

Los beneficios de la responsabilidad social en las empresas

The benefits of corporate social responsibility

Sandra Escamilla Solano¹, Raúl Gómez Martínez², Alberto Prado Román³

¹ Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España, sandra.escamilla@urjc.es.

² Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España, raul.gomez.martinez@urjc.es.

³ Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España, alberto.prado@urjc.es.

(2023). Los beneficios de la responsabilidad social en las empresas. *STRATEGOS Research Journal*, 3(1), pp.1-24.

Resumen

La evolución que ha presentado la responsabilidad social corporativa (RSC) en los últimos tiempos ha pasado de ser considerada como filantrópica, una moda a ser considerada una estrategia dentro de las empresas. Esta consolidación implica la aceptación de los beneficios que la RSC genera en las empresas donde se implantan, tanto a nivel interno como externo. Por ello, el estudio de la divulgación de dichas acciones hace que cobren mayor importancia cuando se trata de sectores con un gran impacto en su entorno. Es justo en este punto donde parte el estudio, ¿son cuentas o cuentos? El objetivo de este trabajo es analizar el nivel de divulgación de la RSC de las empresas de la muestra. Para ello, se toma como las empresas que han recibido el premio internacional de RSC otorgado por el Foro Ecuménico Social “Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas”. La metodología utilizada es el estudio de casos. La investigación ha puesto de manifiesto que dichas empresas tienen implantada la RSC dentro de la estrategia de la empresa y la información divulgada sobre RSC es bastante alta presentando un gran número de medidas destinadas a empleados, clientes y sociedad.

Palabras claves: responsabilidad social corporativa; estudio de casos; foro ecuménico social.

Abstract

The evolution of corporate social responsibility (CSR) in recent times has gone from being considered philanthropic, a fad, to being considered a strategy within companies. This consolidation implies acceptance of the benefits that CSR generates in the companies where it is



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial- SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

implemented, both internally and externally. For this reason, the study of the dissemination of these actions becomes even more important in the case of sectors with a major impact on their environment. It is precisely at this point where the study starts: are they stories or fairy tales? The aim of this study is to analyze the level of CSR disclosure of the companies in the sample. To do this, we take as the companies that have received the international CSR prize awarded by the Ecumenical Social Forum "Latin American Award for Corporate Responsibility". The methodology used is the case study. The research has shown that these companies have implemented CSR within the company's strategy and the information disclosed on CSR is quite high, presenting a large number of measures aimed at employees, customers and society.

Keywords: corporate social responsibility; case study; ecumenical social forum.

Revisión de literatura

A la hora de abordar la RSC se presenta la existencia de numerosas definiciones y teorías, lo cual nos lleva a encontrarnos ante una gran falta de consenso (Garriga y Melé, 2004; Alvarado et al., 2011). La RSC se centra en “la integración voluntaria por parte de la empresa, tanto en su forma de gobierno como de gestión, de las preocupaciones sociales, medioambientales, económicas y del respeto de los Derechos Humanos derivadas de las relaciones que mantiene la empresa con sus grupos de interés directos, así como con cualquier persona que se vea afectada por el desarrollo de la actividad económica de la misma” (Escamilla et al, 2013). En definitiva, se trata de asumir una responsabilidad que va más allá de lo legalmente exigido y que este enfocada en mejorar el bienestar social y económico de la empresa y así como del entorno que las rodea. Quienes realmente hacen posible una evolución de la propia concepción de la RSC son los diferentes grupos de interés que se ven afectados por las empresas (Freeman, 1984). Por un lado, los accionistas quienes exigen cada vez una mayor transparencia en las actuaciones que realiza la empresa con el objetivo de trasladar confianza a la empresa y al propio mercado; los clientes quienes solicitan día a día productos y servicios de calidad, innovadores y con precios justos (Kliksberg, 2006), y, por otro lado, la sociedad es consciente que para que la empresa tenga éxito la RSC no puede mantenerse al margen.

La concepción de la empresa y el entorno en el que operan ha evolucionado de manera exponencial. Si la empresa tradicional se concebía como “una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE, 2017) donde el objetivo era maximizar el beneficio y el cuidado de los accionistas con un objetivo claramente de crecimiento económico. La concepción moderna pasa por complementar los valores tradicionales con los exigidos por los grupos de interés, es decir, valores encaminados a la



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial- SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

2

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

sustentabilidad y responsabilidad de la empresa (Olcese, et al, 2008), ya no se maximizará el beneficio, sino que tendrá que crear valor a largo plazo y de manera sostenible, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés.

Determinar el momento exacto en el cual la sociedad y las empresas empiezan a preocuparse por la responsabilidad, es decir por la RSC, supone remontarnos a la obra de Adam Smith “La riqueza de las naciones” de 1776. Es el primer economista en identificar que la vinculación entre el capital y el trabajo en el mundo empresarial supone generar riqueza y maximizar los beneficios. Si bien es verdad que la Teoría de Adam Smith se asienta en la perspectiva del cuidado del accionista (maximizar el valor de los mismos), afirma que los desequilibrios sociales pueden desaparecer realizando una asignación adecuada de recursos.

A lo largo del siglo XX se debatió en profundidad cual era el rol de la empresa y sociedad, si era posible priorizar el valor social sobre el económico, o pueden ir de la mano. El debate surge a raíz de la postulación que realiza Bowen (1953) en cuanto a la interacción que tienen la empresa y la sociedad, considerando que la función de la empresa no es únicamente económica, sino que debe atender las necesidades de los grupos de interés de los que se rodea. En contraposición surgen autores como Hayek (1960) y Friedman (1970) que consideran a la empresa como una organización con ánimo de lucro dedicada a la producción o prestación de bienes y servicios y cuyo único objetivo es maximizar el beneficio de la empresa. Esta postura considera que la adopción de políticas de RSC repercute negativamente en los intereses de los accionistas, dado que conciben que los agentes involucrados en desarrollar políticas sociales son los Gobiernos. Además, destinar recursos y mecanismos de control supondrá una reducción en el beneficio de la empresa y, por tanto, en la rentabilidad de los accionistas. A partir de la exposición de la postura de Hayek (1960) y Friedman (1970), autores como Sethi (1975); Carroll (1979); Drucker (1984); Farmer y Hogue (1985); Wood (1991); Boatright, (1993); Porter y Kramer (2003); De la Cuesta y Valor (2004); Encinas (2005); Toro (2006); Valderrama (2007); Vargas (2007) apuestan por una gestión de la empresa donde no se concibe sin la implantación de políticas de RSC dado por los beneficios que supone adoptar este tipo políticas, sino que la creación de valor se distribuirá no solamente a los accionistas sino también a los empleados, proveedores, clientes y la sociedad, por lo que su principal objetivo será buscar un equilibrio entre los intereses de todos ellos.

El comienzo del nuevo milenio supone un cambio drástico para la sociedad mundial, conceptos como la RSC y el desarrollo sostenible empiezan a ser cuestiones indispensables para realizar la actividad empresarial. El papel que empiezan a desarrollar instituciones internacionales como la ONU, OCDE u OIT en la protección de la sociedad, del medioambiente y en los Derechos



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

3

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Humanos es cada vez más patente. A su vez, el impacto de los modelos empresariales e industriales sobre los recursos naturales terrestres, añadido con el efecto de la globalización ha supuesto crecer a niveles exponenciales, que en algunos casos eran insostenibles (Stiglitz, 2002) ello ha tenido como consecuencia la introducción de valores éticos en las estrategias empresariales y al desarrollo de unas capacidades y actividades que vayan encaminadas a sostener al medioambiente, y por ende a la sociedad (Senge, 2001).

El rol de las empresas – sociedad debe ir en consonancia con el modelo económico elegido, considerando a la empresa como un ente social (Merigot, 1992; Navarro, 2008) que está en contacto con su entorno. En este contexto, la aplicación de políticas de RSC se justifica por el hecho de que ayuda a resolver conflictos y a distribuir el valor creado entre los distintos grupos. Un comportamiento socialmente responsable tiene efectos positivos a largo plazo dado que ayudan a garantizar la sostenibilidad de la empresa y de la sociedad (Porter y Kramer, 2003), refuerzan su posición competitiva por la mayor aceptación de su imagen y, por tanto, minimizar su riesgo reputacional (Porter y Kramer, 2003; Méndez, 2005; Valderrama, 2007), adquieren ventajas competitivas (Husted y Allen, 2000; Rodríguez, 2001; Cortes, 2008) y ayudan a aumentar su legitimidad (. A su vez, Somoza y Vallverdú (2006) afirman que la consideración de políticas de RSC en la estrategia de la empresa es beneficiosa.

La evolución de la propia sociedad adentrándose en entornos globalizados hace que las empresas tengan que enfrentarse a nuevos retos. La globalización ha suscitado un crecimiento espectacular de las interrelaciones de los agentes que operan en el mundo, teniendo como principal consecuencia el aumento de poder de las grandes multinacionales. El papel de las nuevas tecnologías (Prado, 1995; RACEF, 2007), la inclusión de los valores éticos en la estrategia de la empresa y la necesidad de aumentar la reputación y valorar al capital humano (Lipovetsky, 2002) implica que el paradigma empresarial cambie. Las empresas deben saber jugar en un mundo global donde las exigencias de la ciudadanía pasarán por evaluar y juzgar sus actuaciones sociales, medioambientales y económicas, al mucho más exigentes como consecuencia de los escándalos vividos tanto financieros como empresariales en las últimas décadas (Baumann, 2016).

Para ello, toda institución pública o privada, que quiera implantar políticas de RSC debe de tener conocimiento de cuáles son las demandas de la sociedad, así como un funcionamiento operativo que contribuya al desarrollo sostenible. (Mcguire, 1963; Sethi, 1975; Carroll, 1979; Wood, 1991; Robbins, 1994; De la Cuesta, 2003). Por todo ello cabe esperar que:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

4

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

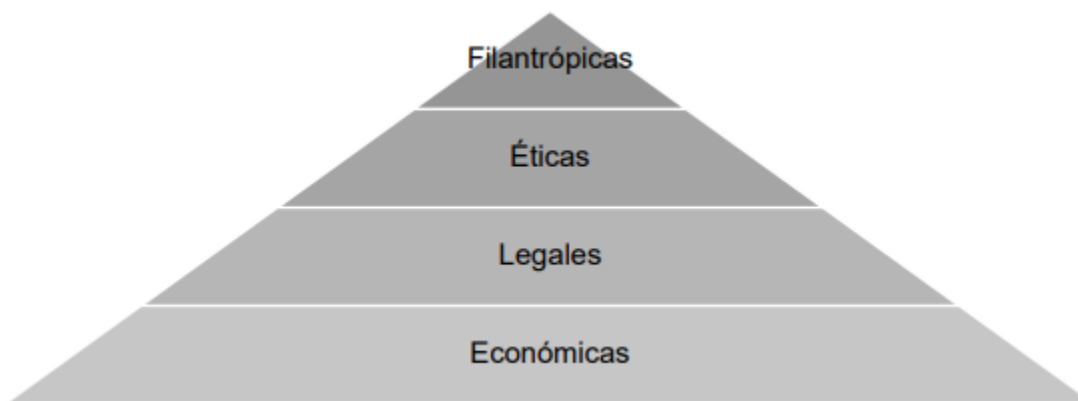
Proposición 1: la responsabilidad social empresarial se encuentra encuadrado dentro de la estrategia de la empresa y considera en su toma de decisiones a todos los grupos de interés.

Por otro lado, el concepto de RSC recoge el nuevo paradigma empresarial actual, al considerar la RSC como una forma de gestión basada en un constructor multidimensional integrado por una dimensión social, medioambiental y económica (Linnanen y Panapanaan, 2002; De la Cuesta y Valor, 2004; Panwar et al 2006; Martínez et al, 2012). El establecimiento de diferentes consideraciones en cada una de las dimensiones de la RSC tiene consecuencias positivas para las empresas no sólo a nivel interno sino también a nivel externo.

Será Carroll (1979;1991) quien se convierta en el pionero y el estandarte de las dimensiones de la RSC al considerar que las obligaciones que van más allá de las legalmente exigidas se pueden recoger de manera piramidal.

Figura 1

Modelo piramidal de Carroll (1991)



Fuente: Carroll (1991)



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

A partir de este modelo se comienza un extenso debate sobre cuáles deben ser las dimensiones que deben tener en cuenta las empresas dentro de su estrategia. En la tabla 1 se pueden ver las distintas investigaciones e instituciones que han contemplado las dimensiones de la RSC.

Tabla 1

Dimensiones de la RSC

AUTOR	ENFOQUE
Escamilla et (2016)	Determinan una RSC basada en tres dimensiones: Social, Económica y Medioambiental
Muñoz (2008)	Acepta la relación de tres tipos de enfoque: social, económica y medioambiental.
Valderrama (2007)	Bajo su perspectiva la pirámide de la RSC descansa sobre la base de unas responsabilidades éticas, económicas, legales, por este orden, y en la cúspide las responsabilidades filantrópicas.
Ramírez (2006)	La empresa socialmente responsable debe sustentarse en los pilares económicos, sociales y medioambientales.
Méndez (2005)	Señala que la buena reputación e imagen ya no son suficientes para poder crear valor, sino que, además, debe implantarse un concepto de sostenibilidad basado en tres aspectos fundamentales: social, económico y medioambiental.
Garriga y Melé (2004)	Determinan que la RSC está basada en 4 enfoques: Instrumental: corresponde a aquellas empresas que mantienen un comportamiento ético y responsable, siempre y cuando reporte ventajas competitivas a la empresa; Políticas: hace referencia al poder de las corporaciones y su uso responsable; Integrativas: corresponde aquellas teorías que su único objetivo es satisfacer a los grupos de interés que posea la compañía; Éticas: responsabilidad ética frente a la sociedad.
De la Cuesta y Valor (2003)	Determinan que en una buena gestión de RSC deben estar incluidas las dimensiones socioculturales, económicas y medioambientales



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

Libro Verde, U.E. (2001)	Indica que la implantación de buenas prácticas de RSC debe estar orientada a perspectivas sociales, económicas y medioambientales.
Burke y Logsdon (1996)	En el modelo desarrollado por dichos autores para analizar si la implantación de políticas de RSC crea valor para la empresa y por ende, para todos los grupos de interés, definen 5 dimensiones: centralidad, especificidad, proactividad, voluntariedad y visibilidad.

Fuente: Elaboración propia

Tradicionalmente, la dimensión social se asociaba al carácter filantrópico que suponía la donación que realizaban las empresas a instituciones de carácter benéfico, lo cual era interpretado por parte de la sociedad como una obligación moral que ésta tenía con la misma. En la actualidad, ésta dimensión vendrá marcada por todas las conductas cuyo impacto vaya dirigido a la sociedad donde desarrolla su actividad. El creciente interés por la gestión de los activos intangibles (Olcese, et al 2008), como es la reputación ha abierto un camino a la RSC dado que una buena gestión de los mismos hace que los grupos de interés con los que se relaciona la empresa puedan ver satisfechas en gran medida sus necesidades y se pueda crear valor dentro de la misma (Diericks, et al 1989; Hall 1992, 1993; López e Iglesias 2006, 2010, Martínez y Olmedo, 2010; Clacher y Hagendorff, 2011), al ser un activo que posee un gran valor estratégico (Shamsie, 2003). La percepción que tengan los consumidores sobre las acciones de RSC que lleva a cabo la empresa puede influir en las decisiones de compra (Sen y Battacharya, 2001; Bigné et al, 2005), en la sensibilidad del mismo (Giacalone et al 2005) y que les lleve a elegir productos de empresas que mantienen una estrategia socialmente responsable (Brown y Dacin, 1997).

En este sentido, quedarían enmarcadas dentro de esta dimensión todas aquellas políticas dirigidas al cuidado del capital intelectual de la empresa (U.E., 2001; Vaca et al, 2007). La implantación de políticas dirigidas a los empleados permitirá mejorar la percepción y actitud que éstos tengan de la empresa (Rodrigo y Arenas, 2008). Aquellas políticas llevadas a cabo por la empresa dirigidas a mejorar el bienestar social y económico de la sociedad, así como aquellas acciones encaminadas a “respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y a la conservación de sus activos culturales” (Martínez et al 2012: 150).

En la dimensión económica siempre se ha generalizado que el único objetivo que deben marcarse las empresas es maximizar los beneficios generados y, por ende, maximizar el valor de los accionistas dentro del mercado. Llegados a este punto para poder ofrecer una dimensión



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

7

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

económica socialmente responsable teniendo como objetivo crear valor, se debe considerar la demanda que realicen los diferentes grupos de interés: Accionistas: utilización adecuada de las inversiones realizadas así como la exigencia de una mayor transparencia en sus actuaciones que permita trasladar confianza a la empresa y al propio mercado (De la Cuesta y Valor, 2003; Bañon et al 2011); Clientes atendiendo sus necesidades y ofreciendo productos y servicios con una buena relación calidad – precio (Kliksberg, 2006); Proveedores importante eslabón dentro de la cadena de valor para la buena marcha de la empresa, necesitan confianza y seguridad para establecer una estrategia dentro de la compañía (Grant, 1991; Cuervo, 1996), para ello se realizará un pago optimo por sus servicios o productos; Empleados ofreciéndoles la posibilidad de ampliar sus conocimientos mediante un plan de formación continua hasta la estabilidad y beneficios sociales no solo para el empleado sino ampliándolo para su familia De la Cuesta y Valor, 2003; Sociedad que las actividades económicas desarrolladas por las empresas tengan una viabilidad a largo plazo y que sea correctamente distribuido (Martínez et al 2012), además de garantizar un comportamiento ético en todas sus acciones a través de un compromiso permanente y explícito con los grupos de interés (González y García, 2006).

Desde finales del siglo XX las inquietudes surgidas por parte de la sociedad y los gobiernos por la protección del entorno se han convertido en un hecho de vital importancia, no sólo desde una perspectiva económica, sino desde su vertiente más social.

Las empresas a la hora de desarrollar su negocio, todas las decisiones que toman tendrán una consecuencia directa en el medioambiente, ya no solo consumiendo los recursos naturales sino también en el impacto directo que su actividad genere. Por ello, el mantenimiento de una postura proactiva dentro de la gestión medioambiental serán bien visto por la sociedad (Piñeiro, 2009) bien sea mediante medición de emisiones directas e indirectas (Hamilton, 1995; Hart y Ahuja, 1996), mediante indicadores como Toxic Release Inventory -TRI – (Piñeiro, 2009; Angla y Setó, 2011), mediante la obtención de la certificación ISO 14001 (Cañón y Garcés, 2006) o bien por el establecimiento de estrategias corporativas de medioambiente (Carmona et al, 2004; Bansal, 2005; Garcés et al 2006, García y Armas, 2007).

El estudio sobre las implicaciones que supone tener por parte de las empresas certificaciones medioambientales y la gestión medioambiental ha sido realizado por autores como Miles et al (1997), Del Brío et al. (2001), González y González (2003). No obstante, la forma en que las empresas han decidido incluir estos programas medioambientales en la estrategia difiere, algunas empresas distinguen entre una orientación medioambiental interna (Banerjee, 2002), considerando el establecimiento de unos principios y valores medioambientales que sirvan a los



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

8

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

empleados en todos los niveles (Ottman, 1998), como sistema de concienciación corporativa y guía de su responsabilidad ante la sociedad (Shrivastava, 1995; Miles et al 1997), y una orientación medioambiental externa (Banerjee, 2002), donde la relación de la empresa con sus grupos de interés se vincula especialmente a la necesidad de cumplir con unos objetivos medioambientales satisfaciendo, a su vez, la demanda de estos últimos sin poner en peligro la generación de valor de la empresa (Banerjee, 2002; Banerjee et al 2003; Fraj et al 2010).

La importancia de la RSC se pone de manifiesto en la gran cantidad de artículos relativos a ver la relación que tiene la implantación de políticas de RSC y con los beneficios, encontramos numerosas investigaciones que concluyen con una relación positiva (Waddock y Graves, 1997; Griffin y Mahon, 1997; McWilliams y Siegel 2000; Orlitzky, 2003), y otras investigaciones que no encuentran ningún tipo de relación (Marcus y Goodman, 1991). Por todo ello en su conjunto. En definitiva, las empresas deben saber jugar en un mundo global donde las exigencias de la ciudadanía pasarán por evaluar y juzgar sus actuaciones sociales, medioambientales y económicas. Para ello, toda institución pública o privada, que quiera implantar políticas de RSC debe de tener conocimiento de cuáles son las demandas de la sociedad, así como un funcionamiento operativo que contribuya al desarrollo sostenible. (Mcguire, 1963; Sethi, 1975; Carroll, 1979; Wood, 1991; Robbins, 1994; De la Cuesta, 2003). De este modo se interesa conocer cuáles son las políticas de RSC que se llevan a cabo en las empresas de la muestra, por tanto, se establece:

Proposición 2: la identificación de las actividades de RSC en las empresas de la muestra permite ver cuáles son los grupos de interés donde actúa.

Estudios de casos. Patrón de comportamiento

El objetivo de este trabajo tiene una doble contribución, por un lado, analizar el estado del arte de la RSC arrojando luz sobre la definición y debate sobre su implantación, y por otro lado empresarial por la relevancia que está adquiriendo la divulgación de la información en las memorias de sostenibilidad. Para ello, la muestra de este trabajo la componen 6 empresas españolas: NH Hoteles, Telefónica, BBVA, Santander, MAPFRE y Endesa. Empresas que han recibido el premio internacional de RSC otorgado por el Foro Ecuménico Social “Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas”.

La metodología utilizada es el estudio de casos, esta permite analizar el objeto estudio en su contexto real mediante la utilización de múltiples fuentes (Villarreal y Landeta, 2010), y posibilita la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas (Eisenhardt, 1989). Esta



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

9

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

metodología también permite testar la importancia que tiene para las empresas analizadas tanto la implantación de políticas de RSC, así como la ética en su actividad. Esta metodología conlleva la ejecución de tres fases diferenciadas, estas son, analizar individualmente a cada empresa, realizar un análisis comparado, y elaborar el patrón de comportamiento de estas. El presente trabajo se centra en la última fase; la elaboración del patrón de comportamiento de las empresas de la muestra.

La elección de una metodología cualitativa como método de análisis supone la utilización de múltiples fuentes de información, además de ofrecer la posibilidad de combinar técnicas cualitativas y cuantitativas. Aunque es una técnica que no está exenta de detractores, resulta de gran utilidad cuando se realizan análisis longitudinales (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989, Villarreal y Landeta, 2010; Zabalza y Matey, 2010), y cuando además el fenómeno estudiado no puede realizarse de manera independiente respecto a su contexto real (Johnston et al, 1999). La selección de los casos a estudiar se ha basado en un muestreo teórico y lógico. Los métodos de recogida de datos son la revisión documental y la encuesta autoadministrada cumplimentada por el Director de RSE de las empresas seleccionadas, mostrando en todo momento apoyo y predisposición para afrontar el objetivo de este trabajo de investigación.

Resultados

La investigación arroja resultados interesantes desde el punto de vista de la gobernanza y los valores corporativos de las empresas.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

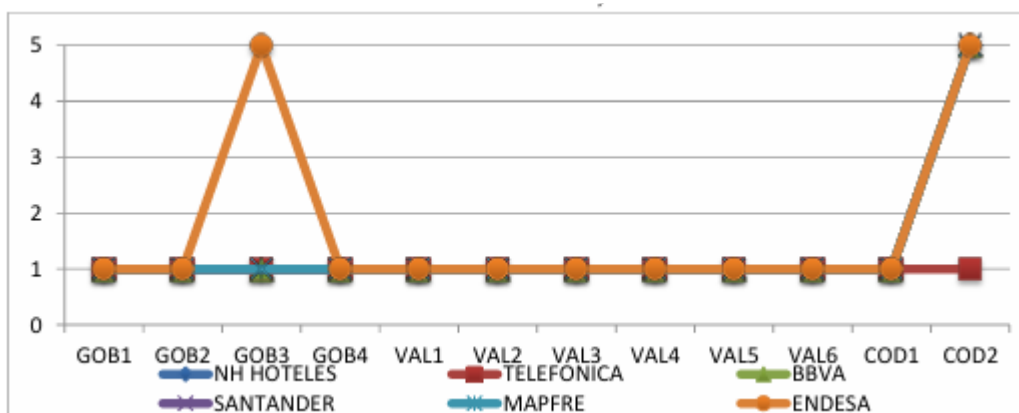
10

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Figura 1

Gobernanza y valores



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este apartado se manifiesta un claro patrón en cuanto a los valores corporativos de estas empresas dado que incluyen el concepto y principios de la RSC en su apertura y sensibilidad hacia el entorno (VAL1), en el sentido de comunidad (VAL2) en su capacidad innovadora (VAL3) en la consideración del largo plazo en la toma de decisiones (VAL4) y la creación de valor (VAL 5), así como en la incorporación en la misión y visión de la empresa (VAL6).

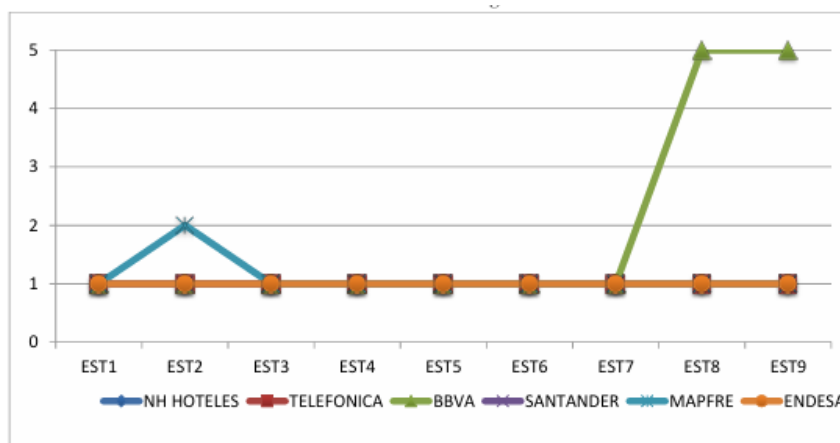
Asimismo, dicho patrón no se contempla en cuanto a los ítems sobre gobernanza puesto que todas las empresas publican un informe anual (GOB1), asumen la definición de la política de RSC (GOB2) y disponen de un plan de incentivos para los directivos de la empresa (GOB4). En cuanto a evaluaciones de su propia conducta (GOB3) la única empresa que no la realiza es Enesa. Por último, en cuanto a la disposición de códigos de conducta (COD1) todas disponen de él, pero en cuanto a la participación de los grupos de interés en la elaboración de los mismos (COD2), sólo Telefónica los incluye.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

Figura 2

Estrategias



Fuente: Elaboración propia.

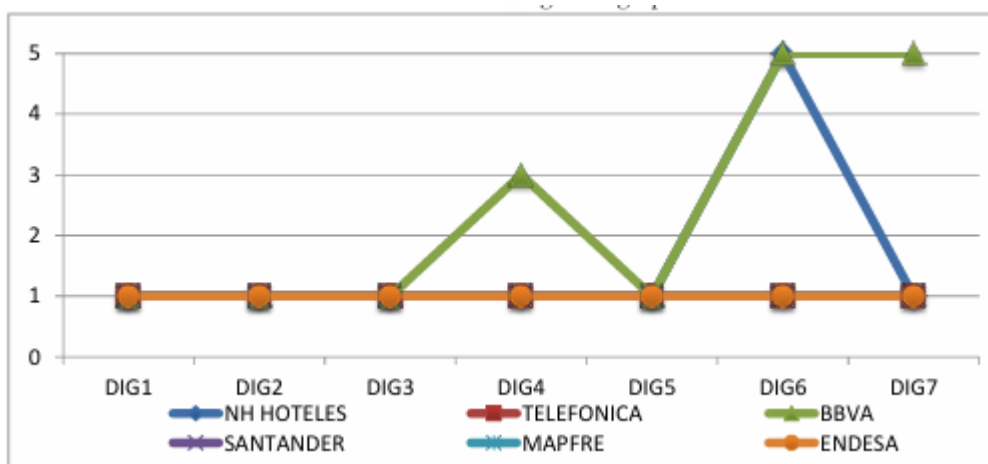
Cuando se procede a analizar la estrategia de las empresas, se observan un patrón en cuanto al desarrollo de políticas de RSC para todas las áreas (EST1), publicación de los objetivos alcanzados en RSC (EST 3) y de una memoria anual de RSC o Sostenibilidad (EST4), Disponer de un responsable de RSC (EST 5), disposición en la página Web de un espacio dedicado a la RSC (EST6) y análisis del posicionamiento en RSC mediante monitores y observatorios (EST7). Con respecto a los siguientes ítems no se puede hablar de la disposición de un patrón dado que Mapfre es la única que no tiene integradas las políticas de RSC en el cuadro de mando integral de la empresa (EST2) pero si tiene en mente integrarlas a corto plazo. En cuanto a la disposición de un plan de contingencias que contemple riesgos sociales (EST8 y riesgos medioambientales (EST 9) BBVA es la única que no dispone dichos planes.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

Figura 3

Plataformas de diálogo con grupos de interés



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este apartado cabe indicar que Inversores (DIG 1), Clientes (DIG 2), Empleados (DIG 3) y Sindicatos (DIG 5) todas las empresas de la muestra mantienen plataformas de dialogo. El único que no mantiene plataforma con Proveedores (DIG 4) aunque lo contempla en medio plazo es BBVA, con Administraciones Públicas (DIG 6) tampoco tienen plataforma BBVA y NH Hoteles y con Organizaciones No Gubernamentales (DIG7) BBVA.

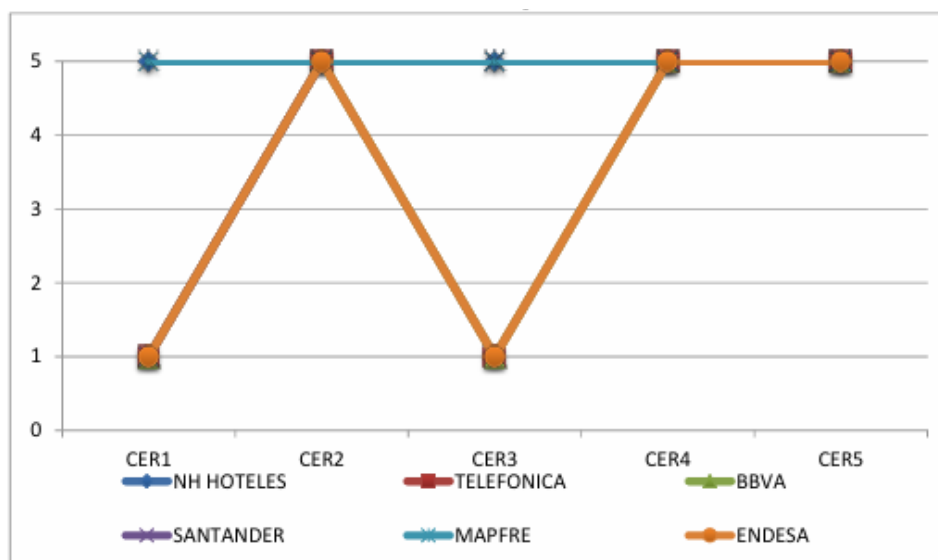
En cuanto a la política medioambiental el patrón es unánime, todas empresas de la muestra ofrecen formación de los empleados en temas medioambientales, han establecido indicadores, revisan anualmente su política medioambiental, poseen la certificación estándar ISO – 14001 y disponen de programas de ecoeficiencia en energía, agua, papel y residuos.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

Figura 4

Certificados específicos de RSC



Fuente: Elaboración propia.

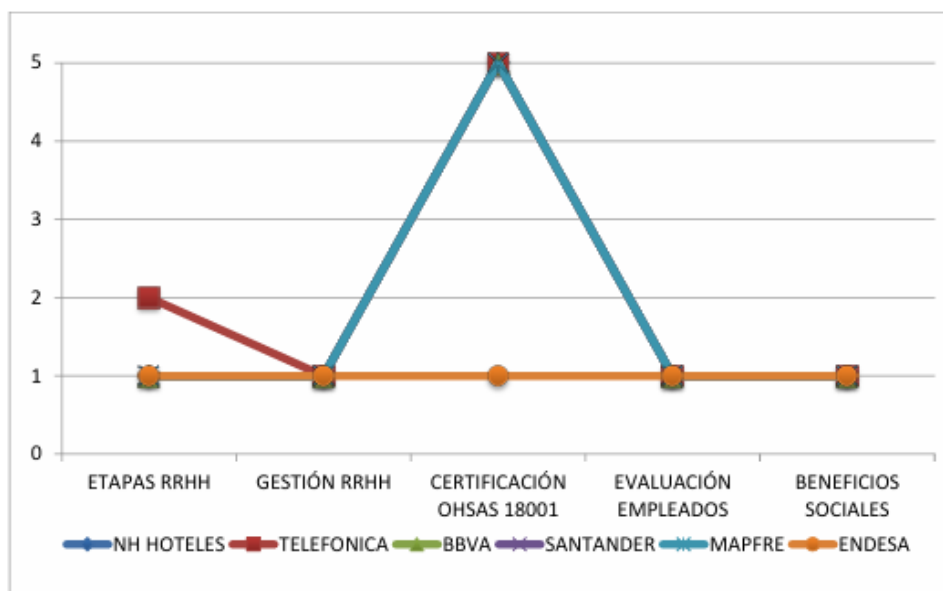
Si procedemos a analizar los certificados específicos en RSC, se puede observar que no existe un patrón dado que el certificado AA 1000 (CER1) solo lo poseen todas menos NH Hoteles y Mapfre; Ninguna dispone del RS – 10 (CER2), Norma ISO26000 (CER4) y Norma SGE – 21 (CER5). En el caso de la Norma EFR (CER3) la poseen Telefónica, BBVA y Endesa.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

Figura 5

RRHH



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al cuidado del capital humano, los departamentos de RRHH no presentan un consenso en cuanto a la inclusión de la RSC en el proceso dado que la única que contempla todos los ítems es Endesa; Solo Telefónica no incluye la RSC en las etapas de RRHH (reclutamiento y selección, acogida, evaluación del desempeño, promoción y desarrollo) pero si con intención de implantarlo a corto plazo; En el caso de la certificación de prevención de riesgos laborales OHSAS 18001 ninguna la posee a excepción de Endesa.

En cuanto a los beneficios sociales destacan la preocupación de dichas empresas por poner al empleado en el centro de la estrategia de cara a mejorar la productividad y eficiencia de los mismos. Para ello, disponen de:

- Flexibilidad Horaria (CON1)



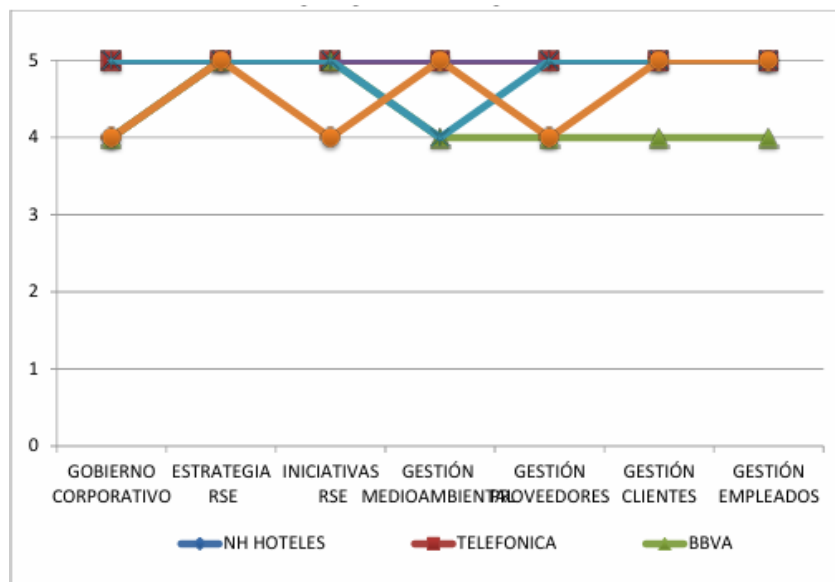
Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

- Flexibilidad de permisos (permisos propios en maternidad, paternidad, excedencias, etc.) (CON2)
- Servicios de guardería (CON3)
- Ayuda a personas dependientes (CON4)
- Ayuda estudios incluidos familiares (CON5)
- Ayuda estudio de idiomas (CON6)
- Ayuda para libros (CON7)

Si analizamos la preocupación de las empresas por la sociedad en la que están inmersas cabe destacar que todas realizan programas de acción social bien mediante voluntariado corporativo, educación, becas, patrocinio, mecenazgo, o disponen de fundaciones donde canalizan todos los programas sociales.

Figura 6

Impacto positivo de la implantación de la RSC



Fuente: Elaboración propia.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

Por último, en el gráfico 6 se les traslado la siguiente pregunta: ¿en qué medida los siguientes parámetros de la RSC tiene impacto positivo en la creación de valor de su empresa? Los resultados arrojan que un mismo patrón que todas las empresas están de acuerdo o muy de acuerdo en cada uno de los ítems.

Discusión y conclusión

La consideración de la ética sobre las políticas de RSC en muchas ocasiones se da por hecho dado que las empresas están formadas por personas y al fin al cabo, éstas cuentan con unos principios y valores determinantes para formar la cultura y la reputación de la empresa. A lo largo del trabajo se ha puesto de manifiesto que la base fundamental de la RSC es la propia ética, puesto que constituye uno de los pilares del concepto, tal y como muestra la pirámide de Carroll (1979).

La ética queda patente a través de la relación que mantienen las empresas con sus grupos de interés. Por ello, es fundamental la fase de identificación de los mismos, tanto en cuanto condicionan la toma de decisiones de la empresa. El objetivo de la empresa será la satisfacción de las demandas y necesidades y distribuir la creación de valor de la empresa entre todos ellos.

En cuanto al estudio de casos de las empresas de la muestra, se comprueba que los grupos de interés son un componente importante a la hora de tomar decisiones en estas empresas. Desde la perspectiva estratégica de la empresa, se pone de manifiesto un patrón claro donde la existencia de departamento de RSC que se preocupan en divulgar sus acciones permite ver como se distribuye la creación de valor. Asimismo, la disposición de códigos de conducta por parte de las empresas permite poner un control con las actuaciones de la misma. Además, el establecimiento de plataformas de diálogo con los grupos de interés interno de la empresa, permite a las mismas llevar a cabo acciones muy concretas hacia dichos colectivos. A partir de los resultados obtenidos se puede concluir una aceptación de la proposición 1.

En cuanto a las distintas dimensiones de la RSC cabe concluir que el patrón de comportamiento sobre los empleados, así como su la incorporación de la RSC en la Dirección Estratégica de RRHH pone de manifiesto una confirmación del patrón a excepción de las distintas certificaciones a las que puede acceder la empresa. La contribución que hacen las empresas a la sociedad es notable. Cabe decir que la inversión en acción social y el establecimiento de programas de voluntariado corporativo se confirman por unanimidad. Sin embargo, no existe unanimidad respecto a la contribución compartida con los empleados y la realización de acciones de patrocinio y mecenazgo. La única empresa que no ha creado una Fundación que promueva y desarrolle



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

17

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

actividades de RSC es NH Hoteles, el resto a través de sus fundaciones llevan a cabo programas de acción social, así como de patrocinio y mecenazgo.

Por último, cuando se analiza el impacto positivo de la implantación de la RSC en las empresas, el patrón es unánime por parte de las compañías, todas estas De acuerdo o muy de acuerdo en su en los beneficios que generan la RSC en sus compañías no solo desde un punto de vista cuantificable, sino aún más en términos de intangibles como la reputación y la legitimidad de la empresa. Por todo ello, se puede concluir en una aceptación de la proposición 2.

Estos resultados permiten dar a conocer al mundo empresarial, académico y a la sociedad, los beneficios que reporta la implantación de políticas de RSC. Se confirma que, aunque el desembolso que realizan las empresas en la implantación de las políticas de RSC suele ser relativamente alto, a largo plazo reportará más beneficios a todos los grupos de interés y a la propia empresa en sí, que si obviara esta forma de gestión.

El reto de las empresas, sean grandes o pequeñas, pasa por incorporar la RSC dentro de la estrategia empresarial, evaluando los riesgos y oportunidades que representa. Teniendo en cuenta que la RSC está en continua transformación, el papel que juegan los indicadores de RSC dentro de la gestión empresarial es fundamental, al brindarnos el conocimiento sobre cómo, cuánto y hacia dónde apunta lo realizado dentro de la empresa. Transformándose en información útil para la toma de decisiones.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, A., Bigné, E. y Currás, P. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad, *Estudios Gerenciales*, 27, (118), 115 – 137
- Angla, J. Y Setó, D. (2011). La naturaleza de la relación entre la responsabilidad social de la empresa (RSE) y el resultado financiero. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 20 (4), pp. 161 – 176
- Bansal, P. y Clelland, I. (2004). Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal* 47,(1), pp. 93–103.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism. The construct and its measurement. *Journal of Business Review*, 55, 177 – 191
- Banerjee, S. B., Iyer, E.S. y Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67, 106 – 122



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

18

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Bañon, A.J., Guillén, M. Hoffman, W.M. y Mc Nulty, R.E. (2011): “Fundamento ético de la sostenibilidad”. *Revista de la Responsabilidad Social de la empresa*, 9
- Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 5, 14–27.
- Bigné, E., Alvarado, A., Andreu, L., Aldás, J. y Curras, R. (2009). La influencia de la percepción de la dimensión económica de la RSE sobre la satisfacción y lealtad del consumidor. *Revista de Responsabilidad Social*, 1.
- Boatright, (1993): *Ethics and the conduct of business*. Ed Prentice hall. New Jersey
- Bowen, H. (1971). *Social Responsibility of Businessman*. Harper & Brothers, Nueva York. 1ª Edición de 1953
- Brío, J.A. Del y Junquera, B. (2001). Factores inductores del comportamiento medioambiental en las empresas industriales españolas. *Revista de Economía y Empresa*, 25, (41), 75 – 96
- Brown, T. & Dacin, P. (1997): «The company and the product: Corporate associations and consumer product responses», *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 68-84
- Burke y Logsdon (1996): “How corporate social responsibility pays off”. *Long Range Planning*, 29, (4), pp. 495-502
- Cañón, J. y Garcés, C. (2006). Repercusión económica de la certificación medioambiental ISO14001. *Cuadernos de Gestión*, 6, (1), pp.45-62.
- Carmona, E., Céspedes, J. y Burgos, J. De (2004). Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industrial Journal*, 24, (3), pp. 101-130
- Carroll, A. B., (1979): “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”. *Academy of Management Review*, 4, pp. 497 – 505
- Carroll, A. B. (1991): “The Pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organizational stakeholders”. *Business Horizons*, 34, pp. 39 – 48
- Cortés, F (2008): Ética empresarial y responsabilidad social empresarial. *Boletín Económico de ICE*, 2936
- Clacher, I. y Hagendorff, J. (2012). Do announcements about corporate social responsibility create or destroy shareholder wealth? Evidence from the UK. *Journal of Business Ethics*, 106, 253–266.
- Cuervo, A. (2008): “Introducción a la administración de empresas”. Civitas (6ª edición). Madrid
- De la Cuesta, M y Valor, C (2003): “Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España” *Boletín económico ICE*, n° 2755 pp. 7 – 19
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989): “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”. *Management Science*, 35, (12), pp. 1504-1511.
- Díez-Martín, F., Prado-Román, C., & Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(10), 1954-1969.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

19

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Donalson, T. y Preston, L.E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*, 20, (1), pp. 65 – 91
- Drucker, P.F. (1984). *The new meaning of corporate social responsibility*. *California Management Review*, 26, 53 – 63
- Eisenhardt, K. M. (1989): "Buildings theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14, pp. 532 – 550
- Eguidazu, S. (1999): "Creación de valor y Gobierno de la empresa". Ed. *Gestión 2000*. Barcelona
- Escamilla, S., Jiménez, I. y Prado, C. (2013). *La responsabilidad social empresarial, una forma de crear valor*. Editorial Académica Española
- Escamilla, S. Plaza, P. & Flores, S. (2016): Análisis de la divulgación de la información sobre la responsabilidad social corporativa en las empresas de transporte público urbano en España. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review* 19 (2) (2016) 195–203
- Farmer, R. y Hogue, W. (1985). *Corporate Social Responsibility*. D.C.Heath & Co, Lexington,
- Fernández Martínez, A (2007): "La responsabilidad social de las empresas en la prensa española: análisis de su tratamiento y efectos en los casos de El Mundo y El País". Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.
- Fraj, E., Martínez, E. & Matute, J. (2010). La influencia de los factores de presión en el comportamiento medioambiental de la empresa: análisis del efecto moderador del tipo de actividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, (1), 127 – 146
- Frederick, W.C. (1960): "The growing concern over business responsibility" *California Management Review*, 2, pp .54 – 61
- Freeman, E. (1984): "Strategic management. A stakeholder approach". Mersfield: pitman Publishing inc.
- Friedman, M. (1970): "The social responsibility of Business is to increase its profits". *New York Times Magazine*, pp. 32 – 33.
- Garcés, C., Rivera, P. y Murillo, J. L. (2006). Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales de Aragón. (Documento de trabajo). Fundación Economía Aragonesa.
- García, F. y Armas, V. M. (2007). Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, (1), pp. 47-66.
- Garriga y Melé (2004): "Corporate social responsibility theories: mapping the territory" *Journal of Business Ethics*, 53 pp 52 – 41
- Giacalone R. A., Paul, K. y Jurkiewicz, C. L. (2005): "A preliminary investigation into the role of positive psychology in consumer sensitivity to corporate social performance". *Journal of Business Ethics*, 58, pp. 295 – 305



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

20

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- González, E. y García, D. (2006): “La responsabilidad social empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial”. *RECERCA, Revista de Pensament i Anàlisi*, 6, pp. 157 – 170
- Grant, R. M. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. *California Management Review*, 33, (3), pp. 233 – 258
- Griffin, J.J. y Mahon, J.F. (1997): “The corporate social performance and Corporate Financial Performance debate”. *Business and Society* 36 (1) pp. 5 – 31
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangibles resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144.
- Hart, S. y Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and The Environment*, 5, pp. 30 – 37.
- Hamilton, J. T. (1995). Pollution as news: media and stock market reactions to the toxic release inventory data. *Journal of Environment Economics and Management*, 28, pp. 98-113.
- Hayek, F.A (1960). *The corporation in a democratic society: in whose interest ought it and will it be run?*. McGraw-Hill. Nueva York
- Jones, T.M. y Wicks, A.C. (1999): “Convergent stakeholder theory”. *Academy of Management Review*, 14 (2), pp. 206 – 221
- Johnston, W.; Leach, M. y Liu, A. (1999): “Theory testing using case studies in business-to-business research”. *Industrial Marketing Management*, 28, pp. 201 – 213
- Kliksberg, B (2006). “Ética empresarial: ¿Moda o demanda imparable?”. *Fundación Carolina. Working Papers Linnanen, L. y Panapanaan, V. M. (2002). “Roadmapping CSR in Finnish companies”*. Helsinki University of Technology, Helsinki.
- Lipovetsky, G. (2002): “Metamorfosis de la cultura liberal”. *Ética, medios de comunicación, empresa*. Barcelona. Anagrama. pp. 64.
- Lizcano, J.L. y Moneva, J.M. (2004): “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, Madrid.
- Lozano, J. (1999): “Ética y Empresa” Trotta.
- López, V. A. & Iglesias, S. (2006). Percepciones directivas del recurso de reputación. Un estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 28, 139 160.
- Martínez, P., Pérez, A. & Rodríguez, I. (2012). Análisis de la práctica corporativa de la responsabilidad social en el sector turístico: Estudio de casos. *Cuadernos de Turismo*, 30, 145–164.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

21

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Martínez, I. & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 44, 59–77.
- Mcguire, J. 1963. Business and Society. New York: McGraw Hill.
- Mcguirre, J., Sundgren, A. y Schneeweiss, T. (1988): “Corporate social responsibility and firm financial performance”. Academy of Management Journal, 31, (4), pp. 854 – 72
- Mewilliams, A. & Siegel D. (2000): “Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?”. Strategic Management Journal, 21, (5), pp. 603-609
- Méndez, M. (2005). Ética y responsabilidad social corporativa. Ética y Economía. ICE, 823 pp. 141 – 155
- Merigot, J.G. (1992): “Qu’est-ce que l’entreprise”. Centre de Recherches et d’Etudes en Gestion Université Bordeaux 1. Travaux de recherches, 9102
- Miles, M. P., Munilla, L.S. & Russell, G. R. (1997). Marketing and environmental registration/certification.what industrial marketers should understand about ISO 14000. Industrial Marketing Management, 26, 363 – 370
- Muñoz, M. P. (2008). La responsabilidad social empresarial: una variable más a considerar en la cultura empresarial. XXII Congreso anual de AEDEM, Salamanca
- Navarro, F. (2008): “Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica”. Esic.
- Olcese, A, Rodríguez, M.A. y Alfaro, J. (2008). Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. McGraw – Hill
- Olmedo, I. y Martínez, I. M. (2011). Medida de la reputación empresarial en PYMES de servicios. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 20(3), 77–102.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. & Rynes, S.L. (2003): “Corporate social and financial performance: A Meta-analysis”, Organization Studies, 24 (3), pp. 403-411
- Ottman, J.A. (1998). Green marketing: opportunity for innovation. Lincolnwood, il: ntc.
- Panwar, R.; Rinne, T.; Hansen, E. y Juslin, H. (2006): “Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry”. Forest Products Journal, 56, (2), pp. 4-12.
- Piñeiro, P., Quintas, M. A. y Caballero, G. (2009). Incidencia de la proactividad medioambiental en el rendimiento de las empresas constructoras españolas. Revista europea de dirección y economía de la empresa, 18, (2), pp. 79 – 106
- Porter, M.E. (1996). “What is strategy?”, Harvard Business Review. 74 (6), pp.61 – 78
- Porter, M.E. (2009): “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. Ed. Pirámide. Madrid
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. Harvard Deusto Business Review, nº 112, pp. 7-20



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

22

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Prado, C. (1995): "Globalización de la empresa e integración de los enfoques no organizativos en la dirección" RACEF. pp. 8
- Ramírez, A. (2006). La RSC y la triple cuenta de resultados. *Estrategia financiera*, 231, pp. 56 – 62
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, México
- Rodríguez, M.A., Ricart, J.E. y Sánchez, P. (2001). "Sustainable Development and Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm". Documento de trabajo IESE.
- Rodrigo, P. y Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? a typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 265 – 283
- Sen, S. y Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better?. *Journal of Marketing Research*, 38, (2), pp. 225 – 243
- Senge, P. (2001). *Innovating our way to the next industrial revolution*. MIT Sloan Management Review, 42, (2), pp. 24-38.
- Sethi, P. (1975): "Dimensions of CS performance: An analytical framework for measurement and analysis". *California Management Review*. 17 (3), pp. 58 – 64
- Shamsie, J. (2003). The Context of Dominance: An Industry-Driven Framework for Exploiting Reputation. *Strategic Management Journal*, 24, (3), pp. 199-215.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 16, 183-200
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la RSC: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 14 (2) pp. 338 – 358
- Vaca, R.M.; Moreno, M.J. y Riquel, F. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. C. p. J. C. A. Calvo, Grupo de Investigación Fedra.
- Valderrama, J.A. (2007). Reflexiones en torno a la RS de las empresas. *Teoría y Praxis*, 3 pp. 125-134
- Vargas, A., Rodríguez, B. y Montes, P. (2009): Análisis de contenido de las webs de compañías aéreas: acciones de responsabilidad corporativo. *Administrando en entornos inciertos*. ESIC
- Villarreal, O y Landeta, J. (2010): "El estudio de casos como metodología de la investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, (3), pp. 31 – 52



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

23

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997): “The corporate social performance – financial performance link”. *Strategic Management Journal*, 18 (4) pp. 303
- Wood, D. J. (1991). *Corporate social performance revisite*. *Academy of Management Review*, 16 pp. 691 – 718
- Yin, R.K. (1989): “Case study research: design a methods”. Sage Publications, Beverly Hills.
- Zabalza, K. y Matey, J. (2010): “Efectos de la privatización en la gestión financiera: un estudio de casos”. *Cuadernos de Gestión*, 10, (2), pp. 81 – 98.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

24

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>