes de una imagen de la marca mejorada, de un producto dirigido a la RSC, o de un desarrollo del mercado (véase *e.g.* BROCKHAUS 1996, 159-184; KONG *et al.*, 2002, págs. 111-113 para ejemplos).
5. Reducción de riesgos relacionados con la RSC. Por ejemplo, evitar una mala campaña en la prensa o boicots de los clientes o de las ONG (véase *e.g.* EPSTEIN y ROY 2001, 591f.).

Según la investigación actual, los beneficios empresariales de la RSC se pueden clasificar en beneficios monetarios y no monetarios que pueden influir en la competitividad de la empresa y en su éxito económico. *Los beneficios monetarios* incluyen crecimiento de los ingresos, disminución de los costes y crecimiento del valor de la marca si se miden desde una perspectiva financiera. *Los beneficios no monetarios*, que en su mayoría pueden medirse *cualitativamente*, incluyen un mejorado acceso al capital y aseguran la «licencia para desempeñar la actividad» de la empresa o su derecho a existir. *Los beneficios no monetarios*, que también se miden usando indicadores *cuantitativos*, incluyen más efectos en la atracción y retención de clientes, en la reputación y en la contratación,

motivación y retención del personal empleado. Otra vez, estos impactos no monetarios pueden ser beneficios monetarios. Por ejemplo, aumentar la motivación personal puede incrementar la productividad y, finalmente, derivar en ahorros en los costes. Lo mismo ocurre con los efectos en la contratación y retención del personal empleado, que puede reducir los costes del marketing de personal.

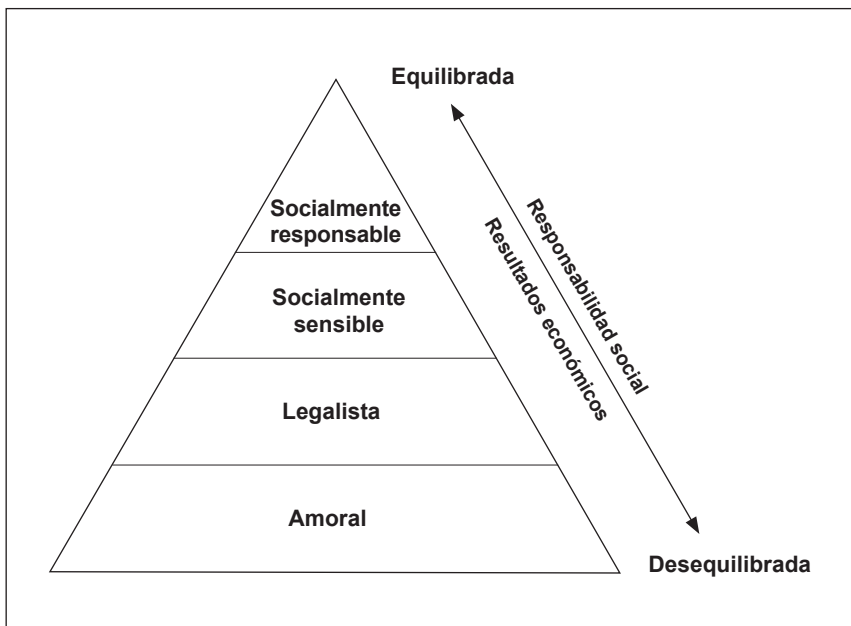
En términos generales la valoración es muy compleja y requiere tiempo y esfuerzo por parte de los directivos (WEBER, 2008b), además para la mayoría de los beneficios es difícil identificar los efectos relacionados con la RSC. Hace falta llegar más lejos con la investigación para poder comprender mejor la medición y aislamiento de los indicadores de la RSC.

### 3. DIMENSIONES Y MODELOS DE ORGANIZACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

A lo largo de su historia, el desarrollo de la responsabilidad social de nuestras organizaciones no es, habitualmente, un proceso continuo. En épocas de crisis suelen prevalecer los aspectos económicos sobre los aspectos referentes al bienestar social. El desarrollo está íntimamente relacionado con los valores de los fundadores, con los principios de la dirección general, con los diferentes acontecimientos que han ido marcando el devenir de la organización y con las oportunidades y amenazas del entorno.

Las organizaciones pueden situarse en diferentes estadios de desarrollo desde la perspectiva de la RSE (figura 1).

FIGURA 1.

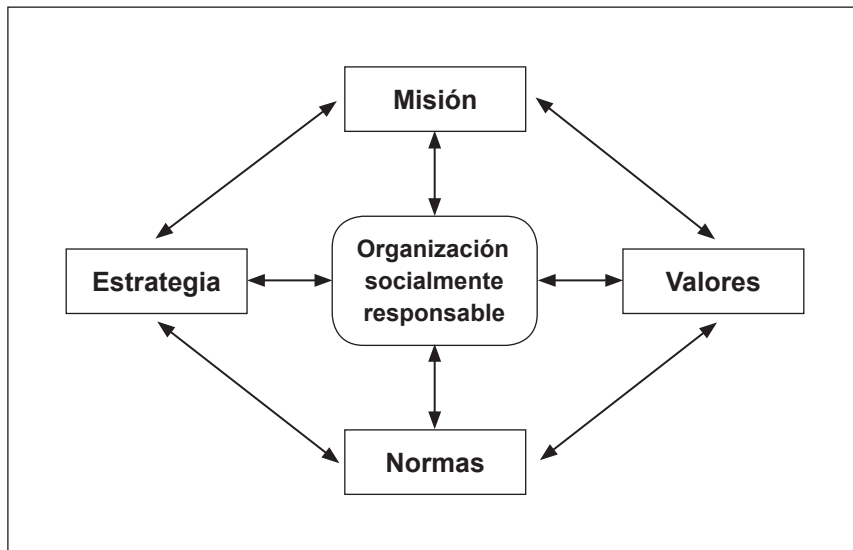




Desde el nivel más bajo, la organización amoral, hasta la organización socialmente responsable, las organizaciones se desplazan bajo unas coordenadas enmarcadas por los resultados económicos y la responsabilidad social.

Alcanzar el último estadio, en que las organizaciones se plantean el reto de conseguir el difícil equilibrio entre los resultados económicos y la responsabilidad social, requiere un modelo de organización cuya misión, valores, estrategia y normas de comportamiento sean coherentes con el concepto de bienestar y la conducta definida para alcanzarlo.

**FIGURA 2.** Adaptado de CAMPBELL, DEVINE y YOUNG: A sense of mission, London: Hutchinson Business Ltd., 1990, Chapter 1.



El objetivo de las organizaciones socialmente responsables es alcanzar el equilibrio entre la responsabilidad social que le viene enmarcada por los parámetros del bienestar social definidos por la sociedad y los resultados económicos necesarios para seguir existiendo como unidad económica. Desde el punto de vista del tipo de modelo de relación que la empresa debería mantener con la sociedad, se está produciendo un fuerte debate entre dos tendencias: la que defiende que el eje central del gobierno corporativo debe enfocarse directamente en el objetivo de creación de valor para el accionista, y una tendencia (¿más humanista?) para la que las decisiones de gestión generan externalidades para grupos relacionados con la empresa, por lo que administradores y directivos deben reflexionar acerca del valor que crean para estos grupos de interés, qué responsabilidad tienen frente a ellos y qué tipo de relaciones deben adoptar para satisfacer objetivos comunes.

Nos encontramos así con que el principio rector de la creación de valor puede estar basculando hacia «una gestión responsable que genera el máximo valor para el máximo número de sus grupos de interés» de forma que la «orientación hacia el beneficio» ya no sería un principio rector sino un

resultado del proceso. Los gerentes deberían velar por la perdurabilidad de la empresa a largo plazo, protegiendo los intereses generales de toda la sociedad.

La formulación de la visión y/o de la misión suele ir acompañada de la identificación de aquellos valores (de nuevo salen los comportamientos) que la empresa desea aplicar en su actividad diaria para conseguir ese objetivo definido. Al formular nuestra visión, misión y valores estamos diciendo lo que queremos ser y cómo lo queremos conseguir, mientras que nuestras actuaciones en gobierno corporativo o en RSE muestran lo que hacemos de verdad. Otra posibilidad es aplicar un modelo avanzado en el que la responsabilidad social fuera un factor de diferenciación más de nuestro modelo de negocio, incorporándola en el enfoque estratégico como un factor más de competitividad, que hemos incorporado a nuestra cultura y que utilizaremos como un elemento más en la generación de valor propio y para nuestros grupos de interés.

Mientras la RSE es una idea de difusión mundial, también es preciso remarcar la importancia de la cultura nacional o local, contexto y tradiciones en el modelado de las percepciones y prácticas de la gestión empresarial. A pesar de que la literatura sobre cómo evaluar la RSE a nivel de empresa está evolucionando rápidamente (CLARKSON, 1995; SZÉKELY y KNIRSCH, 2005), no existe un método establecido de forma general que pueda utilizarse como base para este estudio comparativo, y no hay una forma rigurosa de evaluar el rendimiento de la RSE a nivel *nacional*. La RSE es un concepto esencialmente controvertido. Por naturaleza, su definición interactúa con los debates fundamentales sobre los principios de la firma, sobre las aproximaciones a la responsabilidad corporativa de forma voluntaria y sobre los límites entre el Estado, el mercado y la sociedad civil. Estos debates tienen implicaciones tanto prácticas como ideológicas para las investigaciones sobre la RSE (BAKKER, GROENEWEGEN y HOND, 2005).

Las definiciones prevalentes de la RSE no son adecuadas como base para una metodología que mida las prácticas de RSE comparativamente a nivel nacional y de empresa (MATTEN y MOON, 2008). Un aspecto que dificulta a la RSE es el referido a los «ingredientes», dimensiones o materias que integra la misma –así al menos parece ser según las diferentes prácticas «responsables» que en la realidad actual se vienen desarrollando–. La RSE, debido a sus desacuerdos definitorios a nivel académico y la amplia variedad de prácticas etiquetadas como «RSE» dentro del mundo empresarial, es un concepto escurridizo que en un cierto grado desafía la cuantificación. De este modo, la ductilidad del concepto de RSE parece conducir de modo inevitable a una disparidad de sus contenidos.

Para poder definir el comportamiento socialmente responsable de una empresa es necesario conocer el grado de avance en las tres dimensiones fundamentales que comprenden el concepto de sostenibilidad: la dimensión económica, la dimensión ambiental y la dimensión social, en sus variantes interna y externa. Por aclarar este último concepto con un sencillo ejemplo, cuando hablamos de la parte «interna» de la dimensión social pensamos en el personal de la propia empresa mientras que cuando hablamos de la parte «externa» pensamos en la relación con la sociedad en general. Por ejemplo, el conocido como reporte GRI (*global reporting initiative*) es un instrumento que se utiliza, tanto local como internacionalmente, para medir a las organizaciones en dimensiones económica, social y ambiental. Este modelo genera estándares que se asocian a cuán desarrollado se encuentra la responsabilidad social dentro de las organizaciones; esto permite hacer comparaciones entre organizaciones. Otro modelo es el de los siete ámbitos que actualmente se están desarrollando en la norma internacio-

nal ISO 26000 que se aplicará en el futuro (gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas operacionales justas, temas de consumidores y desarrollo e involucramiento de la comunidad).

Aunque existe una amplia diversidad de contenidos en la evaluación de la RSE por parte de las normas y agencias certificadoras, debemos anotar que en todo caso la literatura sobre RSE reconoce la existencia de dos dimensiones básicas de la RSE. Por un lado, la dimensión interna de la RSE, que se quiere hacer extensiva a todo tipo de empresas, con independencia de su tamaño y localización, haría referencia a las prácticas responsables que afectan a las actividades que de modo inmediato, sin intermediación, controla la empresa, y que en lo social irían referidas a las condiciones de quienes directamente prestan su fuerza de trabajo para la empresa en cuestión. Desde esta perspectiva y retomando los contenidos laborales de la RSE, estos se proyectarían sobre las condiciones de los trabajadores de la empresa que quiere instaurar pautas de conducta socialmente responsables: empleo, inserción, formación, igualdad retributiva, conciliación de la vida laboral y familiar, salud laboral, etc.

#### **4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA Y EL PAPEL DE LOS GERENTES/EMPRESARIOS EN LA ADOPCIÓN Y APLICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La RSE se desarrolla en España de forma tardía, pudiendo calificarse su estado a mediados de la presente década como incipiente o embrionario. La relativa debilidad de la RSE en España puede explicarse por diversos factores (ARAGÓN y ROCHA, 2004, págs. 120-124). Un primer elemento está relacionado con las características del tejido empresarial español, especialmente en dos aspectos que dificultan la extensión de iniciativas en materia de RSE: el relativamente tardío y escaso grado de internacionalización de las empresas, en comparación con otros países del entorno europeo; y la elevada presencia de pequeñas y medianas empresas (pymes), que se enfrentan a mayores obstáculos a la hora de desarrollar iniciativas en este campo. Un segundo factor es el débil grado de desarrollo que ha tenido la incorporación en los mercados españoles de la valoración de inversiones con criterios en RSE, motivado por diferentes elementos, tales como las reducidas operaciones de las empresas españolas en mercados sensibilizados con el enfoque de la RSE, o el hecho de que la capitalización bursátil esté concentrada en un pequeño número de empresas.

La escasa cultura empresarial existente en esta materia constituye otro obstáculo relevante. Así, aunque existe progresivamente una mayor sensibilización sobre el tema, todavía se refleja un gran déficit de información y formación en España sobre la RSE y la forma en que la misma debería integrarse en la gestión de la empresa. Otro factor que conviene señalar es el hecho de que la implicación de la Administración pública en la promoción de la RSE puede calificarse asimismo de incipiente, en comparación a la posición más activa de otros Gobiernos europeos (especialmente en casos como los de Reino Unido o Dinamarca).

La revisión de la literatura especializada permite resaltar algunas características significativas sobre las iniciativas de responsabilidad social promovidas por las empresas en España. Así, existe

consenso en resaltar que las actuaciones en este campo se circunscriben fundamentalmente las empresas de gran tamaño y, sobre todo, a las que cotizan en el IBEX-35. La participación de las empresas de menor tamaño en el desarrollo de dichas actuaciones es en cambio muy bajo; un hecho que se explica tanto por el mayor grado de dificultad que deben afrontar las pymes en la implantación de estas iniciativas –como ya se ha señalado– como por el escaso grado de conocimiento respecto de lo que significa y puede aportar la RSE a la gestión empresarial.

Las motivaciones de las empresas son lógicamente diversas, respondiendo en general tanto a una estrategia de carácter defensivo o preventivo –para proteger a la empresa de posibles críticas o denuncias, que dañen su imagen social– como a estrategias más ofensivas o proactivas, orientadas a la creación de valor (a través de la diferenciación de la empresa). Las iniciativas adoptadas por las empresas cubren diversas áreas de actuación –desde el respeto a los derechos humanos a compromisos en materia laboral, medioambiental o de acción social– y se materializan a través de prácticas de muy diverso tipo: elaboración de códigos de conducta o declaraciones unilaterales de las empresas; adscripciones a iniciativas o estándares internacionales (como el *global compact*); informes o memorias de sostenibilidad; fondos de inversiones éticas; etiquetas «verdes» o sociales»; acciones de patrocinio y mecenazgo empresarial; etc.

En cuanto al contenido y alcance de estas iniciativas, diferentes estudios realizados coinciden en apuntar que, si bien el discurso de la responsabilidad social se ha extendido con creciente intensidad en los últimos años en el mundo empresarial, la incorporación efectiva de criterios de RSE en la gestión y decisiones de las empresas españolas es todavía minoritaria (CORDERO, 2007; FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO y FUNDACIÓN ALTERNATIVAS, 2006; VARIOS AUTORES, 2008).

Aunque con frecuencia la investigación teórica y empírica señala la relación positiva entre la RSC y la competitividad empresarial, los enfoques sobre la medición de los impactos empresariales específicos de la RSC para la empresa no se reflejan en la bibliografía actual. Además, los enfoques actuales de medición se centran a menudo en las variables puramente económicas sin valorar todos los beneficios empresariales de la RSC.

Un estudio de DÉNIZ DÉNIZ *et al.* (2005) sobre la RSE en las empresas familiares de España encontró que las empresas familiares españolas adoptan mayoritariamente una visión reducida hacia la RSC, con un tercio de las empresas defendiendo una visión clásica de la misma. Por otro lado, un 28 por 100 de las empresas analizadas tienen una visión más amplia de la responsabilidad social, repartidas de manera equitativa entre las que comparten una enfoque filantrópico de la implicación social de las empresas, es decir, aun en el caso de que consideran necesario ir más allá de los objetivos puramente económicos piensan que esto no les va a proporcionar ninguna ventaja competitiva, y las que sí consideran la implicación social en términos competitivos, es decir, comparten una visión moderna. De forma general, podemos caracterizar a las empresas que tienen una visión más amplia como empresas más jóvenes, más pequeñas y con un mayor grado de implicación familiar en la dirección y la propiedad. Debemos considerar que dicho estudio se ha centrado en analizar la visión y las percepciones que tienen los máximos responsables de las empresas familiares españolas sobre su implicación social, pudiendo ocurrir que dicha visión no se corresponda con el comportamiento real de las empresas en este ámbito.

Una función clave o significativa en todo este proceso de cambio corresponde a la figura del empresario directivo y/o gerente, es decir, a la persona que dirige los recursos humanos y los recursos materiales. En este sentido, el conocimiento de los valores individuales y los sistemas de valores de una persona son el indicador más claro de cómo se comportará a lo largo de su existencia (FIERRO, 1996). El logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, pero la literatura señala que las características del líder van a resultar decisivas a la hora de alcanzar resultados extraordinarios (BASS, 1985; LOWE, KROECK y SIVASUBRAMANIAM, 1996; CHAN y DRASGOW, 2001). En el caso de los líderes, es vital poder conocer y comprender la orientación de sus valores, pues ello va a guiar sus conductas y actitudes (SOSIK, 2005). A pesar de que los valores del líder juegan un papel fundamental en el proceso de influencia y en los resultados organizacionales, solo han sido estudiados en contadas ocasiones (LORD y BROWN, 2001; THOMAS, DICKSON y BLIESE, 2001).

El interés reciente por estudiar los valores de líderes y directivos se encuentra muy vinculado con el tema de la responsabilidad empresarial ampliada hacia los *stakeholders*, que ha sido junto a los procesos de globalización factores importantes para explicar el reciente énfasis en las demandas para una mayor responsabilidad social de las empresas. Este nuevo enfoque de la RSC supone que los aspectos sociales son inseparables de los económicos y que, a la vez, ayudan a mejorar la competitividad de la empresa (DRUCKER, 1984; PORTER y KRAMER, 2002). En opinión de PORTER y KRAMER (2003) existe un espacio de convergencia de intereses entre la filantropía pura y el negocio puro que a la postre puede generar beneficio social y económico. En definitiva, la RSC puede constituir una ventaja competitiva diferencial que ya están utilizando las empresas líderes. Se trata de diseñar, según estos autores, una estrategia que integre lo económico, lo social y lo medioambiental. El significado más aceptado de la RSE se refiere al «logro del éxito comercial de modo que se respeten los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente». Desde esta perspectiva habría una triple exigencia del movimiento por la RSE: a) exigencia de rentabilidad económica; b) exigencia de satisfacción de derechos y necesidades sociales; c) exigencia de respeto ecológico-ambiental.

Aunque es reconocida la importancia de los directivos y/o gerentes para influir positivamente en el comportamiento ético de sus organizaciones, la mayoría de las investigaciones se han enfocado en las implicaciones del Modelo de Desarrollo Moral Cognitivo de KHOLBERG en la toma de decisiones éticas (TREVINO, 1986, 1992; FRAEDRICH *et al.*, 1994; MASON y MUDRACK, 1997) y en proponer variables influyentes en la toma de decisiones éticas. Sin embargo, poco se ha investigado sobre lo que significa ser un gerente o directivo ético y qué comportamientos caracterizan a un gerente de este tipo (RODRÍGUEZ CÓRDOBA, 2003). FERRELL y FRAEDRICH (1994) y RIORDAN *et al.* (1997) han encontrado que los comportamientos de los gerentes tienen una influencia considerable en la toma de decisiones éticas. Podría afirmarse con GOODPASTER (1997) y HEMINGWAY y MACLAGAN (2004) que la responsabilidad social de una empresa es la extensión de la conciencia de sus gerentes porque son ellos quienes sirven y protegen los intereses de los grupos dentro y fuera de la compañía. De ello se deriva la existencia de una posible fuerte relación entre el comportamiento ético gerencial y la responsabilidad social organizacional.

Sin embargo, al analizar las propuestas referidas a la RSE y al confrontarlas con los hechos concretos de los negocios se plantean contradicciones. Muchas empresas manifiestan en forma públi-

ca y en acciones concretas su apoyo a iniciativas filantrópicas a favor de las comunidades en que operan. Pero esa retórica muchas veces no se corresponde con su forma de llevar adelante negocios éticamente cuestionables.

Como se ha puesto de manifiesto en las investigaciones empíricas realizadas durante los últimos años, muchas empresas manifiestan en forma pública y en acciones concretas su apoyo a iniciativas filantrópicas a favor de las comunidades en que operan. Pero esa retórica muchas veces no se corresponde con su forma de llevar adelante negocios éticamente cuestionables (SAVAGE, CATALDO y ROWLANDS, 1999; BERTHELOZ, CORMIER y MAGNAN, 2002; FUNDACIÓN ETNOR, 2006). Esta disociación entre lo manifestado en el discurso público de los empresarios con respecto a la realidad de sus empresas en el terreno de la responsabilidad social nos lleva a considerar que, de acuerdo con la teoría de la disonancia cognitiva (FESTINGER, 1957; FESTINGER y CARLSMITH, 1959), para lograr un mayor nivel de efectividad, los líderes deben mostrar comportamientos que sean acordes con su sistema de creencias, actitudes y valores (KRISHNAN, 2001, 2002; SOSIK, 2005).

Es por ello que la razón que justifica nuestra investigación es tratar de conocer el grado de relación o correspondencia que existe entre las concepciones y motivaciones que tienen los empresarios-gerentes de la RSE y a las prácticas o acciones de responsabilidad social que realmente aplican en sus empresas.

## 5. OBJETIVOS Y PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

El principal objetivo de este estudio fue analizar el tipo, por un lado, de prácticas de RSE interna y externa que vienen desarrollando un grupo de pymes para posteriormente comprobar la influencia que ejercen las razones o motivos que tienen los empresarios y gerentes para fomentar la RSE y, por otro, la influencia que ejercen las concepciones de la RSE sobre dichas prácticas. Básicamente se pretendía descubrir cuáles serían las razones básicas que manejan los empresarios para justificar o promover las acciones internas o externas de RSE y comprobar también las concepciones existentes sobre la RSE que pueden estar influyendo en la aplicación de dichas medidas de RSE en las empresas que dirigen.

En la actualidad, si se quiere tener una mejor comprensión de la RSE, es conveniente reconocer que todo el movimiento ha evolucionado en dos perspectivas: *una se relaciona con el comportamiento interno corporativo y, la otra, con el comportamiento externo corporativo*. La dimensión interna de la RSE se refiere fundamentalmente a aspectos relacionados con los empleados y a aspectos ambientales relacionados con la gestión de recursos naturales en la producción. Tradicionalmente, la dimensión o comportamiento externo ha sido definido como programa de donaciones filantrópicas de una corporación. El Libro Verde de la Unión Europea divide las áreas de contenido de la RSE en dos grandes bloques, el primero relativo a aspectos internos y el segundo a aspectos externos, estableciendo que la «responsabilidad social (...) incluye, además de a los trabajadores y accionistas, a un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores,

autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente».

Desde la perspectiva considerada hemos propuesto básicamente las siguientes hipótesis.

**Hipótesis 1:** *En primer lugar y en relación con las razones para fomentar la RSE consideramos que diferentes tipos de acciones externas de RSE van a estar condicionadas fundamentalmente por diferentes tipos de razones o motivos que la literatura al respecto viene reflejando. Así, por un lado, una de las razones para impulsar la RSE de carácter externo, como las ayudas directas o donativos, tendría que ver con el interés de los empresarios en el mantenimiento de la reputación o imagen de la empresa ante diversos grupos de interés como son los clientes y trabajadores y, por otro lado, otra de las razones fundamentales haría referencia a la posibilidad de que la empresa pudiera obtener algún tipo de rentabilidad económica, lo que estaría relacionado con acciones de patrocinio o financiación de proyectos sociales en la comunidad local.*

**Hipótesis 2:** *Igualmente pensamos que en relación con las razones principales para impulsar medidas de responsabilidad social interna, se deberían fundamentalmente a razones de obtener algún tipo de beneficio económico y no tanto a motivos de mantener buenas relaciones con los stakeholders o grupos de interés.*

**Hipótesis 3:** *Respecto a la tercera hipótesis que proponemos en este trabajo en relación con la influencia las concepciones de la RSE que tienen los empresarios-gerentes en el desarrollo de prácticas externas de RSE, consideramos que algunas de dichas prácticas, como es el patrocinio de eventos, pudieran depender más de una concepción crítica, no fiable de la RSE, mientras que prácticas externas, como la ayuda directa en donativos, pudiera depender más de una concepción positiva de la RSE.*

## 6. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

### Muestra

La muestra estuvo formada por 122 empresarios/gerentes pertenecientes a empresas familiares y no-familiares (71 empresarios familiares y 51 gerentes de empresa no-familiar). Empresas pertenecientes al ámbito geográfico de las diferentes provincias de la comunidad autónoma de Castilla y León. Una media de 30 trabajadores, con un mínimo de 10 y un máximo de 180 trabajadores. La antigüedad en la empresa oscilaba entre un mínimo de 3 y un máximo de 52 años siendo la media de 15 años de antigüedad.

### Procedimiento: variables e instrumentos

Para llevar a cabo este estudio se utilizó como procedimiento de obtención de datos una encuesta en la que los participantes se autoadministraban los cuestionarios garantizando su anonimato.

Se elaboraron las siguientes escalas utilizadas para la medición de las diferentes acciones relacionadas con las *prácticas de responsabilidad social externa e interna*, así como para la medición de las *razones para fomentar la RSE* y para la medición de las *concepciones de RSE*. En todas ellas los ítems se estructuraron según el modelo propuesto por Likert, donde el (1) refleja Nada de acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

*Prácticas de RSE externa.* Construimos una escala de prácticas de responsabilidad social externa tomando como referencia diferentes estudios y cuestionarios para medir las acciones externas de responsabilidad social que vienen desarrollando las empresas que destacan por impulsar dicha labor social fuera de la empresa. Se utilizaron un total de 14 ítems con una escala de tipo Likert (1-Nada, 2-Algo, 3-Aceptablemente, 4-Bastante, 5-Mucho). Los ítems se distribuyeron o estaban englobados básicamente en diversas facetas como eran realizar donaciones u ofrecer ayuda directa, colaborar con instituciones y organizaciones de la comunidad local, patrocinar eventos, etc.

*Prácticas de responsabilidad social interna avanzada.* Construimos una escala de prácticas de responsabilidad social avanzada tomando como referencia diferentes estudios y cuestionarios utilizados para medir las acciones de responsabilidad social que habitualmente utilizan las empresas más representativas que vienen destacando por implantar medidas de este tipo a nivel interno dentro de la empresa. Se utilizaron un total de 34 ítems con una escala de tipo Likert (1-Nada de acuerdo, 2-Algo de acuerdo, 3-Aceptablemente, 4-Bastante de acuerdo y 5-Muy de acuerdo). Los ítems se distribuyeron o estaban englobados básicamente en diversos bloques temáticos como conciliación familia-trabajo, ética y valores de la empresa, prevención de riesgos laborales y ambientales, prácticas de orientación al cliente y medidas de innovación.

*Razones o motivos para fomentar la RSE.* Para medir las razones o factores que justificarían impulsar la prácticas de RSE se utilizaron un total de 17 ítems con una escala de tipo Likert (1-Nada, 2-Escasamente, 3-Algo, 4-Bastante y 5-Mucho). Se utilizaron diferentes razones, como fueron de índole ético, razones de presión de diferentes agentes e instituciones, razones de mejora de relaciones con distintos grupos de interés, capacidad de conseguir diferentes beneficios, satisfacción de clientes, etc.

*Concepciones de la RSE.* Se construyó una escala para medir las concepciones que tienen los empresarios y gerentes acerca del impacto o consecuencias que tiene la RSC para la empresa sobre la base de la revisión de la literatura. Se utilizó para ello una escala de 5 ítems (1-Nada de acuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Algo de acuerdo, 4-Bastante de acuerdo y 5-Muy de acuerdo).

## Análisis estadísticos

Una vez recogidos los datos, se realizó un análisis factorial de componentes principales para tratar de agrupar las variables objeto de estudio en un número más pequeño de dimensiones o factores. Posteriormente, en relación con nuestra primera hipótesis nos interesó medir o comprobar a



través de la aplicación del Análisis de regresión múltiple en qué grado los factores o dimensiones relativos a las prácticas de RSE externa podrían ser explicados o depender de un conjunto de variables o factores relativos a las razones para fomentar la RSE en las empresas. Consecutivamente, también al objeto de contrastar la segunda hipótesis, aplicamos el análisis de regresión simple para comprobar el grado de dependencia de las concepciones de la RSE con alguna de las prácticas externas de RSE.

### *Pruebas de análisis factorial con prácticas de RSE externa*

Con objeto de comprobar el nivel de prácticas de responsabilidad social externa que han desarrollado los empresarios en sus empresas, se definieron originalmente 14 variables en una escala Likert de 5 puntos (escala de intervalo). La muestra entrevistada fue de 122 empresarios-gerentes. Hemos intentado reducir o condensar la información contenida en las 14 variables originales acerca de dichas prácticas utilizando la técnica multivariante del análisis factorial que nos permita encontrar las dimensiones fundamentales que hay detrás de las variables originales.

**TABLA 2.** *KMO y prueba de Bartlett.*

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin</b>		,871
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	698,089
	gl	91
	Sig.	,000

Para comprobar si es pertinente el uso del análisis factorial, se han utilizado las *pruebas KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett*. Como se puede comprobar en la **tabla 1**, los resultados de ambas pruebas indican la idoneidad de la aplicación del análisis. El índice Kaiser-Meyer-Olkin está próximo al 1 ( $> 0,5$ ), y el p-valor asociado al contraste de esfericidad de Bartlett nos lleva a rechazar la falta de asociación entre las variables.

El resultado del análisis factorial nos indica que podemos resumir las variables introducidas sobre las prácticas de responsabilidad social externa en tres factores o dimensiones que explicarían el 60,6 por 100 de la varianza. En la matriz de componentes rotados las variables más importantes son las que hacen referencia a colaborar con ONG, ofrecer donaciones en metálico directas, dedicar tiempo voluntario de los empleados o repartir productos a colectivos desfavorecidos. El segundo factor incluye variables como inversión en proyectos de la comunidad local, financiación de proyectos culturales de la zona, incorporación de personas de la comunidad y participación en actividades locales. Por último, el tercer factor se refiere al apoyo económico a actividades formativas, a compra de productos en el mercado y al patrocinio de eventos o acciones.

Los factores resultantes de las prácticas de RSE externa serían los siguientes:

- Factor-1: Ayuda o aportación directa con donaciones y productos.
- Factor-2: Implicación en acciones y proyectos de la comunidad local.
- Factor-3: Patrocinio de eventos, de formación y compra de productos en el mercado.

### *Pruebas de análisis factorial con responsabilidad social interna avanzada*

Con objeto de comprobar el nivel de prácticas de responsabilidad social interna avanzada que han desarrollado los empresarios en sus empresas, se definieron originalmente 34 variables en una escala Likert de 5 puntos (escala de intervalo). La muestra entrevistada fue de 122 empresarios-gerentes. Hemos intentado reducir o condensar la información contenida en las 34 variables originales acerca de dichas prácticas utilizando la técnica multivariante del análisis factorial que nos permita encontrar las dimensiones fundamentales que hay detrás de las variables originales.

**TABLA 3.** *KMO y prueba de Bartlett.*

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin</b>		,846
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	2550,536
	gl	561
	Sig.	,000

Para comprobar si es pertinente el uso del análisis factorial se han utilizado las *pruebas KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett*. Como se puede comprobar en la **tabla 3**, los resultados de ambas pruebas indican la idoneidad de la aplicación del análisis. El índice Kaiser-Meyer-Olkin está próximo al 1 ( $> 0,5$ ), y el p-valor asociado al contraste de esfericidad de Bartlett nos lleva a rechazar la falta de asociación entre las variables.

El resultado del análisis factorial nos indica que podemos resumir las variables introducidas sobre las prácticas de responsabilidad social interna avanzada en ocho factores o dimensiones que explicarían el 71,8 por 100 de la varianza. En la matriz de componentes rotados, en el primer factor las variables más importantes son las que hacen referencia a cuestiones éticas como son la posesión de un código ético o disponer de un sistema claro de valores, la importancia de la enseñanza y revisión de valores y normas de conducta y la aplicación de medidas de control o sanción ante acciones no éticas. La satisfacción y preocupación por las necesidades de los clientes haría referencia al segundo factor. El tercer factor haría referencia a aspectos como la formación, la evaluación de riesgos y los accidentes laborales. El cuarto factor abarcaría todo lo relacionado con los esfuerzos de innovación en productos y servicios, actividades de I+D existentes y con la voluntad de invertir en el futuro. El quinto factor trata particularmente los controles de contaminación y compromiso que desarrolla la empresa con el impacto ambiental. El sexto factor haría referencia a que los empleados puedan tener posibilidad de acceder a horarios flexibles, disfrutar de modalidades de trabajo a tiempo parcial o de recursos que faciliten el cuidado de los hijos. El séptimo factor se centraría en la posibilidad de acceder u obtener días de permiso para cuidar de miembros de la familia y de la existencia de previsión de medidas de conciliación trabajo-familia en el futuro.

Por último, el octavo factor se refiere a la existencia de publicaciones de memorias anuales y a la inclusión de medidas de responsabilidad social y compromiso comunitario en las mismas.

Claramente, los ocho factores encontrados guardan coherencia con las medidas que actualmente están impulsando las empresas que están más a la vanguardia en la aplicación de medidas de RSE o RSC.

- Factor-1: Ética y valores de empresa.
- Factor-2: Satisfacción de clientes.
- Factor-3: Prevención de riesgos laborales.
- Factor-4: Innovación I+D.
- Factor-5: Impacto ambiental y control ambiental.
- Factor-6: Flexibilidad horaria.
- Factor-7: Obtención de permisos y conciliación laboral.
- Factor-8: Memorias con medidas de responsabilidad social.

#### *Pruebas de análisis factorial con concepciones de RSE*

Con objeto de comprobar el tipo de concepciones sobre la RSE que han desarrollado los empresarios, se definieron originalmente cinco variables en una escala Likert de 5 puntos (escala de intervalo). La muestra entrevistada fue de 122 empresarios-gerentes. Hemos intentado reducir o condensar la información contenida en las cinco variables originales acerca de dichas prácticas utilizando la técnica multivariante del análisis factorial que nos permita encontrar las dimensiones fundamentales que hay detrás de las variables originales.

Para comprobar si es pertinente el uso del análisis factorial, se ha utilizado las *pruebas KMO* y *la prueba de esfericidad de Bartlett*. Como se puede comprobar en la **tabla 4**, los resultados de ambas pruebas indican la idoneidad de la aplicación del análisis. El índice Kaiser-Meyer-Olkin está próximo al 1 ( $> 0,5$ ), y el p-valor asociado al contraste de esfericidad de Bartlett nos lleva a rechazar la falta de asociación entre las variables.

**TABLA 4.** *KMO y prueba de Bartlett.*

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin</b>		,611
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	144,606
	gl	10
	Sig.	,000

El resultado del análisis factorial nos indica que podemos resumir las variables introducidas sobre las concepciones de RSE en dos factores o dimensiones que explicarían el 72,3 por 100 de la varianza. En la matriz de componentes rotados, en el primer factor las variables más importantes son las que hacen referencia a considerar la RSE como un coste más que como una ganancia y a lo sumo como una moda pasajera y que en todo caso sirve para mejorar algo la imagen ante los clientes. El segundo factor incluye variables relativas a las ventajas que entraña la RSE para la competitividad de la empresa y para mejorar tanto la reputación como la fidelización de clientes y trabajadores. En resumen tenemos dos factores:

- Factor-1: Concepción crítica, no fiable de la RSE para la empresa.
- Factor-2: Concepción positiva de la RSE para los objetivos de la empresa.

### *Pruebas de análisis factorial con razones para fomentar la RSE*

Pretendimos también comprobar las razones que han motivado a los empresarios para fomentar la RSE en sus empresas, para lo cual se definieron originalmente 17 variables en una escala Likert de 5 puntos (escala de intervalo), considerando que la muestra entrevistada fue de 122 empresarios-gerentes. Igualmente hemos intentado reducir la información contenida en las 17 variables originales utilizando la técnica multivariante del análisis factorial que nos permita encontrar las dimensiones fundamentales que hay detrás de las variables originales. Para comprobar si es pertinente el uso del análisis factorial se han utilizado las *pruebas KMO* y la *prueba de esfericidad de Bartlett*. Como se puede comprobar en la **tabla 5**, los resultados de ambas pruebas indican la idoneidad de la aplicación del análisis. El índice Kaiser-Meyer-Olkin está próximo al 1 ( $> 0,5$ ), y el p-valor asociado al contraste de esfericidad de Bartlett nos lleva a rechazar la falta de asociación entre las variables.

**TABLA 5.** *KMO y prueba de Bartlett.*

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin</b>		,894
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	1596,353
	gl	136
	Sig.	,000

El resultado del análisis nos indica que podemos resumir las variables introducidas sobre las razones para fomentar la RSE en dos factores o dimensiones que explicarían el 64,5 por 100 de la varianza. En la matriz de componentes rotados, en el primer factor las variables más importantes son las que hacen referencia a la pretendida mejora de relaciones con los grupos de interés que mantiene la empresa, lograr atraer y satisfacer a clientes como trabajadores y a la posibilidad de ampliar cuotas de mercado y fuentes de financiación. Respecto al segundo factor, incluye variables

relativas tanto a la presión pública de diferentes grupos sociales internos y externos (clientes, proveedores, ONG, comunidad) como a la posibilidad de obtener beneficios fiscales o subvenciones. Los dos factores serían, pues:

- Factor-1: Mejorar relaciones con *stakeholders* o grupos de interés y ampliación de mercado.
- Factor-2: Presión pública y obtención de ayudas o beneficios fiscales.

## 7. RESULTADOS

**Pruebas de regresión de razones para fomentar la RSC con prácticas de responsabilidad social externa** (Factor-1: Ayuda o aportación directa con donaciones y productos, y Factor-2: Implicación en acciones y proyectos de la comunidad local).

En la **tabla 6** se observa que el algoritmo por pasos sucesivos ha seleccionado una variable independiente (*Mejorar relaciones con stakeholders o grupos de interés y ampliación de mercado*) de los dos factores totales que configuran las razones para fomentar la RSE, para explicar la práctica de responsabilidad social externa denominada «Ayuda o aportación directa con donaciones y productos».

**TABLA 6.** Resumen de análisis de regresión múltiple para variables de razones para fomentar la RSC que predicen la práctica de responsabilidad social externa «Ayuda o aportación directa con donaciones y productos».

Variable		Coefficientes no estandarizados (B)	Coefficientes estandarizados (beta)	Significación
Paso 1	Mejorar relaciones con <i>stakeholders</i> o grupos de interés y ampliación de mercado.	,354	,354	,000
a Variable dependiente: Ayuda o aportación directa con donaciones y productos. $p < .05$				

Podemos afirmar que la variable independiente introducida en el modelo (*Mejorar relaciones con stakeholders o grupos de interés y ampliación de mercado*) influye de forma significativa en la variable referida a la práctica de responsabilidad social externa descrita como «Ayuda o aportación directa con donaciones y productos».

El coeficiente de determinación del modelo (R cuadrado) indica que podemos explicar el 12,5 por 100 de la variabilidad de la variable dependiente referida a la práctica de responsabilidad social externa descrita como «Ayuda o aportación directa con donaciones y productos».

En la **tabla 7** se comprueba que el algoritmo por pasos sucesivos ha seleccionado una variable independiente (*Presión pública y obtención de ayudas o beneficios fiscales*) de los dos factores totales que configuran las razones para fomentar la RSE, para explicar la práctica de responsabilidad social externa denominada «Implicación en acciones y proyectos de la comunidad local».

**TABLA 7.** Resumen de análisis de regresión múltiple para variables de razones para fomentar la RSC que predicen la práctica de responsabilidad social externa «Implicación en acciones y proyectos de la comunidad local».

Variable		Coefficientes no estandarizados (B)	Coefficientes estandarizados (beta)	Significación
Paso 1	Presión pública y obtención de ayudas o beneficios fiscales.	,249	,242	,010
a Variable dependiente: Implicación en acciones y proyectos de la comunidad local. $p < .05$				

Podemos comprobar que la variable independiente introducida en el modelo (*Presión pública y obtención de ayudas o beneficios fiscales*) no influye de forma significativa en la variable referida a la práctica de responsabilidad social externa descrita como «Ayuda o aportación directa con donaciones y productos».

Se puede constatar que en este primer grupo de análisis la razón o la motivación basada en *mejorar las relaciones con los grupos de interés y razones de ampliación de mercado* es la que más influencia ejerce en la práctica de responsabilidad externa tradicional de realizar ayudas o aportaciones materiales directas a diferentes colectivos necesitados. Por el contrario, la práctica social externa de implicarse en acciones y proyectos de la comunidad local obedece más bien a razones de *presión pública y/o al deseo de obtención de ayudas o beneficios fiscales*. Mientras en esta última habría una consideración más lucrativa, en la anterior respondería a criterios de imagen o de carácter más ético.

**Pruebas de regresión de razones para fomentar la RSC con prácticas de responsabilidad social interna avanzada** (Factor-1: Práctica de ética y valores de empresa, Factor-4: Innovación I+D, y Factor-6: Flexibilidad horaria).

En la **tabla 8** se comprueba que el algoritmo por pasos sucesivos ha seleccionado una variable independiente (*Mejorar relaciones con stakeholders o grupos de interés y ampliación de mercado*) en los dos factores totales que configuran las razones para fomentar la RSE, para explicar la práctica de responsabilidad social interna avanzada denominada «Ética y valores de empresa».

**TABLA 8.** Resumen de análisis de regresión múltiple para variables de razones para fomentar la RSC que predicen la práctica de responsabilidad social interna: Práctica de ética y valores de empresa.

Variable		Coeficientes no estandarizados (B)		Coeficientes estandarizados (beta)	Significación
Paso 1	Mejorar relaciones con <i>stakeholders</i> o grupos de interés y ampliación de mercado.	,382	,085	,389	,000
a Variable dependiente: ética y valores de empresa.					
$p < .05$					

Podemos comprobar que la variable independiente introducida en el modelo (*Mejorar relaciones con stakeholders o grupos de interés y ampliación de mercado*) influye de forma significativa en la variable referida a la práctica de responsabilidad social interna descrita como «Ética y valores de empresa». El coeficiente de determinación ( $r$  cuadrado) del modelo indica que podemos explicar el 15,1 por 100 de la variabilidad de la variable dependiente referida a la práctica de responsabilidad social interna descrita como «Ética y valores de empresa».

A continuación, en la **tabla 9** se comprueba que el algoritmo por pasos sucesivos ha seleccionado una variable independiente (*Presión pública y obtención de ayudas o beneficios fiscales*) en los dos factores totales que configuran las razones para fomentar la RSE, para explicar la práctica de responsabilidad social interna denominada «Innovación I+D».

**TABLA 9.** Resumen de análisis de regresión múltiple para variables de razones para fomentar la RSC que predicen la práctica de responsabilidad social interna «Innovación I+D».

Variable		Coeficientes no estandarizados (B)		Coeficientes estandarizados (beta)	Significación
1	(Constante) Presión pública y obtención de ayudas o beneficios fiscales.	,298		,293	,001
a Variable dependiente: Innovación I+D.					
$p < .05$					

Se puede comprobar que la variable independiente introducida en el modelo (*Presión pública y obtención de ayudas o beneficios fiscales*) influye de forma significativa en la variable referida a la práctica de responsabilidad social interna avanzada descrita como «Innovación I+D».

Puede observarse en la **tabla 10** que el algoritmo por pasos sucesivos ha seleccionado una variable independiente (*Presión pública y obtención de ayudas o beneficios fiscales*) en los dos factores totales que configuran las razones para fomentar la RSE, para explicar la práctica de responsabilidad social interna denominada «Flexibilidad horaria».

**TABLA 10.** Resumen de análisis de regresión múltiple para variables de razones para fomentar la RSE que predicen la práctica de responsabilidad social interna «Flexibilidad horaria».

Variable		Coefficientes no estandarizados (B)	Coefficientes estandarizados (beta)	Significación
1	Presión pública y obtención de ayudas o beneficios fiscales.	,213	,206	,027
a Variable dependiente: Flexibilidad horaria. p < .05				

Podemos afirmar que la variable independiente introducida en el modelo (*Presión pública y obtención de ayudas o beneficios fiscales*) influye de forma significativa en la variable referida a la práctica de responsabilidad social interna avanzada descrita como «Flexibilidad horaria».

Respecto a este grupo de análisis referido a la influencia de las razones para fomentar la RSE en las prácticas de responsabilidad social interna, se ha corroborado el papel fundamental que desempeña la razón o motivación basado en la *presión pública y la obtención de beneficios o ayudas fiscales*, es decir, el criterio economicista o más crematístico, como el factor más influyente en el desarrollo de prácticas de responsabilidad social interna como son la *Ética y valores de la empresa*, *Innovación I+D y la Flexibilidad horaria*. No debemos olvidar que estas prácticas, que podemos considerar de las más avanzadas en la actual gestión empresarial, garantizan la futura competitividad empresarial. Datos que muestran como el empresariado sigue atribuyendo a criterios de carácter económico el impulso de la innovación y la flexibilidad, lo que debe hacer reflexionar a los poderes públicos de la necesidad de seguir impulsando incentivos en esta cuestión tan relevante.

**Pruebas de regresión de concepciones de la RSE con prácticas de responsabilidad social externa** (Factor-1: Ayuda o aportación directa con donaciones y productos, Factor-2: Implicación en acciones y proyectos de la comunidad local, y Factor-3: Patrocinio de eventos, formación y compra de productos).

En la **tabla 11** se observa que el algoritmo por pasos sucesivos ha seleccionado dos variables independientes (*Concepción crítica, no fiable de la RSE para la empresa y Concepción positiva de la RSE para los objetivos de la empresa*) de los dos factores totales que configuran las concepciones de la RSE, para explicar la práctica de responsabilidad social externa denominada «Ayuda o aportación directa con donaciones y productos».



**TABLA 11.** Resumen de análisis de regresión múltiple para variables de concepciones de la RSC que predicen la práctica de responsabilidad social externa «Ayuda o aportación directa con donaciones y productos».

Variable		Coefficientes no estandarizados (B)	Coefficientes estandarizados (beta)	Significación
1	Concepción crítica, no fiable de la RSE para la empresa.	-,089	-,091	,335
	Concepción positiva de la RSE para los objetivos de la empresa.	,058	,058	,535
a Variable dependiente: Ayuda o aportación directa con donaciones y productos. $p < .05$				

Podemos comprobar que cada una de las variables independientes introducidas en el modelo (*Concepción crítica, no fiable de la RSE para la empresa* y *Concepción positiva de la RSE para los objetivos de la empresa*) no influyen significativamente en la variable referida a la práctica de responsabilidad social externa descrita como «Ayuda o aportación directa con donaciones y productos».

En la **tabla 12** vemos que el algoritmo por pasos sucesivos ha seleccionado dos variables independientes (*Concepción crítica, no fiable de la RSE para la empresa* y *Concepción positiva de la RSE para los objetivos de la empresa*) de los dos factores totales que configuran las concepciones de la RSE, para explicar la práctica de responsabilidad social externa denominada «Implicación en acciones y proyectos de la comunidad local».

**TABLA 12.** Resumen de análisis de regresión múltiple para variables de concepciones de la RSC que predicen la práctica de responsabilidad social externa «Implicación en acciones y proyectos de la comunidad local».

Modelo		Coefficientes no estandarizados (B)		Coefficientes estandarizados (beta)	Significación
1	Concepción crítica, no fiable de la RSE para la empresa.	,080	,092	,082	,382
	Concepción positiva de la RSE para los objetivos de la empresa.	,065	,093	,065	,489
a Variable dependiente: Implicación en acciones y proyectos de la comunidad local. $p < .05$					

Podemos comprobar que cada una de las variables independientes introducidas en el modelo (*Concepción crítica, no fiable de la RSE para la empresa* y *Concepción positiva de la RSE para los objetivos de la empresa*) no influyen significativamente en la variable referida a la práctica de responsabilidad social externa descrita como «Implicación en acciones y proyectos de la comunidad local».

En la **tabla 13** se verifica que el algoritmo por pasos sucesivos ha seleccionado dos variables independientes (*Concepción crítica, no fiable de la RSE para la empresa* y *Concepción positiva de la RSE para los objetivos de la empresa*) de los dos factores totales que configuran las concepciones de la RSE, para explicar la práctica de responsabilidad social externa denominada «Patrocinio de eventos y compra de productos».

**TABLA 13.** Resumen de análisis de regresión múltiple para variables de concepciones de la RSC que predicen la práctica de responsabilidad social externa «Patrocinio de eventos y compra de productos».

Variables		Coefficientes no estandarizados (B)	Coefficientes estandarizados (beta)	Significación
Paso 1				
	Concepción crítica, no fiable de la RSE para la empresa.	,162	,166	,077
	Concepción positiva de la RSE para los objetivos de la empresa.	-,003	-,003	,977
a Variable dependiente: Patrocinio de eventos, formación y compra de productos.				
$p < .05$				

Podemos comprobar que cada una de las variables independientes introducidas en el modelo (*Concepción crítica, no fiable de la RSE para la empresa* y *Concepción positiva de la RSE para los objetivos de la empresa*) difieren en su influencia sobre la variable referida a la práctica de responsabilidad social externa descrita como «Patrocinio de eventos y compra de productos». Concretamente se observa una influencia significativa de la concepción crítica o no fiable sobre la variable Patrocinio de eventos mientras que la concepción positiva no ejerce influencia sobre dicha práctica de responsabilidad social externa.

En este tercer grupo de resultados referido a la influencia de las concepciones de la RSE en las prácticas de responsabilidad social externa, ha quedado reflejado claramente cómo tan solo una concepción crítica, no fiable de la responsabilidad social para la empresa (Factor-1), parece influir en el desarrollo de prácticas externas de responsabilidad social relacionadas con *patrocinios de eventos, formación y compra de productos* como fórmula que parece considerarse más adecuada para la empresa frente a la tradicional Ayuda o aportación directa con donaciones o a la implicación más arriesgada de colaborar en acciones y proyectos de la comunidad local. Es decir, aquellos grupos de

empresarios-gerentes que desconfían del enfoque de la RSE son los que se inclinarían por desarrollar esta modalidad de acción social externa caracterizada por el doble beneficio o beneficio recíproco más directo que reporta a la empresa y a las entidades o grupos participantes.

## 8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En relación con la primera hipótesis que nos habíamos planteado, se puede constatar que la razón para impulsar la RSE consistente en «mejorar las relaciones con los grupos de interés y en la necesidad de ampliación de mercado» es la motivación que más influencia ejerce para impulsar la práctica de responsabilidad social externa referida a «realizar ayudas o aportaciones materiales directas a diferentes colectivos necesitados». Por el contrario, la práctica social externa de «implicarse en acciones y proyectos de la comunidad local» obedece más bien a razones o motivos *de presión pública y/o al deseo de obtención de ayudas o beneficios fiscales*. Mientras en esta última habría una consideración más económica con una visión a corto plazo, la anterior motivación, que se corresponde con una acción más tradicional de la RSE, respondería a criterios de imagen o de carácter más ético ante los grupos de interés o *stakeholders*. Dichos datos explicarían que en el contexto empresarial de nuestro país (España), las acciones o prácticas de responsabilidad de social externa de carácter más estratégico o avanzado por parte de los empresarios solo podrían aplicarse con más profusión o intensidad en el caso de que la Administración pública, en sus diferentes niveles, incentivara con estímulos o ayudas fiscales la implicación de las empresas en su compromiso con el desarrollo de proyectos sociales de la comunidad local.

En lo que se refiere a la segunda hipótesis planteada, comprobamos en gran medida su cumplimiento ya que la razón o motivación que más parece influir para que los empresarios desarrollen ciertas prácticas de responsabilidad social interna avanzada dentro de la propia empresa (las referidas a las prácticas de *Innovación I+D* y a la *Flexibilidad horaria*) son sobre todo influidas por motivos o razones económicas y políticas tales como «la presión pública y obtención de ayudas fiscales», exceptuando la práctica de responsabilidad social interna avanzada descrita como «Ética y los valores de la empresa» que hace referencia al desarrollo de procedimientos y normas justas y equitativas que eviten la discriminación y la desigualdad dentro de la empresa. En este último caso el motivo para impulsar dicha práctica se basa en la razón de «mejorar las relaciones con los *stakeholders* o grupos de interés y la ampliación del mercado». Los resultados parecen indicar que los empresarios hacen un anclaje de sus motivaciones para impulsar la RSE en factores o estímulos fundamentalmente externos que les permitan asegurar beneficios o ingresos directos y no en función de potenciar la estrategia competitiva de la empresa que dirigen.

Por tanto, respecto a esta segunda hipótesis podemos concluir que ciertas prácticas de responsabilidad social interna junto con la práctica concreta de responsabilidad social externa referida a implicarse en proyectos de la comunidad local solamente serían impulsadas con la seguridad de poder percibir beneficios o ayudas fiscales y no tanto por creer que ello pueda reportar por sí mismo algún beneficio futuro para la competitividad de la empresa. Los empresarios gerentes de las pymes encues-

tadas parecen tener desarrollada una actitud de recurrir al estímulo externo fiscal que aporta el Estado para afrontar en gran medida los desafíos futuros de la innovación y la competitividad. Los datos muestran así una visión empresarial limitada o constreñida de la RSE muy dependiente de las posibles aportaciones externas estatales que impide asumir o concebirla como un instrumento de desarrollo estratégico empresarial.

También es necesario destacar el cumplimiento parcial de la tercera hipótesis de nuestro estudio ya que los empresarios que mantienen una *concepción crítica, no fiable de la responsabilidad social* para la empresa parecen inclinarse por desarrollar prácticas externas de responsabilidad social relacionadas con patrocinios de eventos, formación y compra de productos. Esta fórmula parecen considerarla más adecuada para la empresa frente a la tradicional «ayuda o aportación directa con donaciones y productos» o frente a la implicación más arriesgada de «colaborar en acciones y proyectos de la comunidad local». Es decir, aquellos grupos de empresarios-gerentes que desconfían del enfoque de la RSE son los que se inclinarían por desarrollar esta modalidad de acción social externa caracterizada por el doble beneficio o beneficio recíproco que reporta el patrocinio de eventos y la formación a la empresa y a las entidades o grupos participantes.

Los datos en términos generales nos revelan la existencia de dos factores o motivos básicos de referencia que emergen de nuestro estudio como fundamentales para comprender los impulsos de los empresarios o gerentes en aplicar sus medidas de RSE. Podemos vislumbrar, por un lado, que el intento de potenciar ciertas medidas de RSE interna o externa estaría motivado por la necesidad de preservar o mejorar una «imagen o reputación» positiva ante los propios grupos de interés como son clientes, trabajadores o público externo, sobre todo cuando ello no implica un gasto excesivo (donaciones libres o aplicación de medidas de igualdad y evitación de discriminación). Por otro lado, la posibilidad de obtener ayudas fiscales directas, en caso de existir, sería la que impulsaría las acciones de RSE avanzadas de carácter externo como proyectos de desarrollo local o de carácter interno, como son las inversiones en innovaciones en I+D que en conjunto implican mayores costes económicos frente a las anteriores que solo tienen un coste a lo sumo de resistencia cultural.

A pesar de divisarse un grupo de empresarios-gerentes más sensibilizado frente a este nuevo movimiento o enfoque que asume o intenta asumir una concepción más avanzada o estratégica de su necesidad, todavía predomina en gran medida una visión tradicional y por tanto limitada de las implicaciones de la RSE para los fines de la empresa. Esta insuficiencia en la adopción de medidas de RSE se está debiendo ya no solo a desconocimiento de sus implicaciones sino a que no perciben que su adopción o puesta en práctica reporte beneficios o ventajas claras para la rentabilidad y competitividad de la empresa, a no ser en los casos que intervenga la presión externa del público-cliente o que el Estado promueva ayudas fiscales para promover medidas de RSE.

En suma, es posible apuntar que el debate sobre la RSE ha cobrado una mayor intensidad en los últimos años en España, en buena medida gracias a las iniciativas impulsadas desde el ámbito institucional o de la Administración, pero la implicación de los empresarios y gerentes con la misma sigue siendo escasa o limitada, estando por otro lado demasiado orientada por factores o estímulos externos de carácter fiscal, cuando estas iniciativas de RSE se producen o se intentan aplicar. Este escenario caracterizado por la presencia débil de la RSE en las empresas españolas

debiera exigir reorientar los esfuerzos de sensibilización por parte de los poderes públicos, pues para que la RSE sea efectiva y asumida tiene que percibirse e integrarse como una estrategia global de la empresa más que como un mero añadido o adorno. Esto exige que los diversos agentes empresariales tomen conciencia no solo del sentido estratégico sino también del sentido gradual o incremental de su implantación para que realmente sea positivo y beneficioso a largo plazo para nuestra competitividad empresarial.

## Bibliografía

- ARAGÓN, J. y ROCHA, F. [2004]: *La responsabilidad social de las empresas en España. Una aproximación desde la perspectiva laboral*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ARAGÓN, J.; ROCHA, F. y CRUCES, J. [2005]: «La dimensión laboral de la RSE en España: un análisis de casos», en *La dimensión laboral de la Responsabilidad Social de las Empresas*, ARAGÓN, J. y ROCHA, F., (coord.), págs. 33-70, Madrid: Cuadernos de Información Sindical, n.º 63.
- ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F. [2009]: «Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27, núm. 1, págs. 147-167.
- BAKKER, G.A. DEN, GROENEWEGEN, P. y HOND, F. DEN [2005]: «A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance», *Business and Society*, 44 (3).
- BARON, D.P. [2001]: «Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy», *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 10, n.º 1, págs. 7-45.
- BASS, B. [1985]: *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- BERTHELOZ, S.; CORMIER, D. y MAGNAN, M. [2002]: «Environmental Disclosure research: review and Synthesis», *CRG's Working Papers*.
- BLANCHARD, K. y VINCENT PEALE, N. [1990]: *El poder ético del directivo*, Madrid: Grijalbo.
- CABRERA SUÁREZ, M.ª K. et al. [2006]: *La empresa familiar «versus» no familiar en Canarias: análisis organizativo y de gestión*, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Producción Documental.
- CARNEIRO CANEDA, M. [2004]: *La responsabilidad social corporativa interna*, Esic Editorial.
- CARROLL, A.B. [1999]: «Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct», *Business and Society*, 38 (3), págs. 268-295.
- CHRISTIAN AID, Cf. [2004]: «Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility», <http://www.christianaid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>.
- CLARKSON, M.B.E. [1995]: «A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance», *Academy of Management Review*, 20 (1), págs. 92-117.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (UE) [2001]: *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*, Bruselas, Bélgica, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm).

- CORDERO, C. (dir.) [2007]: *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35. Análisis del ejercicio 2006*, Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.
- DÉNIZ DÉNIZ, M.ª C; SANTANA MARTÍN, D.J. y CABRERA SUÁREZ, M.ª K. [2005]: «Responsabilidad social corporativa y empresa familiar», *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 14, n.º 4, págs. 43-58.
- DRUCKER, P.F. [1984]: «The New Meaning of Corporate Social Responsibility», *California Management Review*, 26 (2), págs. 53-63.
- FESTINGER, L. [1957]: *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- FESTINGER, L. y CARLSMITH, J.M. [1959]: «Cognitive Consequences of Forced Compliance», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, págs. 203-211.
- FORETICA [2004]: *Responsabilidad social empresarial: informe Forética 2004: situación en España*, Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, 2004.
- FREEMAN, R.E. [1984]: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Publishing, Inc.
- FRIEDMAN, M. [1962]: *Capitalismo y Libertad*, Madrid: Rialp.
- FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO, FUNDACIÓN ALTERNATIVAS [2006]: *Responsabilidad social empresarial en España. Anuario 2006*, Fundación Ecología y Desarrollo.
- FUNDACIÓN ETNOR [2006]: *Pefil Ético*, Observatorio de Ética y Responsabilidad Social de la Empresa de la Comunitat Valenciana, Fundación ETNOR, Valencia.
- GARCÍA PERDIGUERO, T. y GARCÍA RECHE, A. [2005]: *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*, Universidad de Valencia. Servicio de Publicaciones.
- GARRIGA y MELÉ [2004]: «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory», *Journal of Business Ethics*, 53, págs. 52-71.
- GASCO, C.; SEGURADO, J.L. y QUINTANA, J. [2005]: *Buen Gobierno en la Empresa familiar*, Barcelona, Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- GJOLBERG M. [2009]: «Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries», *Scandinavian Journal of Management*, 25, págs. 10-12.
- GOODPASTER, K. [1997]: «Business ethics and stakeholder analysis», en *Ethical Theory and Business*, BEAUCHAMP, T. y BOWIE, N. (eds.), 5.ª ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- GULER, I.; GUILLÉN, M.F. y MACPHERSON, J.M. [2002]: «Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates», *Administrative Science Quarterly*, 47, págs. 207-232.
- HEAL, G. [2005]: «Corporate social responsibility: An economic and financial framework», *The Geneva papers on risk and insurance-Issues and practice*, vol. 30, n.º 3, págs. 387-409.
- HEMINGWAY, C.A. y MACLAGAN, P.W. [2004]: «Managers' Personal Values as drivers of Corporate Social Responsibility», *Journal of Business Ethics*, 50, págs. 33-44.
- KRISHNAN, V.R. [2001]: «Values Systems of Transformational Leaders», *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (3), págs. 126-131.
- [2002]: «Transformational Leadership and Value System Congruence», *International Journal of Value-Based Management*, 15, págs. 19-33.
- LANTOS, G.P. [2001]: «The boundaries of strategic corporate social responsibility», *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), págs. 595-630.

- MATTEN, D. y MOON, J. [2004]: «*Implicit*» and «*Explicit*» RSE. *A conceptual framework for understanding RSE in Europe*, ICRSE Research Paper Series.
- [2008]: «"Implicit" and "Explicit" RSE: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility», *Academy of Management Review*, 33 (2): págs. 404-424.
- MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. [2001]: «Responsabilidad social corporativa: una teoría desde la perspectiva de la empresa», *Academy of Management Review*, vol. 26, n.º 1, págs. 117-127.
- MEGLINO, B.M. y RAVLIN, E.C. [1998]: «Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research», *Journal of Management*, 24 (3), págs. 351-389.
- MOHN, R. [2005]: *La responsabilidad social del empresario*, Galaxia Gutenberg, Círculo de Lectores, S.A.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. [2002]: «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», *Harvard Business Review*, diciembre, págs. 56-68.
- OLCESE SANTOJA, A. [2004]: «Buen gobierno y transparencia en la empresa familiar», en *Estrategia, liderazgo y gobierno de la empresa familiar*, DE LA TORRE GARCÍA, A. (2004): Salamanca: Cátedra de Empresa Familiar, Universidad de Salamanca, págs. 37-58.
- [2005]: *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*, Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.
- PÉREZ RUIZ, A.; GARCÍA DE LOS SALMONES SÁNCHEZ, M. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. [2008]: «Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor», *Revista Asturiana de Economía (RAE)*, n.º 41, págs. 127-147.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. [2003]: «La filantropía empresarial como ventaja competitiva», *Harvard Business Review*, n.º 112, págs. 6-31.
- RIORDAN, C.M.; GATEWOOD, R.D. y BILL, J.B. [1997]: «Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance», *Journal of Business Ethics*, 16, págs. 401-412.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. [2007]: «Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría», *Ekonomiaz*, n.º 65, págs. 12-49.
- SCHALTEGGER, S. y BURRITT, R. [2005]: «Corporate sustainability», en *The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006: A survey of current issues*, FOLMER, H. y TIETENBERG, T. (eds.), Cheltenham: Edward Elgar, págs. 185-222.
- SCHALTEGGER, S. y MÜLLER, K. [1997]: «Calculating the true profitability of pollution prevention», *Greener Management International*, n.º 17 (Spring), págs. 53-68.
- SOSIK, J.J. [2005]: «The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Study», *Leadership Quarterly*, 16, págs. 221-244.
- SUVIRI CARRASCO, J.I. [2010]: «Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa», *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, n.º 4 / ene-abr, Fundación Luis Vives, ISSN versión digital: 1989-6417.
- SZÉKELY, F. y KNIRSCH, M. [2005]: «Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance», *European Management Journal*, 23 (5), págs. 628-647.
- VARIOS AUTORES [2008]: *Responsabilidad social de las empresas*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- VARGAS ESCUDERO, L. (coord.) [2006]: *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*, Madrid: Civitas.
- VOGEL, D. [2005]: *The market for virtue: the potencial and limits of corporate social responsibility*, The Brookings Institute, Washington.

- WEBER, M. [2008a]: «The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR», *European Management Journal*, vol. 26, n.º 4, págs. 247-261.
- [2008b]: *The business case for corporate societal engagement: Development and evaluation of value creating societal strategies*, Muenchen: Oekom.