

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

## UN COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Este libro constituye una acción de transferencia de conocimiento de la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga. Creada en 2012, y patrocinada por Banco Santander, se fijó como objetivo fundamental desarrollar actividades de formación, investigación y transferencia de resultados a la comunidad empresarial y universitaria sobre aspectos relacionados con los tres ámbitos de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Sostenibilidad: económico, social y ambiental.

La Cátedra, en su afán de incentivar e impulsar el desarrollo de carreras investigadoras de calidad relacionadas con la RSC, instituyó, en 2013 y con periodicidad anual, el Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad, defendida en cualquier universidad española, pública o privada, en el año anterior a la convocatoria.

Esta obra, editada por la citada Cátedra, pretende dar a conocer al empresariado, contando para ello con el apoyo de la Confederación de Empresarios de Málaga y, a la sociedad en su conjunto, las líneas generales, las implicaciones prácticas, que para las empresas y organizaciones tienen los resultados de las tesis doctorales llevadas a cabo por un selecto grupo de investigadores que han sido galardonados por su trabajo.

Banco Santander, patrocinador de la Cátedra que creó y convocó los premios origen de esta obra, en julio de 2019, enunció los 10 objetivos que reflejan su compromiso para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Posteriormente en diciembre, tuvo lugar el encuentro celebrado por la Red de Cátedras Santander de Responsabilidad Social Corporativa con motivo de la participación de Banco Santander en la Cumbre del Clima, presentándose la preparación de este libro como un importante proyecto, ya que los estudios que se dan a conocer en sus diferentes capítulos, las tesis doctorales de las que proceden, han desarrollado contenidos generadores de conocimiento cuya aplicación, sin duda alguna contribuirá al logro de la sostenibilidad, a la consecución de aquellos objetivos de desarrollo sostenible con los que cada investigación se relaciona.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



EDITORES

CRISTINA QUINTANA GARCÍA - MACARENA MARCHANTE LARA - CARLOS G. BENAVIDES CHICÓN





**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
UN COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DE  
DESARROLLO SOSTENIBLE**



CRISTINA QUINTANA GARCÍA  
MACARENA MARCHANTE LARA  
CARLOS GUILLERMO BENAVIDES CHICÓN  
(Editores)

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
UN COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DE  
DESARROLLO SOSTENIBLE**

AUTORES

JAVIER AMORES SALVADÓ, RAQUEL ANTOLÍN LÓPEZ, CARLA ANTONINI,  
REMY MICHAEL BALAREZO NUÑEZ, JESÚS BARRENA MARTÍNEZ, SANDRA  
CASTRO GONZÁLEZ, JOSÉ ALBERTO CRESPO JAREÑO, ÓSCAR DÍAZ CHICA,  
EDUARDO GÓMEZ MELERO, JAIME GONZÁLEZ MASIP, MARÍA ISABEL GON-  
ZÁLEZ RAMOS, FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ PÉREZ, DANTE I. LEYVA DE LA  
HIZ, DOMINGO MARTÍNEZ MARTÍNEZ, MARÍA MEDINA VICENT, MARÍA DEL  
MAR MIRAS RODRÍGUEZ, MARÍA D. ODRIOZOLA ZAMANILLO, MARÍA LUISA  
PAJUELO MORENO, JOSÉ ANTONIO PÉREZ-ARANDA CANELA, JUAN ÁNGEL  
POYATOS LEÓN, PILAR RAMO SÁEZ, JUAN P. SÁNCHEZ-INFANTE HERNÁNDEZ,  
JESÚS VALERO GIL

Edita: Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa  
de la Universidad de Málaga

ISBN: 978-84-09-31113-2

Depósito legal: MA-745-2021

*El papel utilizado para la impresión de este libro está libre de cloro elemental (ECF)*



*“Debemos plasmar la esencia de la  
Agenda 2030 en todo lo que hacemos”.*

António Guterres

Secretario General de las Naciones Unidas

“Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible”

Nueva York, 2018



# ÍNDICE

---



<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>xv</b>
UNA UNIVERSIDAD IMPLICADA EN EL DESARROLLO DE LA AGENDA 2030, por <i>José Ángel Narváez Bueno</i> . Rector Magnífico de la Universidad de Málaga.....	xvii
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>xxi</b>
HACIA UN CRECIMIENTO INCLUSIVO Y SOSTENIBLE, por <i>Luis Monge Lozano</i> . Director de Sostenibilidad. Banco Santander .....	xxiii
PROGRESO ECONÓMICO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, por <i>Javier González de Lara y Sarria</i> . Presidente de la Confederación de Empresarios de Málaga y de la Confederación de Empresarios de Andalucía.....	xxvii
<b>INTRODUCCIÓN EDITORIAL.....</b>	<b>1</b>
TRANSFIRIENDO CONOCIMIENTO A LA SOCIEDAD. INTRODUCCIÓN EDITORIAL A LA OBRA: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. UN COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, por <i>Cristina Quintana García, Macarena Marchante Lara y Carlos G. Benavides Chicón</i> . Cátedra Santander de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga .....	3
1. Antecedentes .....	3
2. La Red de Cátedras Santander de Responsabilidad Social.....	5
3. Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad .....	8
4. Contenidos de la obra .....	11
5. Referencias.....	19

**PARTE I**  
**DIMENSIÓN AMBIENTAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**  
**CORPORATIVA. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL**

<p>EL DESPLIEGUE COMPLEMENTARIO DE LAS INNOVACIONES MEDIO-AMBIENTALES COMO FACTOR CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL, por <i>Javier Amores Salvadó</i> .....</p>	23
<p>LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO: EL PAPEL DE LOS EMPRENDEDORES Y REGULACIONES EN LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EUROPEA, por <i>Raquel Antolín López</i> .....</p>	33
<p>INTEGRACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS Y AMBIENTALES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO, por <i>Carla Antonini</i> .....</p>	43
<p>FACTORES QUE DETERMINAN UN CAMBIO HACIA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS EN UNA ECONOMÍA EMERGENTE, por <i>Remy Michael Balarezo Nuñez</i> .....</p>	51
<p>ACTUANDO EN EL PRESENTE PARA QUE EXISTA UN FUTURO. LAS INNOVACIONES MEDIOAMBIENTALES, por <i>Dante I. Leyva de la Hiz</i> .....</p>	59
<p>MÁNAGERS PROACTIVOS: SINCERA MOTIVACIÓN EN LA BÚSQUEDA DE LA SOSTENIBILIDAD O PRAGMÁTICA BÚSQUEDA DE LEGITIMACIÓN (WASHING), por <i>María Luisa Pajuelo Moreno</i> .....</p>	69
<p>EL CAMBIO PRO-AMBIENTAL EN LA EMPRESA DEL SIGLO XXI: DESENCA- DENANTES E IMPLICACIONES, por <i>Jesús Valero Gil</i> .....</p>	79

**PARTE II**  
**PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD**  
**SOCIAL CORPORATIVA**

<p>LA IMPORTANCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: DESEMPEÑO, INNOVACIÓN, E HISTORIA RECIENTE, por <i>Eduardo Gómez Melero</i> .....</p>	91
---	----

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMPETITIVIDAD: ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA RELACIÓN CAUSAL EN EL CONTEXTO DE LAS PYMES, por <i>Domingo Martínez Martínez</i> .....	101
--	-----

ANÁLISIS DEL EFECTO DE LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, por <i>Juan Pablo Sánchez-Infante Hernández</i> .....	111
---	-----

### PARTE III GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

INTEGRANDO UNA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS: EFECTOS EN EL CAPITAL INTELECTUAL, por <i>Jesús Barrena Martínez</i> .....	123
---	-----

LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO, por <i>Jaime González Masip</i> .....	133
---	-----

GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS COMO GRUPOS DE INTERÉS: INFLUENCIA EN LA CUENTA DE RESULTADOS, por <i>Juan Ángel Poyatos León</i> .....	143
--	-----

### PARTE IV RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y TURISMO

FACTORES DEL COMPORTAMIENTO ECOLÓGICO DE LOS ECOTURISTAS EN IBEROAMÉRICA. IMPLICACIONES PARA LA RSC DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES TURÍSTICAS, por <i>José Alberto Crespo Jareño</i> .....	153
--	-----

LA EMPRESA TURÍSTICA Y SU COMPROMISO CON EL ALIVIO DE LA POBREZA: ORIGEN Y BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, por <i>Francisco Javier Gutiérrez Pérez</i> .....	163
---	-----

VALORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL POR LA DEMANDA HOTELERA, por <i>José Antonio Pérez-Aranda Canela</i> .....	175
--	-----

## PARTE V OTROS TEMAS

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL CONTEXTO DEL CONSUMIDOR Y LA FUERZA DE VENTAS, por <i>Sandra Castro González</i> ..	189
---	-----

ESTIMULAR LA RSC EN LAS ORGANIZACIONES: ACTUACIONES EN LÍDERES Y CARGOS ESPECIALIZADOS, por <i>Óscar Díaz Chica</i> .....	199
---	-----

POSTURA TECNOLÓGICA Y RSC. UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN EL SECTOR DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES, por <i>María Isabel González Ramos</i> .....	209
--	-----

AVANZANDO EN EL DEBATE SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y RENDIMIENTO FINANCIERO, por <i>María del Mar Miras Rodríguez</i> .....	217
--	-----

LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL LABORAL, LA REPUTACIÓN Y EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA, por <i>María D. Odriozola Zamanillo</i> .....	225
--	-----

CONSUMIDOR Y EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLES. ÉXITO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN MARKETING, por <i>Pilar Ramo Sáez</i> .....	235
--	-----

## PARTE VI MUJER Y CARRERA PROFESIONAL EN LA EMPRESA. LIDERAZGO FEMENINO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

DESVELANDO LA DERIVA NEOLIBERAL DEL DISCURSO SOBRE EL LIDERAZGO FEMENINO, por <i>María Medina Vicent</i> .....	247
--	-----

# PRÓLOGO

---



# UNA UNIVERSIDAD IMPLICADA EN EL DESARROLLO DE LA AGENDA 2030

José Ángel Narváez Bueno

*Rector Magnífico de la Universidad de Málaga*

Sin duda alguna, la Universidad de Málaga es una institución socialmente responsable, con un alto compromiso con la sostenibilidad en todas sus dimensiones, como recientemente se nos ha reconocido. En la segunda edición del *2020 The University Impact Rankings*, que incluye 768 universidades de 85 países, se sitúa a la Universidad de Málaga entre las 100 universidades del mundo con mejor impacto en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); de las españolas, aparece como la mejor posicionada, en el puesto 40.

Los compromisos concretos en los que ha destacado nuestra Universidad están relacionados con el objetivo 7, “energía asequible y no contaminante”, en el que ocupa la posición mundial número 15; el 14, “vida submarina”, posición número 16; el 8, “trabajo decente y crecimiento económico”, posición 20; el 4, “educación de calidad”, puesto 23; el 10, “reducción de las desigualdades”, puesto 24 o el objetivo 17, “alianzas para lograr los objetivos”, en el que ocupa la posición 34, objetivo que muestra la inequívoca vocación de compromiso social de la Universidad de Málaga así como su implicación y relación con su entorno y con la sociedad.

Además de por los anteriores, la Universidad de Málaga es reconocida por su contribución, también destacada, a la consecución de otros objetivos, como el 12, “producción y consumo responsable”, el objetivo 5, “igualdad de género” y el 16, “paz, justicia e instituciones sólidas”; en ellos ocupa los puestos 74, 83 y 74, respectivamente.

La Universidad de Málaga inició formalmente su compromiso con la responsabilidad social con su declaración de universidad socialmente responsable y adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas en el año 2006. Actualmente, todas sus áreas de gobierno cooperan a favor de los 10 Principios del Pacto y al logro de los 17 ODS de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas basados, entre otros, en la protección y defensa de los derechos humanos, laborales y medioambientales.

En este contexto de implicación con el logro de los ODS, es para mí, como rector de la Universidad de Málaga, una satisfacción prologar la obra *Responsabilidad social empresarial. Un compromiso con los objetivos de desarrollo sostenible*. Y lo es por diferentes razones, la primera de ellas, porque en la obra se recogen los resultados de 23 tesis doctorales defendidas en un amplio número de universidades españolas. Se trata de trabajos de investigación de gran calidad que, en su día, al ser defendidos, obtuvieron la máxima calificación y que, posteriormente, han mostrado de nuevo su excelencia, compitiendo con otros muchos para poder ser reconocidos con el *Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad* otorgado por la *Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga*.

La segunda razón tiene que ver con el estilo de la obra. Éste ha seguido una recomendación que en su día hicimos, se ha orientado al mundo empresarial, se ha pretendido realizar un ejercicio de *transferecia*, incardinado en lo que es la “tercera misión” de la universidad, consiguiendo, y creo que con éxito, acercar el contenido de las investigaciones al empresariado, a la sociedad. Con ello, se cumple con una de las funciones básicas de la universidad, recogida en nuestros propios Estatutos: “la contribución al progreso de la sociedad, mediante la producción, transferencia y aplicación práctica del conocimiento y la proyección social de su actividad”. En definitiva, se está desempeñando

un rasgo propio de la universidad, en palabras de Giner de los Ríos, “responden a las necesidades de la vida en el medio social”.

En tercer lugar, la temática abordada en las investigaciones recogidas en la obra que prologamos está ligada a aspectos que contribuyen al logro de al menos 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, circunstancia que la hace tremendamente importante pues se está acercando al tejido productivo el conocimiento generado en las universidades españolas sobre aspectos que contribuirán a la consecución de una economía más preparada para hacer frente a los actuales y futuros retos sociales de los que se ocupa la Agenda 2030.

Por otra parte, deseo agradecer a *Banco Santander* la creación y el apoyo que presta a la *Red de Cátedras Santander de Responsabilidad Social Corporativa* que desarrolla una importante labor en nuestro país y en el ámbito del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

También nuestro agradecimiento a la *Confederación de Empresarios de Málaga* por su compromiso para trasladar y difundir entre las empresas que representa la obra que nos ocupa.

Expresar mi satisfacción y felicitación a la *Cátedra Santander de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga*, a su directora y a su equipo de investigación por la creación y gestión del *Premio Nacional a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad* que nos permite ofrecer al tejido productivo y a la sociedad trabajos tan relevantes.

Por último, he de referirme al triste y tremendo problema que padecemos. Durante la preparación de esta obra, el mundo se ha enfrentado y se enfrenta a una durísima prueba, la pandemia del SARS-CoV-2 (COVID-19), de efectos humanos, económicos y sociales devastadores. La Universidad de Málaga, socialmente responsable, está realizando un enorme esfuerzo de adaptación del profesorado, alumnado y personal de administración y servicios para garantizar la actividad docente e investigadora. A la vez, está desarrollando trabajos destinados a afrontar los efectos de la crisis sanitaria en el conjunto de la sociedad.

Mi más profundo reconocimiento a toda la Comunidad Universitaria.



# PRESENTACIÓN

---



# HACIA UN CRECIMIENTO INCLUSIVO Y SOSTENIBLE

Luís Monge Lozano  
*Director de Sostenibilidad. Banco Santander*

Para Banco Santander es un honor colaborar con esta publicación de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga y las Confederaciones de Empresarios de Málaga y Andalucía.

Nos enfrentamos a uno de los momentos más críticos de los últimos años. No es solo una gravísima emergencia sanitaria, la grave pandemia nos deja, por un lado, el mayor desplome del PIB en tiempos de paz, un 11 %, y por otro, importantes repercusiones sociales todavía difíciles de cuantificar. La crisis del coronavirus ha dejado en evidencia que las empresas que quieran tener éxito en el futuro deberán implicarse en los retos éticos, sociales y medioambientales. Implicarse en definitiva en el Desarrollo Sostenible que propugna la Responsabilidad Social Corporativa.

La Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga se creó en abril de 2012, con el objetivo de desarrollar actividades de formación, investigación y transferencia de resultados a la comunidad empresarial y universitaria sobre aspectos relacionados con los tres ámbitos de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC): económico, social y ambiental.

Tres años después, en septiembre de 2015, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el marco global de desarrollo para los próximos quince años. Una iniciativa mucho más ambiciosa que su predecesora, los Objetivos de Desarrollo del Milenio. A lo largo de sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas asociadas, se abordan de forma más comprehensiva y equilibrada las tres dimensiones –social, económica y medioambiental– del desarrollo sostenible. Una de sus principales novedades fue que se plantease como una Agenda universal que requiera el compromiso y la acción de todas las naciones, con independencia de su nivel de desarrollo. Los países están obligados a trasladar los objetivos acordados al ámbito nacional, convirtiéndolos en guías para las administraciones públicas, las empresas y la ciudadanía.

Proteger los ecosistemas, impulsar el empoderamiento financiero o fomentar la igualdad de género son algunos de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que las Naciones Unidas (ONU) han definido para que entre todos protejamos el planeta y promovamos el bienestar social. Y cuando dicen “todos” también se refieren a las empresas, por ello, para conseguir que las compañías del sector financiero se involucren en la consecución de estos objetivos, nacen los Principios de Banca Responsable de la ONU. Banco Santander, como entidad comprometida con las personas, las empresas y el planeta, fue uno de los primeros firmantes de esta Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI, por sus siglas en inglés) en octubre de 2019, iniciativa que establece el estándar global de lo que significa ser un banco responsable y asegurará que los bancos generen valor tanto para sus accionistas como para la sociedad en general.

Como anunció Ana Botín, Presidenta del Banco: “Tenemos la firme convicción de que debemos usar nuestra posición como uno de los mayores bancos del mundo para ayudar a más personas y empresas a progresar, y para generar beneficios con una misión. Eso significa desempeñar la función de apoyar el crecimiento inclusivo y sostenible en todo el mundo para que las empresas creen empleo, facilitar la inclusión financiera y combatir el cambio climático. Además, tenemos que hacer

**Principales ODS en los que las actividades comerciales e inversiones a las comunidades del Banco Santander tienen mayor implicación.**



**1 FIN DE LA POBREZA**  
Estamos comprometidos a reducir la pobreza y reforzar el bienestar de las economías locales en las que operamos. A través de nuestras microfinanzas, productos y servicios y programas de inversión a la comunidad empoderamos y ayudamos a millones de personas cada año.



**4 EDUCACIÓN DE CALIDAD**  
Lideramos el apoyo a la educación superior. Gracias a Santander Universidades, programa pionero y único en el mundo, ayudamos a universidades y estudiantes a prosperar, centrándonos en la educación, el emprendimiento y el empleo. Becas Santander es uno de los programas de becas financiados por entidad privada más grandes.



**5 IGUALDAD DE GÉNERO**  
Promovemos un entorno de trabajo diverso e inclusivo. Garantizamos la igualdad de oportunidades e impulsamos la igualdad de género a todos los niveles como prioridad estratégica. Además, apoyamos iniciativas que promueven la diversidad en nuestro negocio.



**7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE**  
Somos líderes en la financiación de proyectos de energías renovables. También, apoyamos a nuestros clientes a financiar proyectos de eficiencia energética, bajas emisiones, vehículos híbridos y eléctricos y otras soluciones de movilidad eléctrica.



**8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO**  
Contamos con un equipo preparado y comprometido que nos permite responder y satisfacer las necesidades de los clientes, ayudar a los emprendedores a crear empresas y empleo, y fortalecer las economías locales.



**10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES**  
Desarrollamos productos y servicios para los más vulnerables de la sociedad dándoles acceso a servicios financieros y enseñándoles a utilizar estos de forma adecuada para gestionar sus finanzas de la mejor forma posible. Apoyamos la diversidad y la inclusión en nuestro negocio.



**11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES**  
Financiamos la construcción de infraestructuras sostenibles que garantizan servicios básicos y promueven el crecimiento económico inclusivo. Además, promovemos oportunidades de vivienda asequibles.



**12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES**  
Promovemos un consumo responsable tanto en nuestras propias operaciones como con nuestros clientes y con los proveedores con los que contratamos, a través de productos y servicios Simples, Personales y Justos, y promoviendo comportamientos éticos entre nuestros proveedores.



**13 ACCIÓN POR EL CLIMA**  
Apoyamos la lucha contra el cambio climático de dos formas: reduciendo nuestra huella ambiental y ayudando a 145 millones de clientes en su transición hacia una economía más sostenible.



**17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS**  
Para avanzar nuestra agenda de banca responsable, participamos en iniciativas y grupos de trabajo a nivel regional e internacional.

nuestra actividad de forma impecable y de forma sencilla, personal y justa. Santander tiene un sólido historial como banco responsable. Ahora nuestra ambición es ir aún más lejos”.

Con la firma de los Principios de Banca Responsable dio comienzo la colaboración más relevante hasta la fecha entre la industria bancaria global y Naciones Unidas. En total, 130 bancos de todo el mundo, entre los que se encuentra Banco Santander, y que representan un capital de 47 billones de dólares, se comprometen a asumir un papel clave con el fin de lograr un futuro sostenible e inclusivo.

Pero si los Principios de Banca Responsable son una iniciativa muy importante, Banco Santander ya se anticipó en julio de 2019 anunciando **los 10 objetivos que reflejan su compromiso para contribuir**

**a los Objetivos de Desarrollo Sostenible** de las Naciones Unidas y garantizar que desarrolla su actividad de una manera responsable. Los objetivos incluyen un nuevo compromiso para facilitar más de 120.000 millones de euros en financiación verde de 2019 a 2025 y dar apoyo financiero a más de 10 millones de personas en el mismo periodo mediante la expansión de las operaciones de microfinanciación del banco, programas de educación financiera y otras herramientas para proporcionar acceso a servicios financieros.

En Banco Santander queremos hacer más cada día para promover un crecimiento inclusivo y sostenible y garantizar que estamos promoviendo activamente la lucha contra el cambio climático.

Nuestra actividad nos permite contribuir a varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y apoyar el Acuerdo de París para combatir el cambio climático y adaptarnos a sus efectos.

Banco Santander ha sido reconocido como el banco más sostenible del mundo por la publicación del *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) 2019. Este índice, de referencia en el ámbito internacional, sitúa por primera vez a Banco Santander en el primer puesto del mundo y líder en Europa por segundo año consecutivo, después de evaluar el comportamiento sostenible de Banco Santander en las dimensiones económica, medioambiental y social. Durante los últimos 19 años, Banco Santander ha formado parte del índice DJSI y ésta es la novena vez consecutiva que ocupa la primera posición entre los bancos españoles.

Entre las numerosas iniciativas que la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga ha impulsado en estos años está el Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad, defendida en cualquier universidad española, pública o privada. Este libro recoge todas las excelentes tesis doctorales premiadas, logrando de esa manera compartir y transferir a la empresa y la sociedad todo ese saber.

Como responsable de la Red de Cátedras de RSC/Sostenibilidad del Banco Santander quiero felicitarles por la estupenda iniciativa de publicar este libro, en la confianza que su interesante contenido pueda servir a los emprendedores, pymes y empresas.

# PROGRESO ECONÓMICO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Javier González de Lara y Sarria  
*Presidente de la Confederación de Empresarios de Málaga y de  
la Confederación de Empresarios de Andalucía*

En todo el mundo vivimos momentos de cambio en lo económico e incluso en lo social, derivados de las vicisitudes políticas y económicas de los últimos tiempos. Estos factores, que ocupan un considerable espacio en el escenario de las relaciones internacionales, afectan al grado de apertura de las naciones, al libre comercio e incluso a las propias relaciones humanas. Y, en este contexto, es preciso realizar una reflexión acerca de aquellos valores globales que unidos hemos de propugnar y defender, con el fin último de alcanzar un bien común. Reflexión que se hace más necesaria e imperiosa en estos momentos en los que la tremenda crisis sanitaria del COVID-19 ha planteado escenarios económicos complejos, destruyendo el crecimiento económico, el empleo, el tejido empresarial y la sostenibilidad de nuestro Estado del Bienestar.

En esta línea se sitúan, sin duda alguna, herramientas de alcance general como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promulgados por Naciones Unidas, que pretenden encarnar ese espíritu de evolución integrada de lo económico, lo político y lo social, desde un punto de vista inclusivo y sostenible.

Y es fundamental que estas iniciativas destaquen el protagonismo de la sociedad civil en la construcción del futuro, con especial énfasis en el papel esencial de las empresas en el desarrollo porque, hoy más que nunca, podemos considerar la promoción del espíritu emprendedor y las iniciativas empresariales como una base del bienestar social y el progreso, siempre en un necesario marco de responsabilidad.

Desde la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM) estamos firmemente comprometidos con estos valores, y en torno a ellos hemos llevado a cabo numerosas iniciativas en los últimos años, desde la colaboración con el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga, hasta la edición de guías y material de consulta sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para empresas de la provincia, destacando hitos como la adhesión masiva de pymes malagueñas al Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) o la puesta en marcha del Foro de Empresas Socialmente Responsables de la provincia de Málaga (FESRPM).

En esta línea, en 2018 nos unimos a la Declaración de Málaga, promulgada por la Confederación de Empresarios de Andalucía durante la celebración del I Foro de las Empresas Andaluzas ante el reto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), una jornada que supuso un nuevo paso adelante para convertir la (RSE), y en concreto dichos Objetivos, en el horizonte estratégico de las empresas andaluzas.

La sostenibilidad es el eje estructural de esta iniciativa. Sostenibilidad a través de sus principales dimensiones: económica, social y medioambiental, ejes en los que las empresas juegan un papel clave, junto a las administraciones públicas y las universidades, como principales actores de promoción e impulso, con la participación del resto de agentes institucionales y sociales.

De este modo, se destaca la función de tales entidades como pilares del bienestar social, más allá de sus atribuciones meramente académicas, administrativas o productivas, en cada caso.

Y, en este contexto, la reflexión y el debate resultan esenciales. Cómo compatibilizar la cuenta de resultados con la imprescindible RSE, gestionar la igualdad de oportunidades en un mundo cambiante, pro-

mover la transferencia de conocimiento, o impulsar acciones específicas en línea con los ODS en sectores específicos pero estratégicos en nuestro tejido productivo, como puede ser el turismo, son cuestiones clave a las que debemos prestar atención.

Es por ello que la presente publicación: “Responsabilidad Social Empresarial. Un compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, promovida por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga, que recoge, desde una visión práctica, las conclusiones de las tesis doctorales premiadas por la propia Cátedra desde el año 2013, resulta un documento de referencia y consulta para todo aquel que desee ahondar en la RSE desde el ámbito de la empresa, promoviendo la reflexión y el espíritu crítico acerca de estas materias.

Desde la CEM animamos a los lectores a sumergirse en estas páginas y adaptar sus lecciones a su propia experiencia. Porque el conocimiento es, sin duda, la principal herramienta para la acertada construcción del propio futuro.



# INTRODUCCIÓN EDITORIAL

---



**TRANSFIRIENDO CONOCIMIENTO A LA  
SOCIEDAD. INTRODUCCIÓN EDITORIAL A LA  
OBRA: RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL. UN COMPROMISO CON LOS  
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

Cristina Quintana García  
Macarena Marchante Lara  
Carlos G. Benavides Chicón

*Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa  
de la Universidad de Málaga*

## **1. ANTECEDENTES**

El libro que presentamos constituye una acción de transferencia de conocimiento de la *Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga*. Creada en 2012, con el patrocinio de Banco Santander, se fijó como objetivo fundamental desarrollar actividades de formación, investigación y transferencia de resultados a la comunidad empresarial y universitaria (estudiantes, personal docente e investigador y personal de administración y servicios) sobre aspectos relacionados con los tres ámbitos de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Sostenibilidad: económico, social y ambiental.

La Cátedra, en su afán de incentivar e impulsar el desarrollo de carreras investigadoras de calidad relacionadas con la RSC, instituyó, en el año 2013 y con una periodicidad anual, el **Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad**, defendida en cualquier universidad española, pública o privada, en el año anterior al de la convocatoria del Premio.

En el último acto de entrega de premios, los correspondientes a la convocatoria de 2018, celebrado en marzo de 2019, el rector de nuestra universidad, el profesor José Ángel Narváez, manifestó la necesidad de dar a conocer al mundo de la empresa el contenido de aquellas investigaciones que habían sido premiadas a lo largo de las siete convocatorias transcurridas hasta el momento. Traslado a la empresa el conocimiento contenido en los excelentes trabajos premiados, estamos contribuyendo al logro de la *tercera misión* de la universidad, a la transferencia de conocimiento a la sociedad.

El reto fue recogido por la directora de la Cátedra, la Dra. Cristina Quintana, que inició el proceso de elaboración del libro que presentamos, solicitando a todos los autores de las tesis doctorales distinguidas con premio, accésit o mención especial, el que hicieran una presentación del contenido de éstas incidiendo de manera especial en las implicaciones que de sus investigaciones se derivaban para la práctica de la actividad empresarial. Se informó del proyecto a la *Confederación de Empresarios de Málaga* (CEM) pidiendo su colaboración en la publicación. La CEM se interesó por el mismo y gustosamente accedió a involucrarse en este y, en su día, dar difusión a la obra entre las organizaciones y empresas que representa.

Desde la primera convocatoria del Premio, en el año 2013, como ya hemos indicado, el tema principal de las tesis doctorales que concurrían al mismo debía versar sobre la Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad en cualquiera de sus ámbitos (económico, social o ambiental) y podía haber sido abordado desde cualquier disciplina o área de conocimiento como la administración de empresas, derecho, economía, ingeniería, psicología, sociología, etc.

En la convocatoria del Premio correspondiente al año 2019, la temática de las tesis que podían concurrir al mismo se hizo más específica y quedó definida en los siguientes términos (CSRSCUMA, 2019):

La tesis doctoral debe versar sobre una de las temáticas incluidas en los programas “Santander Natura” o “Santander Sostenibilidad” y consideradas de especial interés para este premio:

- Fomento de la sostenibilidad ambiental: operaciones de financiación verde; huella ambiental.
- Inclusión financiera, empleabilidad y emprendimiento.
- Mujer y carrera profesional en la empresa. Liderazgo femenino en el ámbito empresarial. (Tema preferente).

Serán también tenidos en consideración otros trabajos interesantes que se ocupen de temas no especificados en la relación anterior, siempre y cuando sus contenidos estén vinculados a uno de los ámbitos de la RSC.

Durante los años acontecidos se han celebrado siete ediciones del Premio (2013 a 2019) a las que han concurrido un total de 132 tesis doctorales (8 de ellas defendidas en universidades privadas) pertenecientes a 51 universidades (6 privadas y 45 públicas). Se han concedido un total de 7 premios, 7 accésit y 9 menciones especiales.

## **2. LA RED DE CÁTEDRAS SANTANDER DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Durante los días 7 y 8 de mayo de 2015 se celebró en la Universidad de Málaga, el VI encuentro de la *Red de Cátedras Santander de Responsabilidad Social Corporativa*. En el acto de inauguración del encuentro se procedió a la firma del Acuerdo para la creación de la Red por parte de la Rectora Magnífica de la Universidad de Málaga, los Rectores Magníficos de las universidades de Alcalá, Castilla-La Mancha, Francisco de Vitoria, Salamanca, Gerona, el Director General de la Fundación Universia, el Director de Sostenibilidad y el Director General de Santander Universidades España de Banco Santander S.A.

Formalizada la creación de la Red, esta quedó integrada por las Cátedras Santander de Responsabilidad Social Corporativa de las uni-

versidades firmantes. Con posterioridad se han incorporado a la Red, como miembros de ella, la Cátedra Internacional de Responsabilidad Social de la Universidad Católica San Antonio de Murcia y la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE).

En el punto V de la exposición de motivos del *Acuerdo para la creación de la Red de Cátedras Santander de Responsabilidad Social* se estableció (REDCSRSC, 2015):

Que las partes acuerdan crear la “*Red de Cátedras Santander de Responsabilidad Social*”, como espacio idóneo desde el que favorecer la formación, el enriquecimiento, la innovación, la investigación, el impulso de las ideas y el intercambio de pensamientos y obras que den impulso a las actividades de docencia e investigación en torno a la materia de la Responsabilidad Social dentro del ámbito de la cultura española, iberoamericana y del resto del mundo.

En el punto tercero, programa académico, de los principios y acuerdos del referido documento, se relacionaron las posibles actividades a desarrollar por la Red. Algunas de ellas son las siguientes (REDCSRSC, 2015): proyectos y programas de investigación, ciclos de conferencias, cursos sobre las materias propias de la Red, publicaciones e informes, etc.

Un objetivo prioritario de la Red, desde sus inicios, ha sido fomentar el conocimiento general de la responsabilidad social, favoreciendo su proyección y visibilidad nacional e internacional tanto en el ámbito académico, como público y empresarial.

Para la Red de Cátedras (Banco Santander, 2019) resultó especialmente importante colaborar en el encuentro organizado con motivo de la participación de Banco Santander en la 25ª *Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático* conocida como COP25 o *Cumbre del Clima*.

El día 5 de diciembre de 2019 tuvo lugar el encuentro celebrado por la *Red de Cátedras Santander de Responsabilidad Social Corporativa* con motivo de la participación de Banco Santander en la *Cumbre del Clima* celebrada en Madrid entre los días 2 y 13 de diciembre. En el referido encuentro, las diferentes Cátedras de la Red expusieron los trabajos que estaban realizando y la relación de ellos con la contribución al



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA



CÁTEDRA SANTANDER  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL UNA VISIÓN DESDE LA INVESTIGACIÓN



*Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con los contenidos de las tesis doctorales premiadas*

Fuente: elaboración propia a partir de Naciones Unidas (2020).

logro de la sostenibilidad, a la consecución de determinados objetivos de desarrollo sostenible.

Entre los proyectos expuestos por la *Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga* se dio a conocer la preparación del libro *Responsabilidad Social Empresarial. Un compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Esta obra, editada por la Cátedra, con el patrocinio de Banco Santander y la colaboración de la Confederación de Empresarios de Málaga, tiene como objetivo dar a conocer al empresariado y, en general, a la sociedad, las líneas generales, las implicaciones prácticas, que para las empresas y organizaciones tienen los resultados de las tesis doctorales llevadas a cabo por un selecto grupo de investigadores que han sido galardonados por su trabajo.

Los estudios que están recogidos en esta obra, las tesis doctorales de las que proceden, han desarrollado contenidos generadores de

conocimiento cuya aplicación, sin duda alguna, contribuirá al logro de la sostenibilidad, a la consecución de aquellos objetivos de desarrollo sostenible con los que cada investigación se relaciona (en la figura 1, rodeados con un círculo, se señalan los ODS vinculados con los resultados de las investigaciones presentadas).

### 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD

Llegados a este punto queremos hacer un comentario sobre el nacimiento y evolución del concepto alrededor del cual se vertebra la obra que presentamos: la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Existe un acuerdo bastante generalizado que asocia su aparición a la publicación, en 1953, de la obra *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Rothmann Bowen. En ella, el autor planteó que las empresas además de producir bienes y servicios habrían de actuar con responsabilidad social llevando a cabo acciones a través de las cuales devolviesen a la sociedad parte de lo que ésta les había proporcionado.

A lo largo de la década de 1970 se publicaron los trabajos más destacados que fueron perfilando la noción de Responsabilidad Social Corporativa, entre ellos el de Carroll (1979), en el que identificó cuatro categorías o dimensiones en la responsabilidad social: filantrópica, ética, legal y económica.

Señalaremos dos aportaciones notables más, una negando su razón de ser, formulada por Milton Friedman (1970), que consideró que solo las personas eran sujetos con responsabilidades, no así las empresas, y recordó lo que había planteado en su obra *Capitalism and Freedom* (Friedman, 1962) que “la única responsabilidad social de la empresa es la de incrementar sus beneficios”. La otra aportación es la introducción, en 1984, por Freeman de la *Teoría de los grupos de interés*.

Durante los años 90 del pasado siglo se dan nuevas aportaciones. Carroll (1991) desarrolló la *Teoría de la pirámide*, en ella profundizó sobre su trabajo de 1979. Es en estos años cuando la Responsabilidad

Social Corporativa adquiere la dimensión estratégica y el carácter transversal que hoy tiene, y Carroll (1999) publica un nuevo artículo en el que estudia su evolución.

En relación con su dimensión estratégica cabe destacar la aportación de Porter y Kramer (2006) que consideran que la Responsabilidad Social Corporativa puede ser la opción estratégica con mayor potencial para reforzar la actividad y la competitividad de las empresas, además, según estos autores, de poder “convertirse en una fuente de enorme progreso social”.

Su importancia actual hace que la Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial constituya, en nuestros días, un apreciable objeto de investigación y así se pone de manifiesto en los trabajos que hoy presentamos en esta obra.

El premio instituido por la *Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga* se concede a la mejor tesis doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad. Hasta aquí nos hemos estado refiriendo al concepto de Responsabilidad Social Corporativa, seguidamente, nos ocupamos de manera sucinta de la *sostenibilidad*.

El concepto de sostenibilidad aparece en el *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo “Nuestro futuro común”* documento surgido tras el periodo de sesiones celebrado en Nairobi del 8 al 19 de junio de 1987, se trata del conocido como *Informe Brundtland*, apellido de la presidente de la Comisión (NACIONES UNIDAS, 1987). En su apartado 3, el desarrollo duradero, el punto 27 textualmente enuncia:

Está en manos de la humanidad hacer que el [**desarrollo sea sostenible**], duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias...

Sobre el concepto se ha generado, desde su aparición, una amplia literatura (Naredo, 1996; Jiménez, 1998; Luffiego y Rabadán, 2000). En gran parte de los trabajos publicados se ha mantenido que la noción de *sostenibilidad* ha dado lugar a interpretaciones contrapuestas, derivadas

o debidas, entre otras cuestiones, a su ambivalencia. Nos ha resultado especialmente interesante la apreciación de Luffiego y Rabadán (2000) que plantea tres interpretaciones del concepto: una genérica *sostenibilidad débil*, otra *sostenibilidad fuerte* y, una tercera, *sostenibilidad integral* que, en opinión de los autores, surge a raíz de la *Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro* celebrada en el año 1992. Y es en este tercer concepto donde identifican tres tipos de sostenibilidad: *ecológica*, *social* y *económica*. Hoy consideradas como tres dimensiones independientes del concepto de sostenibilidad, a saber: *ambiental*, *social* y *económica*. Así en el vigente estándar *GRI 101: Fundamentos 2016* (GRI, 2016a:27) en el epígrafe, términos clave, se recoge la definición de desarrollo sostenible/sostenibilidad, definición que vuelve a ser enunciada en el *Glosario de los Estándares GRI*, ambos documentos publicados por la *Global Reporting Initiative* y de aplicación a partir del año 2018, proporcionan la siguiente definición (GRI, 2016b:7):

**Desarrollo sostenible/sostenibilidad.**

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

**Nota 1:** [El desarrollo sostenible abarca tres dimensiones: económica, ambiental y social].

**Nota 2:** El desarrollo sostenible hace referencia a intereses ambientales y sociales más amplios, en lugar de a intereses de organizaciones específicas.

**Nota 3:** [En los Estándares GRI, los términos “sostenibilidad” y “desarrollo sostenible” se usan como sinónimos].

En el *Manual de aplicación G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y contenidos básicos* (GRI, 2013) se definen las tres dimensiones de la sostenibilidad (GRI, 2013: 48, 52 y 64):

La [**dimensión económica de la sostenibilidad**] abarca el impacto de las organizaciones en la situación económica de los grupos de interés y en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales.

La [**dimensión ambiental de la sostenibilidad**] se refiere a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, entre ellos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua.

La [**dimensión social de la sostenibilidad**] está relacionada con la repercusión de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera.

A través de la elaboración de los informes de sostenibilidad, las empresas y organizaciones reportan y hacen público ante sus grupos de interés, internos y externos, los impactos económicos, ambientales y sociales de su actividad, poniendo de manifiesto cuál es su contribución positiva o negativa al desarrollo sostenible y, en la actualidad, al logro de cada uno de los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que configuran la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (NACIONES UNIDAS, 2015).

#### 4. CONTENIDOS DE LA OBRA

Las contribuciones de los distintos autores<sup>1</sup>, para facilitar y homogenizar la visión de los asuntos tratados, se han agrupado en cinco apartados y, dentro de ellos, han sido ordenadas alfabéticamente. Siguiendo este criterio, la obra se estructura en los siguientes bloques temáticos: dimensión ambiental de la RSC o sostenibilidad ambiental, pequeñas y medianas empresas (pymes), gestión de recursos humanos, turismo y otros temas. A continuación, a partir de los textos aportados por los autores, procedemos a su presentación.

En la **primera parte**, se encuadran siete trabajos cuyos temas de investigación están ligados a la **dimensión ambiental de la Responsabilidad Social Corporativa** o a la **sostenibilidad ambiental**.

La creciente concienciación social sobre la importancia del respeto al medio ambiente lleva a **Javier Amores** a seleccionar el tema objeto de su investigación con la intención de profundizar en la relación de la empresa con el medio ambiente y las implicaciones que de tal vínculo se derivan en términos de resultados. Su trabajo persigue ahondar en la relación entre la innovación medioambiental y los resultados empresariales.

La interacción entre el emprendimiento, las regulaciones y los valores culturales y su incidencia fomentando y contribuyendo a la transi-

---

1. Los editores de esta obra no se responsabilizan de las opiniones y contenidos de los trabajos que se presentan, ya que corresponden exclusivamente a los autores de cada capítulo.

ción de una industria hacia la sostenibilidad ha sido la cuestión central de la investigación de **Raquel Antolín**. La autora estudia el efecto de los distintos instrumentos públicos (inductivos e impositivos), el emprendimiento medioambiental, y los valores medioambientales en la adopción de tecnologías más respetuosas con el medio ambiente y en el desempeño medioambiental de una industria.

La carencia, por parte de la contabilidad tradicional, de metodologías establecidas para medir y valorar los impactos ambientales, se convierte en una cuestión metodológica de indudable interés que lleva a **Carla Antonini** a ejecutar una investigación con la que proporciona nuevas respuestas a los desafíos de la medición del impacto ambiental provocado por la actividad económica de empresas y organizaciones. Su investigación parte de la necesidad que la contabilidad tiene de disponer de indicadores que midan el impacto ambiental de las actividades económicas y empresariales.

¿Por qué las empresas desarrollan capacidades medioambientales más avanzadas? ¿cuáles son los factores que explican las distintas capacidades medioambientales que una empresa puede desarrollar para solucionar los problemas de sostenibilidad social y medioambiental? ¿las empresas obtienen resultados empresariales positivos al desarrollar y/o obtener las capacidades medioambientales? La investigación de **Remy M. Balarezo** responde a estas preguntas, lo hace circunscribiendo la misma al estudio de las empresas que operaban en Perú en distintos sectores de actividad.

Resulta generalmente aceptado que la innovación constituye un pilar fundamental para el desarrollo de las empresas. Así lo considera **Dante I. Leyva**, que dedica su investigación a las innovaciones medioambientales de las empresas analizando qué estrategia resulta más rentable: centrarse y explotar una determinada tecnología medioambiental o diversificar explorando entre varias de ellas aplicables a distintas áreas.

El cambio climático, el empeoramiento de la calidad del aire de las ciudades o la pérdida de la biodiversidad son preocupaciones que, sin duda, pensamos que llevaron a **María L. Pajuelo** a realizar una incursión, a través de su investigación, en el papel desempeñado por los ma-

nagers en la búsqueda de la sostenibilidad, en la contribución al logro de un desarrollo sostenible. Considera que durante años la contabilidad se ha mantenido al margen de las problemáticas social y medioambiental, por lo que proporciona una imagen incompleta de lo que acontece en la realidad que requiere propuestas concretas que mejoren la rendición de cuentas ante la sociedad.

El último trabajo de los incluidos en este apartado, es el elaborado por **Jesús Valero**, quien estudió el comportamiento de las empresas que buscan un cambio hacia posiciones más benévolas con el entorno natural y analizó los factores que han favorecido o impedido dicho cambio. Asimismo, exploró las implicaciones que han tenido para las empresas que decidieron comprometerse con posiciones más proactivas y de menor impacto ambiental; el máximo grado de estas posiciones lo representa la eco-innovación, que supone la realización de prácticas empresariales que pretenden incrementar la competitividad y la creación de valor a través de la innovación, pero buscando conjuntamente la reducción de los impactos ambientales.

La **segunda parte** incluye tres trabajos que centran sus investigaciones en las **pequeñas y medianas empresas** (pymes).

El impacto que tienen las actividades de Responsabilidad Social Corporativa sobre el desempeño de las organizaciones y, en última instancia, sobre el éxito competitivo constituye el objeto de estudio de la investigación de **Eduardo Gómez**. El autor demuestra que la RSC en las pymes puede mejorar el desempeño empresarial. Y, además, que desde un punto de vista estratégico, la RSC tiene importancia para las empresas y la economía española.

De todos es sabido la relevancia de las pequeñas y medianas empresas en el tejido empresarial de nuestras regiones y su aportación al desarrollo de las mismas, a su crecimiento económico y social. Esta circunstancia, junto al impacto que la adopción de prácticas relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene sobre las pymes son motivaciones que llevan a **Domingo Martínez** a plantear su investigación con la cual establece un diagnóstico de la RSE en el ámbito de las pymes, generando evidencias sobre la relación RSE-competitividad

y esclareciendo el efecto mediador de determinadas características organizativas y estratégicas.

Cierra este apartado dedicado a las pequeñas y medianas empresas la investigación de **Juan P. Sánchez-Infante**. Con ella, contrasta la “hipótesis de impacto social”, según la cual la adopción de medidas de Responsabilidad Social Empresarial en todas sus dimensiones, social, económica y medioambiental, tiene una influencia positiva en el rendimiento empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa, con lo que niveles más altos (bajos) de acciones de RSE conducen a niveles más altos (bajos) de rendimiento empresarial. También, plantea como cuestión básica que investiga, si la aplicación de los principios de RSE influye en un aumento de la eficiencia económica.

En la **tercera parte** se reúnen tres trabajos en los que sus autores investigan sobre aspectos relacionados con la **gestión de recursos humanos**.

Con el propósito de analizar la importancia y el valor añadido que las decisiones en materia de Responsabilidad Social Corporativa pueden ejercer sobre los resultados de la empresa, pero centrándose en el papel que la Gestión de Recursos Humanos desempeña en esta relación, **Jesús Barrena** diseña su investigación. Con su trabajo responde a la siguiente cuestión: ¿integrar una orientación socialmente responsable en la gestión de recursos humanos puede proporcionar mejoras en los resultados de la empresa?

La investigación de **Jaime González** tiene varios objetivos, en primer lugar, realizar una revisión de los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa y otros relacionados. En segundo lugar, analizar los efectos que las prácticas de Responsabilidad Social y Medioambiental Corporativa tienen sobre la atracción y retención del talento por parte de las empresas que las realizan. Y, en tercer lugar, innovar metodológicamente en el estudio de las prácticas de RSC.

El análisis de las relaciones entre la Responsabilidad Social Corporativa y los resultados financieros de las empresas, tratando de determinar si es la RSC la que impacta en los resultados y no al revés, constituye el objeto de la investigación de **Juan A. Poyatos**. Con su trabajo aporta

indicios prácticos sobre cómo gestionar las distintas dimensiones de la RSC de una empresa concreta que tenga por objeto maximizar el impacto que ésta genera en los resultados. En su investigación estudia, con especial atención, la vinculación entre la RSC y el desempeño de las empresas a través de la gestión de las relaciones con los grupos de interés (GI empleados, GI clientes y proveedores y GI comunidad), como clave en la influencia en los resultados financieros.

La **cuarta parte** contiene tres trabajos cuyas investigaciones se realizan en el ámbito del **sector turístico**.

El primero de los trabajos de este apartado está dedicado al ecoturismo, investigación realizada por **José A. Crespo**, que crea un modelo integral basado en la psicología social y los factores sociodemográficos en el que mezcla varios modelos de carácter psicográfico para el estudio del comportamiento ecológico en los servicios turísticos, mediante el empleo del modelo Valor-Creencia-Norma de forma global. El investigador contribuye con su trabajo a una mejor comprensión de cómo los valores, creencias, actitudes, y normas sociales y personales de los ecoturistas conforman su actuación y resultan de interés para desarrollar nuevas estrategias útiles al marketing y al estudio del comportamiento ecológico del consumidor.

La pobreza, el turismo y la dirección responsable son los tres ejes temáticos abordados en la investigación realizada por **Francisco J. Gutiérrez**. En ella, se plantea como primer objetivo, llevar a cabo una revisión de las investigaciones existentes sobre la contribución del turismo y las empresas turísticas al alivio de la pobreza. Su intención es analizar y comparar las evidencias disponibles y proponer recomendaciones para futuros trabajos. Si bien, el objetivo central de su trabajo consiste en el estudio del papel de las empresas de alojamiento turístico en el alivio de la pobreza en África Subsahariana, analizando la interrelación turismo y pobreza en todas sus dimensiones, para, a partir de los resultados obtenidos, formular un modelo sobre los factores que condicionan la actividad de RSC y el compromiso con la pobreza aplicable por las empresas.

La investigación de **José A. Pérez-Aranda** aporta información relevante sobre dónde concentrar los esfuerzos en el desarrollo de la Respon-

sabilidad Social Empresarial para conseguir los mejores impactos posibles en la competitividad empresarial y la satisfacción de los consumidores y otros grupos de interés. Esta contribución parte de la necesidad de disponer de un modelo de valoración de la RSE que facilite a las organizaciones la identificación de ámbitos de mejora, la creación de valor a largo plazo y la generación de ventajas competitivas sostenibles en cada uno de los sectores en las que éstas operan. El autor del trabajo que nos ocupa se marca como objeto de su investigación la generación de una escala, su validación y, a partir de ello, la creación de un instrumento de valoración de la RSE válido para las empresas del sector del turismo.

En la **quinta parte**, bajo el epígrafe genérico de **otros temas**, presentamos un total de siete relevantes investigaciones que se ocupan de aspectos diversos.

Los consumidores actuales demandan un crecimiento sostenido de las empresas ejerciendo presión para que las empresas de su entorno y aquellas de las que son clientes se comporten de una manera socialmente correcta. En línea con este planteamiento, **Sandra Castro** desarrolla una investigación que tiene como objetivo demostrar cómo influye la percepción positiva de las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa sobre las actitudes y comportamientos de dos importantes grupos de interés, por un lado, uno externo a la empresa, los consumidores y, por otra parte, otro de carácter interno, empleados, en concreto aquellos que componen la fuerza de ventas: supervisores y vendedores.

En opinión de **Óscar Díaz**, el auge social de la Responsabilidad Social Corporativa ha dado lugar a preguntarse ¿muchas organizaciones se implican en actividades de RSC a causa de un nuevo tipo de líder empresarial para quien la RSC resulta un asunto esencial? ¿la realización de prácticas de RSC en las organizaciones está o no relacionada con rasgos específicos en sus altos cargos? La contestación a estas preguntas llevó al diseño de la investigación que nos ocupa realizada en el ámbito español con el objetivo de averiguar si existe un vínculo entre el impulso de las políticas de RSC en las empresas y organizaciones y ciertos rasgos comunes en sus líderes, así como características específicas de las propias entidades.

El diseño de investigación elaborado por **María Isabel González** busca presentar las conexiones entre dos corrientes de estudio: *postura tecnológica* y *estrategia de Responsabilidad Social Corporativa*, así como desarrollar un tratamiento integrador de ambas. Para ello, planteó como objetivo investigar de qué forma y con qué fuerza se relacionan el dinamismo percibido del entorno, la postura tecnológica perseguida por la empresa y la estrategia de RSC adoptada por la misma, y si las relaciones entre dichas variables impactan de manera significativa en los resultados económicos alcanzados por la empresa, en sus resultados de innovación (en producto y en proceso) y en su reputación.

Dos razones, principalmente, llevan a que **María del Mar Miras** seleccione como tema objeto de su investigación “la existencia de relación entre las acciones de Responsabilidad Social Corporativa y el Rendimiento Financiero en las empresas”. En primer lugar, a pesar de que la cuestión planteada lleva más de 45 años estudiándose por la academia, los resultados encontrados han sido heterogéneos. Para la autora del trabajo resulta importante poder llegar a obtener una conclusión en cuanto a dicha relación que se pueda generalizar. Por otra parte, al tratarse de un tema con considerable contenido económico-financiero, la autora estimó que era posible profundizar en su estudio ya que existía numerosa evidencia al respecto.

Tres aplicaciones empíricas, que dan lugar a otras tantas publicaciones científicas, son las que constituyen la investigación de **María D. Odriozola**. La primera de ellas tiene como propósito principal analizar si la Responsabilidad Social Laboral ejerce influencia sobre la reputación corporativa y sobre la reputación laboral. Los objetivos de su segunda publicación persiguen determinar si las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar (*Work-Life Balance*) de los empleados tienen un efecto positivo en la rentabilidad de las empresas españolas que figuran en el Ibex-35. La investigación que nos ocupa se cierra con un tercer trabajo que tiene como objetivo analizar la relación de causalidad entre la dimensión laboral del desempeño social (medida por la reputación laboral) y el desempeño financiero.

Concluimos esta parte, en la que se han incluido diversos temas de investigación, con la referencia a la realizada por **Pilar Ramo** que se ha ocupado de analizar las percepciones de los consumidores con respecto al comportamiento ético de las empresas, así como las implicaciones que se derivan de la asunción de criterios y prácticas de Responsabilidad Social Corporativa para las empresas. En el trabajo se ha delimitado y caracterizado el perfil del consumidor en su apreciación sobre los comportamientos que considera adecuados en materia de RSC, así como los comportamientos y actitudes del consumidor socialmente responsable con respecto a la empresa socialmente responsable.

Finalmente, además de los apartados anteriores, constituyendo la **sexta y última parte**, presentamos un trabajo cuyo contenido pertenece a las nuevas líneas de trabajo o temáticas abiertas en la convocatoria del Premio realizada por la *Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga* en el año 2019, en concreto, corresponde a la línea: “Mujer y carrera profesional en la empresa. Liderazgo femenino en el ámbito empresarial. (Tema preferente)”.

La incorporación de las mujeres en los cargos de dirección, así como la creciente visibilidad de directivas y líderes en la agenda mediática llevan a **María Medina** a preguntarse ¿qué discursos se ponen en juego a la hora de configurar la imagen de la mujer líder en nuestra sociedad? ¿qué se esconde tras este fenómeno en aumento sobre la visibilidad de las mujeres líderes? La autora a través de una mirada interdisciplinar a dicho fenómeno desarrolla su investigación tratando, mediante un análisis crítico, de construir una respuesta que dé razones y a la vez desvele los riesgos del auge de los discursos del feminismo neoliberal, centrándose en el mundo de la gestión empresarial. En la investigación se construye un espacio de diálogo entre ética, filosofía, sociología, estudios del *management* y teoría feminista para llegar a una conclusión sobre la preminencia de los intereses neoliberales en la conformación de un modelo de mujer líder que responda a principios esencialistas y excluyentes.

## 5. REFERENCIAS

- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper & Row.
- Banco Santander. (2019). *La banca responsable en la lucha contra el cambio climático*. Recuperado de <https://www.farodevigo.es/cambio-climatico/2019/12/04/banca-responsable-lucha-cambio-climatico/2212599.html>
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- CSRSCUMA. (2019). *Premio a la mejor tesis doctoral sobre responsabilidad social corporativa y sostenibilidad. Convocatoria 2019*. Málaga: Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Massachusetts: Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, septiembre 13.
- GRI. (2013). *G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y contenidos básicos*. Ámsterdan. Países Bajos: Global Reporting Initiative.
- GRI. (2016a). *GRI 101: Fundamentos*. Ámsterdan. Países Bajos: Global Reporting Initiative.
- GRI. (2016b). *Glosario de los Estándares GRI 2016*. Ámsterdan. Países Bajos: Global Reporting Initiative.
- Jiménez Herrero, L.M. (1998). Tras la fórmula de la sostenibilidad. *Ecosistemas*, 24–25, 58–63.
- Luffiego García, M., y Rabadán Vergara, J.M. (2000). La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza. *Enseñanza de las Ciencias*, 18(3), 473–486.
- NACIONES UNIDAS. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Naciones Unidas. Asamblea General. Recuperado de [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_Lecture\\_1/CM-MAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CM-MAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf).
- NACIONES UNIDAS. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. Asamblea General. A/70/L.1.

- NACIONES UNIDAS. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Materiales de comunicación* Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/news/communications-material/>
- Naredo, J.M. (1996). Sobre el origen, el uso y el contenido del término “sostenible”. *Documentación Social*, 102, 129–148.
- Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- REDCSRSC. (2015). *Acuerdo entre las universidades de Alcalá, Castilla La Mancha, Francisco de Vitoria, Salamanca, Girona, Málaga, la Fundación Universia y Banco Santander para la creación de la Red de Cátedras Santander de Responsabilidad Social*. Málaga: Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa. (Inédito).

**PARTE I**

**DIMENSIÓN AMBIENTAL DE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.  
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL**



# EL DESPLIEGUE COMPLEMENTARIO DE LAS INNOVACIONES MEDIOAMBIENTALES COMO FACTOR CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Javier Amores Salvadó<sup>1</sup>  
*Universidad Complutense de Madrid*

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis trata de investigar la relación de la empresa con el medio ambiente y las implicaciones que dicha relación tiene en términos de resultados. En este sentido, responde a la creciente concienciación social sobre la importancia del respeto al medio ambiente natural y sigue la línea iniciada por otros académicos tales como Hart (1995), Aragón-Correa (1998) y Christmann (2000), entre otros referentes en el estudio de las relaciones medio ambiente-empresa.

- 
1. Tesis doctoral: La innovación medioambiental tecnológica y los resultados empresariales: análisis de los efectos moderadores.  
Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2013).  
Autor: Javier Amores Salvadó.  
Directores: José Emilio Navas López y Gregorio Martín de Castro.  
Universidad Complutense de Madrid. Año: 2012.

Utiliza un enfoque novedoso que muestra la innovación medioambiental como elemento vertebrador y de vital importancia estratégica para la empresa ante la, cada vez más evidente, escasez de recursos naturales para la realización de la actividad productiva empresarial.

Por tanto, el trabajo persigue en términos generales profundizar en la relación entre innovación medioambiental y los resultados empresariales adoptando un punto de vista equilibrado que se sitúa en el término medio entre quienes consideran que la implicación de la empresa con el medio ambiente es siempre perjudicial para sus intereses, y quienes sostienen que las iniciativas medioambientales, con carácter general, son siempre beneficiosas para la misma.

Para el desarrollo de esta idea general, se parte de un concepto amplio de la innovación medioambiental basado en los tipos de innovación considerados por la OECD (2018) y que diferencia entre las innovaciones medioambientales de carácter tecnológico (de proceso y producto) y las de carácter administrativo, haciendo además hincapié en las diferencias que existen entre las innovaciones medioambientales de proceso de carácter preventivo y las de control o también denominadas *end of pipe*.

Dicha distinción es relevante en términos estratégicos puesto que puede servir para determinar el enfoque medioambiental seguido por la empresa. Así, mientras que las empresas que adoptan un enfoque reactivo suelen poner el énfasis en las innovaciones medioambientales de control (es decir, predominan las innovaciones orientadas a paliar los efectos medioambientales adversos una vez producidos), las empresas que siguen un enfoque proactivo, ponen el énfasis en las innovaciones medioambientales de carácter preventivo (dando prioridad a las innovaciones orientadas a evitar que se produzcan los efectos medioambientales adversos).

Así, en términos más específicos y partiendo de lo anteriormente comentado, el trabajo analiza los efectos directos que cada uno de estos tres tipos de innovaciones medioambientales (proceso, producto y administrativas) pueden tener sobre la obtención de resultados empresariales y posteriormente, enriquece el análisis considerando además el

papel moderador de la innovación medioambiental administrativa y de la ventaja competitiva en dicha relación, a través de efectos indirectos.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder a las cuestiones anteriormente planteadas desde la realidad empresarial era necesario poner el foco en aquellas empresas que debido a la actividad industrial que realizan, se vieran sometidas a una importante presión medioambiental, tanto por estar más expuestas y sensibilizadas con el respeto al medio ambiente como por ser objeto de un mayor escrutinio por los grupos de interés y la sociedad en general.

Teniendo esto en cuenta, el análisis se centró en las empresas manufactureras españolas, principalmente por el hecho de que esta clase de empresas realizan actividades industriales con un impacto directo y visible sobre el medio ambiente y, en consecuencia, sufren una mayor presión para la aplicación de medidas de protección medioambiental, afrontan unos altos costes de protección medioambiental y se ven fuertemente afectadas por la regulación.

Con el objetivo de homogeneizar y comparar resultados, se optó por analizar aquellas empresas que, siendo manufactureras, estuvieran sujetas a un mismo marco regulatorio. En este sentido, el análisis se centró en las empresas objeto de la Ley 16/2002 del 1 de julio, denominada, en terminología inglesa, *Integrated Pollution Prevention and Control* (IPPC) que tiene como objetivo, entre otros, evitar, y cuando no es posible, reducir y controlar la contaminación en la atmósfera, agua y suelo, mediante el establecimiento de un sistema de control de la contaminación proactivo e integrado dirigido a lograr un alto nivel de protección medioambiental en sentido amplio (art. 1).

Más concretamente, el estudio se centró en las empresas pertenecientes a la industria de producción y transformación de metales de más de 100 empleados, que entran en el ámbito de influencia de la normativa IPPC anteriormente mencionada. Las empresas pertenecientes a esta industria cumplían con los requisitos necesarios para llevar a cabo el propósito investigador (presión medioambiental, regulatoria, etc.) y el

hecho de que tuvieran más de 100 empleados garantizaba que se trataba de empresas con una mínima dotación de recursos como para llevar a cabo iniciativas de innovación medioambiental.

Como método de obtención de información, se optó por la utilización del cuestionario, en parte debido a la ausencia de bases de datos de innovaciones medioambientales de acceso público y también debido a que otras medidas como las patentes no son útiles para captar algunas innovaciones medioambientales como por ejemplo las administrativas, que en nuestro análisis, ocupan un lugar destacado.

Considerando que el objetivo de este trabajo estaba relacionado con la determinación de la estrategia medioambiental de la empresa, se estimó apropiado dirigir las preguntas a los directores generales/financieros y a los responsables de innovación/medio ambiente de las empresas consultadas en lugar de centrar las preguntas en las plantas de producción tomadas de forma individual. Esto le dio al trabajo una visión más panorámica y de mayor alcance.

Así, se identificaron un total de 733 empresas que, dentro de esta industria, cumplían los requisitos anteriores y finalmente se obtuvo una muestra de 157 empresas o cuestionarios válidos.

Estos cuestionarios estaban compuestos por diferentes bloques de preguntas dependiendo del colectivo al que iban dirigidos. Es decir, los responsables de innovación o medio ambiente de las empresas no debían contestar las mismas preguntas que los responsables financieros y viceversa.

Por tanto, mientras que los responsables de innovación/medio ambiente respondían preguntas acerca de innovación medioambiental de proceso, innovación medioambiental de producto e innovaciones medioambientales de carácter administrativo, los responsables financieros/directores generales serían los encargados de responder cuestiones relativas a los resultados económicos obtenidos y la existencia o no de ventajas competitivas en costes y en diferenciación.

La idea de fondo que subyace a este planteamiento en lo que respecta a la recogida de información es la posibilidad de cruzar los datos obtenidos de estos dos colectivos con el fin de decidir de la manera más

objetiva posible (teniendo en cuenta las limitaciones propias del cuestionario en este sentido) el papel de determinadas iniciativas de innovación medioambiental en la obtención de resultados.

Las preguntas realizadas en los cuestionarios que se enviaron versaron sobre aquellos aspectos que, conforme a la literatura consultada, se estimaban más relevantes para el propósito de la investigación. De esta forma se garantizaba la validez teórica del trabajo.

De forma general se preguntó sobre las siguientes cuestiones:

Bloque innovación medioambiental (a responder por los responsables de innovación/medio ambiente):

- a) Innovación medioambiental de proceso: realización de medidas de mantenimiento preventivo de los equipos, reducción de etapas del proceso productivo, optimización en el uso de materiales durante el proceso, así como control en el uso de energía y agua durante el proceso, utilización de filtros y dispositivos para el control de emisiones y puesta en práctica de procedimientos para el tratamiento posterior de los residuos del proceso productivo.
- b) Innovación medioambiental de producto: realización de modificaciones en el diseño de los productos para: prescindir de compuestos tóxicos, utilizar materiales biodegradables para el envase y embalaje, conseguir eficiencia en el consumo de energía y agua al utilizar los productos y emplear menor cantidad de material en la elaboración de los mismos.
- c) Innovación medioambiental administrativa: existencia de certificación medioambiental ISO 14001 o EMAS, y puesta en práctica de medidas organizativas destinadas a lograr una gestión medioambiental óptima como, por ejemplo, la existencia de una política medioambiental escrita, de objetivos medioambientales medibles y contrastables o la definición de responsabilidades medioambientales en la empresa, entre otros.

Bloque resultados (a responder por los responsables financieros/directores generales):

- a) Ventaja competitiva en costes: existencia de ahorros de costes respecto de los competidores en relación con el cumplimiento de la regulación medioambiental, con el coste de los seguros de responsabilidad medioambiental y con la eficiencia productiva lograda. Asimismo, mejor situación de costes que nuestros competidores por la estrategia medioambiental seguida.
- b) Ventaja competitiva en diferenciación: obtención de mejoras en la calidad de los productos y en la imagen ante los clientes en relación con nuestros competidores. Mejoras en la credibilidad de la empresa ante la sociedad y mayor fidelización de los clientes así como atracción de clientes nuevos.
- c) Rendimiento empresarial: crecimiento de diversos indicadores de rendimiento empresarial orientados al mercado (cuota de mercado, ventas y ventas por empleado) o a la situación económico-financiera de la empresa (crecimiento del ROA, ROE y ROCE).

Los resultados obtenidos como consecuencia de contrastar (tras el tratamiento estadístico pertinente, mediante modelos de regresión lineal múltiple) los argumentos teóricos expuestos sobre la muestra de empresas objeto de investigación dejan entrever de manera general que, para los casos concretos que se estudian (157 empresas pertenecientes a la industria de producción y transformación de metales radicadas en España), no existe una relación positiva directa y significativa entre las diferentes formas de innovación medioambiental estudiadas (proceso, producto y administrativa) y los resultados de las empresas (tanto económico-financieros como de mercado).

Se constata, por tanto, que las empresas consultadas no consideran que la innovación medioambiental por sí sola les permita aumentar sus resultados. No obstante, los resultados del análisis también muestran una evidencia interesante: la relación entre las estrategias medioambien-

tales reactivas (aplicación, mediante innovaciones medioambientales de proceso de medidas *end of pipe* tendentes a remediar -no prevenir- los efectos medioambientales negativos de la actividad) y los resultados de mercado de las empresas muestran la existencia de una relación negativa y significativa.

Dicho de otro modo, si bien no puede demostrarse que las estrategias medioambientales proactivas (basadas en la innovación medioambiental de carácter preventivo) permitan obtener mejores resultados, sí que puede argumentarse que las estrategias medioambientalmente reactivas derivan en resultados empresariales negativos, con las implicaciones en términos de estrategia medioambiental que esto conlleva.

En relación con el papel moderador que, sobre las relaciones directas anteriormente analizadas, juegan las innovaciones medioambientales de carácter administrativo y las ventajas competitivas en costes y diferenciación, los resultados muestran que las innovaciones medioambientales administrativas moderan positivamente la relación entre las innovaciones medioambientales de proceso preventivas y los resultados de mercado de las empresas. Por otra parte, la ventaja competitiva en costes o diferenciación de producto no muestra efectos moderadores que sean significativos y consistentes.

Estos resultados ponen de manifiesto la importancia que tienen los sistemas de gestión medioambiental (como innovaciones medioambientales administrativas) en la consecución de resultados de mercado favorables en las empresas de la muestra, lo que deja entrever que dichos sistemas juegan un papel muy relevante para aumentar la visibilidad de los esfuerzos medioambientales que las empresas llevan a cabo.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Las implicaciones prácticas para empresas y organizaciones que se derivan del trabajo doctoral que en las líneas precedentes se ha presentado tienen que ver fundamentalmente con el planteamiento novedoso de las estrategias medioambientales que se lleva a cabo, donde la innovación medioambiental juega un papel esencial.

El hecho de que para las empresas objeto de análisis no se evidencie una relación directa y positiva entre la innovación medioambiental (en sus diferentes formas) y los resultados, y que por el contrario sí se pueda apreciar una relación directa, negativa y significativa entre las innovaciones medioambientales de carácter reactivo y los resultados empresariales, puede llevar a dos conclusiones de orden práctico de cierta relevancia.

En primer lugar, para las empresas de la muestra se constata que las estrategias reactivas con respecto al medio ambiente son perjudiciales para su cuenta de resultados. No se puede demostrar que la prevención medioambiental basada en la innovación sea beneficiosa en términos de resultados empresariales, pero al menos para las empresas estudiadas, adoptar una postura proactiva, no daña de manera directa su salud financiera, lo cual está en consonancia con la literatura de gestión medioambiental.

En segundo lugar, y no menos importante, se puede concluir también que las empresas analizadas parecen encontrarse en un estado intermedio entre la prevención de la contaminación y las estrategias medioambientales más decididamente proactivas basadas en innovaciones de mayor calado. Así, en consonancia con los resultados obtenidos, se puede apreciar que las ventajas de costes derivadas de la prevención se muestran muy limitadas.

La explicación a esta situación, en concordancia con el marco teórico propuesto, podría tener que ver con que las empresas estudiadas han dejado atrás la etapa inicial de prevención de la contaminación y, como consecuencia, las reducciones de las emisiones y las mejoras de costes son cada vez más complicadas de conseguir. Por tanto, las innovaciones medioambientales de proceso preventivas solo derivan en mejores resultados si van acompañadas de las innovaciones medioambientales administrativas como complemento, de ahí su importante papel como elemento moderador.

#### 4. REFERENCIAS

- Aragón-Correa, J.A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41(5), 556–567.
- Christmann, P. (2000). Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663–680.
- Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- OECD. (2018). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4<sup>th</sup> Edition*. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Luxembourg: OECD Publishing, Paris/Eurostat.



# LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO: EL PAPEL DE LOS EMPRENDEDORES Y REGULACIONES EN LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EUROPEA

Raquel Antolín López<sup>1</sup>  
*Universidad de Almería*

## 1. INTRODUCCIÓN

Problemas medioambientales como el cambio climático o la contaminación del aire han alcanzado tal magnitud que recientemente han sido catalogados como grandes retos de sostenibilidad que afectan a las economías globalmente y que requieren acción urgente (Ferraro, Etzion y Gehman, 2015). Tales retos tienen implicaciones a gran escala en los ecosistemas y, por tanto, amenazan seriamente el bienestar de comunidades, ciudades, y el planeta entero. Por ello, es necesario cambiar las

---

1. Tesis doctoral: Institutions and Environmental Entrepreneurship: The emergence of the renewable electricity sector in the EU.

Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2014).

Autora: Raquel Antolín López.

Directores: José Joaquín Céspedes Lorente y Javier Martínez del Río.

Universidad de Almería. Año: 2013.

prácticas y forma de operar de industrias completas. Así, la sostenibilidad se alza como una prioridad dentro de los ámbitos políticos, públicos y empresariales.

El objetivo principal de la tesis es estudiar cómo la interacción entre el emprendimiento, las regulaciones, y valores culturales influye en la trayectoria de una industria hacia la sostenibilidad. Específicamente, se pretende estudiar el efecto de distintos instrumentos públicos (inductivos e impositivos), el emprendimiento medioambiental, y los valores medioambientales en la adopción de tecnologías más respetuosas con el medioambiente y en el desempeño medioambiental de una industria para identificar factores institucionales que fomentan y contribuyen en la transición de una industria hacia la sostenibilidad.

Aunque investigaciones previas han demostrado que las regulaciones son un factor central para explicar las dinámicas existentes en una industria y el tipo de prácticas y tecnologías dominantes (Hoffman, 1999; Sine, Haveman y Tolbert, 2005), los mecanismos específicos a través de los cuales las regulaciones determinan la adopción de unas tecnologías frente a otras han sido menos examinados. Los instrumentos públicos para fomentar la adopción de tecnologías han sido clasificados como instrumentos basados en incentivos (inducción) o instrumentos basados en imposición (Jaffe, Newell y Stavins, 2002). Sin embargo, los análisis empíricos sobre la efectividad de distintas regulaciones para fomentar la adopción de tecnologías más respetuosas con el medio ambiente han sido escasos (ver del Río-González, 2009), en gran parte debido a la ausencia de medidas robustas que permitan establecer una comparativa entre países (Hass *et al.*, 2011). Finalmente, hasta el momento no existen artículos que analicen el impacto de distintos instrumentos públicos en el desempeño medioambiental de una industria, y bajo qué condiciones los instrumentos basados en incentivos vs. imposición son más efectivos.

Trabajos previos también han reconocido la importancia de los emprendedores como una posible solución a los persistentes y urgentes retos medioambientales actuales (Dean y McMullen, 2007; Hall, Daneke y Lenox, 2010). La principal premisa bajo esta suposición es que

además de tener el potencial de satisfacer nuevas demandas y nichos de mercado verdes, los emprendedores pueden desempeñar una función catalizadora en las industrias que operan mediante la realización de innovaciones radicales y las transformaciones institucionales necesarias para frenar, incluso revertir, las prácticas organizativas insostenibles actuales (Hockerts y Wüstenhagen, 2010). La solución de grandes retos de sostenibilidad requiere innovaciones radicales que ayuden a cambiar el entorno empresarial e institucional.

A pesar del interés ganado en la esfera académica, así como en los ámbitos empresariales y políticos, todavía poco se sabe sobre el efecto que los emprendedores pueden tener en una industria y cómo interactúan con el marco institucional existente (por ejemplo, regulaciones existentes) para influir en las dinámicas de una industria y promover un mejor desempeño ambiental. Paradójicamente, hasta el momento, no hay estudios empíricos que analicen el impacto real de los emprendedores en la creación de valor medioambiental (Antolin-Lopez, Martínez-del-Río y Cespedes-Lorente, 2019). De esta forma, existe gran incertidumbre acerca de a través de qué mecanismos los emprendedores pueden tener un impacto medioambiental positivo en las industrias en las que operan (York y Venkataraman, 2010).

Finalmente, dada la necesidad de estudiar el contexto socio-cultural donde operan las empresas, se pretende analizar el papel de los valores culturales, específicamente los valores medioambientales, como moderadores de las relaciones entre los instrumentos públicos y el emprendimiento en el desempeño ambiental de una industria.

Por tanto, la tesis realiza importantes aportaciones a la literatura sobre instituciones y emprendimiento medioambiental, cambio tecnológico y economía ambiental, y al campo de la emergencia de sectores sostenibles. Además, aporta conocimiento práctico relevante para el diseño de políticas públicas de energías renovables más efectivas, y para el diseño de estrategias para las empresas establecidas y los emprendedores.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### Diseño empírico

El estudio empírico se centra en la industria eléctrica en los 27 miembros de la Unión Europea –UE– durante el periodo 1998 - 2009.

La UE como contexto se eligió porque es considerada un líder mundial en la generación de energías renovables (Haas *et al.*, 2011). Además, la UE se considera un referente en el desarrollo de políticas públicas favorables para el fomento de las energías renovables (Reiche, 2006). En particular, las principales acciones llevadas a cabo por la UE para fomentar las energías renovables se han centrado en la industria eléctrica por ser considerada clave para hacer frente al cambio climático; ya que las emisiones de CO<sub>2</sub> de esta industria representan más de un tercio de las emisiones de carbono globales (Haas *et al.*, 2011). Asimismo, es un contexto adecuado para los objetivos de investigación planteados porque a pesar de pertenecer a la misma región socio-económica, los países de la UE muestran una gran variabilidad en términos de emisiones de CO<sub>2</sub>, producción de energías renovables, regulaciones, creación de empresas nuevas de energías renovables, y preocupación ambiental.

Específicamente, se construyó una base de datos de panel compuesta por 324 observaciones (27 países x 12 años). Los datos fueron recogidos a partir de una gran variedad de fuentes de datos secundarios de reconocido prestigio como son las bases de datos *Amadeus*, *Administration International Agency*, *Eurostat*, etc. y los registros de la Agencia Nacional de Energía y los informes nacionales de energía de cada estado miembro y de la UE para construir las variables de instrumentos públicos. Además, se llevó a cabo un estudio cualitativo de la industria basado en entrevistas con participantes clave de la industria, informes y artículos.

Para analizar el efecto de los distintos tipos de instrumentos públicos, la creación de empresas nuevas de energías renovables, y los valores culturales, se llevó a cabo un análisis de regresión de datos de panel. Además, se realizó un análisis descriptivo de la evolución de las

emisiones de CO<sub>2</sub>, la producción de energías renovables, y la evolución de los distintos tipos de instrumentos públicos.

## Resultados

Los principales hallazgos de la tesis doctoral derivados del análisis de regresión son:

- La entrada de emprendedores de energías renovables, es decir, la creación de nuevas empresas eléctricas de energías renovables, tienen un efecto importante en la mejora del rendimiento medioambiental de la industria, es decir, contribuyen a la reducción de las emisiones totales de CO<sub>2</sub> de la industria.
- La efectividad de las políticas públicas para fomentar energías renovables y mejorar el impacto medioambiental difiere en función del tipo de instrumento público adoptado y del diseño del mismo. Específicamente, los resultados muestran que los instrumentos públicos que ofrecen incentivos –tarifas reguladas y sistemas de licitación– tienen un mayor efecto para mejorar el rendimiento medioambiental de la industria frente a las políticas de imposición –sistemas de cuotas–.
- Las tarifas reguladas no sólo tienen un efecto directo en la mejora del rendimiento medioambiental, sino que también tienen un efecto indirecto positivo, ya que favorecen la creación de empresas nuevas de energías renovables. Las tarifas reguladas son más efectivas para fomentar la creación de empresas nuevas de energías renovables; los resultados muestran que los sistemas de licitación o los instrumentos impositivos (cuotas) no son instrumentos efectivos para ello.
- La existencia de tarifas reguladas y la creación de empresas nuevas de energías renovables es una combinación relevante para mejorar el desempeño ambiental de una industria.
- La existencia de valores medioambientales altos en un país intensifica el efecto positivo de las políticas públicas y las

empresas nuevas de energías renovables en el rendimiento medioambiental, es decir, en aquellos países con valores medioambientales altos las políticas públicas para el fomento de las energías renovables y la entrada de emprendedores de energías renovables son más efectivas. De especial interés es el hallazgo de que los sistemas de cuotas (instrumentos impositivos) no son efectivos si no existen valores medioambientales altos que apoyen su implementación.

En definitiva, los resultados muestran la importancia entre las interacciones entre el tipo de instrumento público usado, la entrada de emprendedores medioambientales, y la existencia de valores medioambientales para reducir el impacto medioambiental de una industria.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

#### **Implicaciones para los responsables políticos**

De esta tesis doctoral se derivan implicaciones prácticas relevantes para los responsables políticos. Se proporcionan argumentos teóricos y evidencia empírica que pueden ayudar a diseñar políticas públicas más efectivas para la protección del medio ambiente y el despliegue de tecnologías de energía renovable en particular. En primer lugar, comprender las diferencias entre los instrumentos públicos es importante para el diseño de políticas. Los diferentes tipos de regulaciones tienen un efecto distinto en la adopción de tecnologías medioambientales y en el desempeño ambiental. Los hallazgos muestran que las regulaciones basadas en incentivos (tarifas reguladas y licitaciones públicas) son instrumentos públicos más efectivos que los instrumentos basados en la imposición (cuotas obligatorias) para alentar la adopción de tecnologías de energías renovables y mejorar el desempeño ambiental de una industria. Además, es importante comprender que la efectividad del instrumento público depende del diseño del instrumento en sí, más que del instrumento en sí mismo. Por ejemplo, la efectividad en un sistema

de tarifas depende del precio pagado y del tiempo garantizado para la obtención de dicha cuantía.

En segundo lugar, se muestra que hay otros elementos que pueden influir en la efectividad de las regulaciones. Las políticas públicas de fomento de energías renovables tienen un mayor impacto en áreas con altos valores medioambientales y en contextos con altas tasas de emprendimiento. Para impulsar la transición de una industria hacia la sostenibilidad, los responsables políticos deberían apoyar la entrada de emprendedores que promuevan las tecnologías emergentes respetuosas con el medio ambiente al menos tanto como se centran en apoyar a las empresas existentes, ya que la entrada de emprendedores parece acelerar la difusión de la tecnología. Además, es importante que los responsables políticos tengan en cuenta el contexto sociocultural al diseñar y lanzar políticas para promover la adopción de prácticas y tecnologías beneficiosas para el medio ambiente. El hallazgo de que, de manera aislada, las cuotas obligatorias no parecen ser efectivas para mejorar el desempeño ambiental de una industria, mientras que en combinación con valores medioambientales altos sí son efectivas, ofrece implicaciones relevantes para los responsables públicos. La efectividad de los sistemas de obligación de cuotas ha sido ampliamente cuestionada (Finon y Perez, 2007). Así, una buena estrategia para facilitar la aceptación de las tecnologías promovidas por las nuevas regulaciones podría ser el lanzamiento de campañas públicas de apoyo para activar valores culturales que las promuevan.

### **Implicaciones para empresarios, gerentes y emprendedores**

Aunque el estudio se realizó a nivel de industria, también hay implicaciones interesantes que se pueden extraer a nivel organizativo.

Los gerentes y las empresas establecidas pueden beneficiarse del conocimiento derivado de este estudio, ya que proporciona información valiosa para administrar sus negocios. El país donde operan es muy relevante ya que los entornos institucionales existentes pueden apoyar o limitar sus actividades. Es importante que las empresas establecidas

vigilen su entorno y se anticipen a él, ya que los cambios regulatorios y un aumento de emprendedores que ofrecen nuevas opciones tecnológicas pueden desinstitucionalizar sus prácticas y tecnologías, afectando su posición dominante. El entorno sociocultural también juega un papel clave en la configuración de la industria. Los valores culturales pueden determinar la aceptación de la tecnología y es importante tenerlos en cuenta al desarrollar estrategias organizativas. Las empresas establecidas deben alinear sus estrategias y actividades con los valores sociales dominantes, ya que una desalineación puede conducir a la pérdida de poder de mercado y ventajas económicas.

Para los emprendedores, este trabajo genera evidencia de que con sus acciones pueden ejercer influencia en la dinámica de la industria en la que entran, y arroja luz sobre los mecanismos que los emprendedores pueden usar para lograr el cambio. Los emprendedores pueden tener un gran impacto en la sociedad liderando la transición de los sectores hacia la sostenibilidad. La entrada de emprendedores con prácticas más sostenibles puede legitimar tecnologías más respetuosas con el medio ambiente en términos de efectividad y eficiencia, en un contexto en el que tecnologías más extendidas carecen normalmente de credibilidad, así como abrir camino a nuevas tecnologías, y crear presiones competitivas que puedan debilitar la posición de empresas establecidas que favorezcan el deterioro medioambiental. Esta investigación también puede ayudar con la ubicación estratégica de nuevas empresas. La selección de la ubicación debe basarse no sólo en la disponibilidad de recursos, sino también en el marco institucional, incluido el entorno normativo. Cuando sus prácticas son consistentes con los valores culturales predominantes existentes, los empresarios pueden tener una mayor influencia en la industria donde operan, ya que los valores culturales aumentan y aceleran la aceptación de sus prácticas y tecnologías.

#### 4. REFERENCIAS

- Antolin-Lopez, R., Martinez-del-Rio, J., y Cespedes-Lorente, J.J. (2019). Environmental entrepreneurship as a multi-component and dynamic construct: Duality of goals, environmental agency, and environmental value creation. *Business Ethics: A European Review*, 28(4), 407–422.
- Dean, T.J., y McMullen, J.S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76.
- del Río-González, P. (2009). The empirical analysis of the determinants for environmental technological change: A research agenda. *Ecological Economics*, 68(3), 861–878.
- Ferraro, F., Etzion, D., y Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390.
- Finon, D., y Perez, Y. (2007). The social efficiency of instruments of promotion of renewable energies: A transaction-cost perspective. *Ecological Economics*, 62(1), 77–92.
- Haas, R., Panzer, C., Resch, G., Ragwitz, M., Reece, G., y Held, A. (2011). A historical review of promotion strategies for electricity from renewable energy sources in EU countries. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15(2), 1003–1034.
- Hall, J.K., Daneke, G.A., y Lenox, M.J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448.
- Hockerts, K., y Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492.
- Hoffman, A.J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Jaffe, A.B., Newell, R.G., y Stavins, R.N. (2002). Environmental policy and technological change. *Environmental and Resource Economics*, 22(1-2), 41–69.
- Reiche, D. (2006). Renewable energies in the EU-accession states. *Energy Policy*, 34(3), 365–375.
- Sine, W.D., Haveman, H.A., y Tolbert, P. (2005). Risky business? Entrepreneurship in the new independent-power sector. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 200–232.
- York, J.G., y Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449–463.



# INTEGRACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS Y AMBIENTALES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO

Carla Antonini<sup>1</sup>  
*Universidad de Barcelona*

## 1. INTRODUCCIÓN

Debido a la degradación de recursos naturales, la necesidad de mejorar el desempeño ambiental de la actividad económica se ha convertido en los últimos años en un objetivo principal. Una de las maneras de mejorar el desempeño ambiental es a través de sistemas de información fiables que sean capaces de evaluar los impactos de nuestros actuales patrones de producción y consumo.

---

1. Tesis doctoral: An empirical analysis of environmental externalities incidence on financial performance.

Mención Especial a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgada por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2017).

Autora: Carla Antonini.

Director: Josep María Argilés Bosch.

Universidad de Barcelona. Año: 2016.

Las reglas de medición y valoración contablemente aceptadas giran en torno a, al menos, tres principios contables: (i) capital a mantener, (ii) valoración de activos y pasivos y, (iii) unidades de medida. Los profesionales conocen bien estos conceptos aplicados al capital económico; sin embargo, la contabilidad tradicional descarta el capital natural y carece de metodologías establecidas para medir y valorar los impactos ambientales.

Por un lado, la decisión de mantener el capital natural podría ser bastante sencilla. Por otro lado, el proceso de medición y valoración de los activos y pasivos ambientales es desafiante dado que el proceso de toda conmensuración requiere en cualquier caso grandes cantidades de recursos, organización y disciplina; y está profundamente influenciado por los intereses sociales y políticos (Espeland y Stevens, 1998).

Dado que, en la actualidad, el capital natural se ha convertido en un factor escaso (Costanza *et al.*, 1997), la contabilidad necesita actualizar sus principios para alinearlos con las preocupaciones sociales y ambientales (Mathews, 1995). Más en detalle, idealmente, todos los costes y beneficios reales de las actividades económicas, o al menos los más relevantes, deberían incluirse para garantizar un marco contable transparente, fiable, relevante y comparable. A menos que los principios contables tomen capital natural y costes y/o beneficios ambientales, la contabilidad resultará en información sesgada y, por lo tanto, inadecuada para una buena toma de decisiones a medio y largo plazo.

Una práctica común para superar este desafío es el uso de indicadores ambientales. Un indicador es “una variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de una organización” (OECD, 2010).

El interés en desarrollar indicadores ambientales se promovió en primera instancia por la necesidad de integrar parámetros físicos y químicos del ambiente. Las primeras contribuciones estuvieron relacionadas principalmente con el desarrollo de indicadores para el monitoreo de la calidad del agua (Hezri y Dovers, 2006). A pesar de la gran cantidad de investigaciones dedicadas a desarrollar indicadores ambientales

estandarizados (Wiedmann, Minx, 2008; Wiedmann, Minx, Barret y Wackerngél, 2006), hasta la fecha no existe una metodología única aceptada para integrar indicadores ambientales en el marco contable. Esto se debe posiblemente a obstáculos tanto institucionales como técnicos en el diseño e implementación de los sistemas de información que integran indicadores ambientales y económicos.

En este sentido, el objetivo de la tesis sobre la cual versa este capítulo ha sido proporcionar nuevas respuestas a los desafíos de la medición del impacto ambiental que tiene la actividad económica de las empresas y organizaciones. La tesis asume como punto de partida que la contabilidad y los indicadores son necesarios para medir el impacto ambiental de la economía y, al hacerlo, podrían permitir una mejora en la toma de decisiones a largo plazo. Teniendo en cuenta este objetivo, la segunda sección expone los tres trabajos de investigación que formaron la tesis, descripción de la metodología aplicada y resultados obtenidos. Por último, la tercera sección presenta las implicaciones prácticas para empresas y organizaciones.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El primer estudio explora el establecimiento de límites de indicadores ambientales a través de una conceptualización de los límites de informes de sostenibilidad. El estudio explora cómo las entidades establecen sus límites para la construcción de informes de sostenibilidad a través de un análisis de contenido. La muestra del análisis consta de 92 informes de sostenibilidad de empresas incluidas en la lista 2012 *Financial Times Global 500*. Los resultados de la muestra utilizada sugieren que los límites de los informes de sostenibilidad y los indicadores presentados están restringidos por un sesgo financiero y por lo tanto no permiten revelar una información completa e inclusiva acerca del desempeño ambiental de las entidades. La mayoría de las entidades definen sus límites sobre la base del control financiero (y no de sostenibilidad) sobre otras empresas. La mayoría de los impactos ambientales indirectos no se incluyen. Como resultado de estos límites sesgados, se

confirma que la información basada en informes analizados no es una base confiable para la toma de decisiones sobre la sostenibilidad de las operaciones de las empresas.

El segundo estudio explora la posibilidad de utilizar determinados costes financieros como indicadores de ciertos costes ambientales. Este estudio busca encontrar evidencia de que el uso excesivo de ciertos insumos y la industrialización de la agricultura es perjudicial tanto para la sostenibilidad ambiental como económica a largo plazo. Metodológicamente, es un estudio empírico de las tendencias de productividad y costes ambientales de la agricultura a largo plazo. Para este fin, realizamos un análisis de datos de panel de productividad y costes ambientales en una base de datos de contabilidad agrícola en Europa durante el período 1989-2009. El estudio considera la producción agrícola por hectáreas como indicador de productividad y gastos en energía, pesticidas y fertilizantes por hectárea como indicadores indirectos de los costes ambientales. Los resultados muestran una disminución significativa de la productividad y un aumento constante de los costes ambientales a lo largo del tiempo. Estos resultados se correlacionan negativamente con la sostenibilidad tanto económica como ambiental de la agricultura. Podría decirse que esto se agrava en el aspecto ambiental debido a costes ambientales ocultos valorados en cero en la contabilidad tradicional.

El tercer estudio explora el uso de las técnicas de ponderación y agregación de indicadores ambientales para analizar empíricamente la relación entre desempeño ambiental y económico. El estudio se basa en datos recopilados por los propios productores de arroz que participan en un programa financiado por la Unión Europea (LIFE09ENV/ES/000441). La metodología utilizada calcula los indicadores agregados de las emisiones reales de gases de efecto invernadero y el consumo de energía de las granjas de arroz de la muestra, no solo como resultado de la etapa productiva inmediata de la granja, sino también de la etapa anterior a la producción de los insumos requeridos por la granja. Posteriormente, analizamos la relación entre desempeño ambiental y económico. Los resultados proporcionan evidencia de que la integración del análisis ambiental y económico no solo es posible sino también útil

para proporcionar información más precisa sobre los costes y beneficios generales de la agricultura.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Como consecuencia de una creciente complejidad en los indicadores ambientales, su integración en la contabilidad tradicional todavía no se entiende completamente. Las secciones anteriores exploran dos aspectos técnicos importantes que pueden ayudar a la correcta implementación de indicadores ambientales por parte de las empresas: (i) la definición de los límites de la entidad y (ii) el uso de *proxies*, ponderados y agregados.

En primer lugar, un paso crucial para utilizar indicadores ambientales en la contabilidad es definir adecuadamente sus límites desde un punto de vista ambiental y no simplemente desde una perspectiva financiera. El establecimiento de límites es un tema importante en la medición del impacto ambiental porque (i) conecta la micro perspectiva de las organizaciones y la perspectiva macro sistémica de la sostenibilidad y (ii) las diferentes delineaciones de límites proporcionan imágenes completamente diferentes sobre el desempeño ambiental de las entidades y esto puede afectar a la comparabilidad (Antonini y Larrinaga, 2017). El propósito de los indicadores ambientales es, teóricamente, proporcionar información sobre la contribución a la sostenibilidad de una entidad de reporte en particular. Es importante definir que la noción tradicional de “entidad” en contabilidad se basa en la información financiera convencional, donde la “entidad contable” se define siguiendo el principio de control financiero (IFRS Foundation, 2014). En consecuencia, una entidad (llamada “matriz o inversor”) tiene la obligación de consolidar la información cuando controla otras entidades (llamadas “participadas”), entendiendo por control la capacidad de afectar sus rendimientos. La razón es que los estados financieros consolidados brindan información más útil, comparable y confiable a los interesados financieros, porque representan todas las transacciones realizadas bajo el control de un único tomador de decisiones. En contraste, la informa-

ción financiera de solo una parte de la misma entidad (cualquiera que sea su forma legal) no es financieramente significativa. Análogamente, los límites de sostenibilidad precisos mejoran la comparabilidad, integridad y relevancia de los indicadores ambientales. Por ejemplo, en las emisiones de carbono es necesario considerar todas las emisiones generadas por la actividad realizada por la empresa y, en consecuencia, sobre las que tiene algún control. En este sentido, la comparabilidad del desempeño de sostenibilidad entre compañías con diferentes políticas de subcontratación o con diferentes combinaciones de energía exigiría la inclusión en esos límites de sostenibilidad de las emisiones de carbono de la cadena de suministro y las emisiones producidas por la generación de electricidad. De lo contrario, el indicador de carbono no informaría sobre la contribución corporativa a la sostenibilidad. Los indicadores ambientales significativos deben abarcar todas las entidades sobre las cuales existe un control de la sostenibilidad junto con los impactos indirectos derivados de las actividades a través de la cadena de suministro, y no solo los impactos directos causados por entidades dentro de límites basados en el control financiero.

En segundo lugar, otro paso importante en la aplicación de indicadores ambientales está relacionado con la disponibilidad de datos. La mayoría de los impactos ambientales no tienen una valoración de mercado disponible. Una forma de evaluar el valor del impacto ambiental, dado que la mayoría de ellos no tiene precios basados en el mercado, es el uso de una variable *proxy*, que es una medición que se aproxima conceptualmente a variables no observables o inconmensurables. Para que esto sea así, la variable *proxy* debe tener una estrecha correlación con el valor inferido. Los *proxies* actúan como un espejo de lo que se debe observar, los usuarios nunca deben olvidar que, de hecho, solo están trabajando con un *proxy* para una medida estimada. La contabilidad convencional generalmente toma medidas de valoración basadas en el mercado, que actúan como un *proxy* del valor relativo. Esto hace que la medición y la valoración sean relativamente fáciles, aquí el uso de proxies está ampliamente distribuido en las finanzas donde la observación real sería demasiado costosa o ineficiente en el momento. Por

ejemplo, la cantidad real de servicios bancarios es difícil de definir y observar. Como consecuencia, los servicios bancarios se estiman por insumos como las horas de trabajo en la banca y el número de cajeros automáticos. De la misma manera, ciertos gastos expresados en términos monetarios como costes internos pueden actuar como *proxies* del impacto ambiental.

Finalmente, es importante comprender que, dado que el impacto ambiental puede estar relacionado con un fenómeno múltiple (es decir, la emisión de aire, la contaminación del agua, la pérdida de biodiversidad), sus unidades de medida también tienden a ser múltiples y complejas, y hasta la fecha no se acepta generalmente ninguna regla. La selección correcta del sistema de ponderación y la agregación de indicadores puede ser una manera de superar el desafío. Esto permite agregar grupos de materiales con características comunes, como los que contribuyen al efecto invernadero. Es por eso que hoy es posible expresar cada gas de efecto invernadero en términos de su potencial de calentamiento en relación con el del dióxido de carbono, como en el protocolo de gases de efecto invernadero. Si bien la agregación de materiales ofrece un medio para evitar las desventajas relacionadas con el uso de una sola medida, se debe tener en cuenta que las posibilidades de hacerlo son algo limitadas. La complejidad proviene de todos aquellos materiales para los que aún no se dispone de un esquema de ponderación.

Estas y otras cuestiones técnicas pueden ayudar a una mejor integración de indicadores ambientales dentro de la contabilidad tradicional. En el caso particular de España, dicha integración adquiere una mayor trascendencia desde la aprobación de la Ley 11/2018. En ella se regula la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad y requiere información detallada del impacto de las empresas sobre el medio ambiente, la salud, la seguridad y el uso de energías renovables y no renovables, entre otros (Ley 11/2018).

De todas formas, la solución para ejercer la justa responsabilidad sobre el impacto ambiental de las actividades económicas no va a venir solamente de la mano de una normativa o una técnica contable específica sino, y sobre todo, desde un cambio en los patrones de consumo y

producción que acepte y reconozca al medio ambiente y sus servicios no sólo como la base de toda actividad económica a largo plazo sino también como la base para la supervivencia de la especie humana en el planeta Tierra.

#### 4. REFERENCIAS

- Antonini, C., y Larrinaga, C. (2017). Planetary Boundaries and Sustainability Indicators. A Survey of Corporate Reporting Boundaries. *Sustainable Development*, 25(2), 123–137. <https://doi.org/10.1002/sd.1667>
- Costanza, R., D'Arge, R., de Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, B., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R.V., Paruelo, J., Raskin, R.G., Sutton, P., y van den Belt, M. (1997). The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature*, 387(6630), 253–260. <https://doi.org/10.1038/387253a0>
- Espeland, W., y Stevens, M. (1998). Commensuration as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 24, 313–343. <https://doi.org/10.2307/2062668>
- Hezri, A., y Dovers, S. (2006). Sustainability indicators, policy and governance: issues for ecological economics. *Ecological Economics*, 60(1), 86–99. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092180090500529X>
- IFRS Foundation. (2014). *International Financial Reporting Standards 10: technical summary*. Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda.
- LEY 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad (BOE núm. 314, de 29 de diciembre).
- Mathews, M.R. (1995). Social and Environmental Accounting: A Practical Demonstration of Ethical Concern? *Journal of Business Ethics*, 14(8), 663–671.
- OECD. (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Recuperado de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- Wiedmann, T., y Minx, J. (2008). A definition of “carbon footprint.” *Ecological Economics Research Trends*, 1, 1–11. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GCKU1p\\_6HNwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=wiedmann+and+minx+2008&ots=D-EVFP71Os&sig=nAnD05xEdHsIwwLI1H54Sy-24EiQ](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GCKU1p_6HNwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=wiedmann+and+minx+2008&ots=D-EVFP71Os&sig=nAnD05xEdHsIwwLI1H54Sy-24EiQ)
- Wiedmann, T., Minx, J., Barrett, J., y Wackernagel, M. (2006). Allocating ecological footprints to final consumption categories with input – output analysis. *Ecological Economics*, 56, 28–48. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.05.012>

# FACTORES QUE DETERMINAN UN CAMBIO HACIA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS EN UNA ECONOMÍA EMERGENTE

Remy Michael Balarezo Nuñez<sup>1</sup>  
*Universidad de Piura (Perú)*

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la investigación acerca de cómo la empresa puede ser competitiva y a la vez ser medioambiental y socialmente responsable ha ido en aumento (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014). Si bien los últimos meta-análisis realizados han demostrado que existe una relación positiva entre la rentabilidad de la empresa y sus prácticas medioambientales (Albertini, 2013; Grewatsch y Kleindienst, 2017), aún quedan muchas preguntas por responder de manera científica, tales

- 
1. Tesis doctoral: Micro y macro fundamentos de las estrategias medioambientales proactivas. Un enfoque desde la visión natural de recursos y capacidades. Accésit a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2019).  
Autor: Remy Michael Balarezo Nuñez.  
Directores: José Emilio Navas López y Gregorio Martín de Castro.  
Universidad Complutense de Madrid. Año: 2018.

como si dicha relación se mantiene en otros tipos de contextos (ej.: fuera de la Unión Europea y de EE.UU.), especialmente economías emergentes (Jamali y Karam, 2018), si existen variables que moderen o medien dicha relación o si se debe poner la lupa de la investigación a niveles micro dentro de la organización (Aguinis y Glavas, 2012), entre otras cuestiones. La falta de respuesta a estas interrogantes puede explicar por qué las empresas no han logrado la “verdadera sostenibilidad” (Schevchenko, Lévesque y Pagell, 2016).

Por otro lado, distintos equipos editoriales de importantes revistas de gestión empresarial y estrategia han propuesto de qué manera las empresas pueden afrontar y solucionar los “grandes retos”, entre ellos, el cambio climático y la gestión de recursos naturales (George, Howard-Greville, Joshi y Tihanyi, 2016); cómo se puede redefinir la función objetivo de la empresa (Adler, 2016), de qué manera la empresa puede solucionar los temas sociales y medioambientales (Mayer, Wright y Phan, 2017) y cómo la empresa puede redefinir su propósito (Hollensbe, Wookey, Hickey, George y Nichols, 2014).

El interés e importancia por la sostenibilidad no ha venido únicamente desde el ámbito académico, sino también desde el ámbito empresarial. El estudio llevado a cabo por *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) junto con *Boston Consulting Group* (BCG) (Kiron *et al.*, 2017) y el desarrollado por McKinsey (Bonini y Bové, 2014) muestran que el 60 % (en el primer estudio) y 43 % (en el segundo) de los CEOs entrevistados consideran que los temas de sostenibilidad deben alinear-se a la estrategia de la empresa. Es a partir de los motivos anteriores que surge el interés por realizar la tesis doctoral que presentamos. En primer lugar, debido a que se desea comprender por qué las empresas desarrollan capacidades medioambientales más avanzadas. Es decir, se trata de estudiar cuáles son los factores que explican los distintos tipos de capacidades medioambientales que una empresa puede desarrollar para poder solucionar los problemas de sostenibilidad (social y medioambiental). Para esto, el estudio no se enfoca únicamente en los aspectos a nivel macro de la organización, como por ejemplo el capital humano y la cultura medioambiental, sino más bien resalta los aspectos a nivel

micro que pueden explicar el tipo de capacidad medioambiental que la empresa puede desarrollar, como, por ejemplo, el compromiso de la alta dirección o los valores del CEO.

Una vez respondida esta primera pregunta de investigación acerca de los factores que explican (ya sea nivel macro o micro) la construcción de las capacidades medioambientales de la empresa, nuestra tesis doctoral busca responder una segunda pregunta que es, si realmente las empresas obtienen resultados empresariales positivos al desarrollar y/o obtener las capacidades medioambientales. Finalmente, se busca estudiar si existe un efecto moderador de la reputación medioambiental en la relación entre las capacidades medioambientales de la empresa y sus resultados empresariales.

El contexto elegido para llevar a cabo el estudio es Perú. Esto es debido a la llamada de distintos académicos a tratar de realizar estudios de sostenibilidad empresarial en contextos de economías emergentes (Jamali y Karam, 2018). Muchos de los estudios acerca de la sostenibilidad empresarial han sido realizados en Estados Unidos y la Unión Europea y no necesariamente esos resultados pueden ser extrapolados a una realidad como la peruana. Perú es un país muy vulnerable ante el cambio climático (Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas), debido a la deforestación de la Amazonía, a la degradación de otros importantes ecosistemas del país como el océano Pacífico, los Andes y la costa. Esto se acentúa aún más al ser la economía peruana muy dependiente de estos ecosistemas, principalmente por sus recursos. Por eso, la importancia en comprender de qué manera las empresas en Perú pueden desarrollar capacidades medioambientales con la finalidad de que desplieguen prácticas más sostenibles y volver sostenible el consumo de los recursos naturales de los cuales su economía depende.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La tesis doctoral es un estudio cuantitativo. Tras realizar una revisión profunda de la literatura, se decidió seleccionar las distintas variables a estudiar. Se plantearon dos modelos cuantitativos.

El primer modelo planteado busca responder a la pregunta ¿Qué determinantes/factores explican el desarrollo de las capacidades medioambientales de las empresas? De acuerdo a la revisión de la literatura realizada se seleccionó como determinantes de las capacidades medioambientales: el Capital Humano Medioambiental, Cultura Medioambiental, Líder Medioambiental y Compromiso Medioambiental de la Alta Dirección. Las primeras dos variables se clasificaron como macro fundamentos, mientras que las dos últimas como micro fundamentos. Estas variables representan las variables independientes del primer modelo de estudio. La variable independiente del primer modelo de estudio son las capacidades medioambientales que las empresas pueden desarrollar. De acuerdo a la revisión de la literatura, se clasificaron las capacidades medioambientales de la siguiente manera: Control de la Contaminación, Producción Limpia, Producto Verde, Análisis del Ciclo de Vida del Producto y Desarrollo Sostenible. Estas capacidades medioambientales siguen un continuo que va desde la posición más reactiva hasta posiciones más proactivas.

El segundo modelo planteado busca responder a la segunda pregunta de investigación de la tesis doctoral, ¿las capacidades medioambientales que desarrollan las empresas afectan sus resultados empresariales? De esta manera, las capacidades medioambientales de las empresas se volvieron variables independientes y la variable dependiente del modelo fue el resultado empresarial. De acuerdo a la revisión de la literatura se consideró como resultado empresarial, los resultados económicos y resultados de mercado. Seguidamente, dentro de ese modelo se contempló como variable moderadora la Reputación Medioambiental. Finalmente, como variables de control se incluyeron la industria y el tamaño de la empresa.

Se realizó una revisión de los distintos estudios en la literatura académica con la finalidad de identificar las diferentes formas de medir las variables seleccionadas para el modelo. De esta manera, se consideraron distintos aspectos/elementos para medir la variable. Con la identificación de los elementos/aspectos de cada variable del modelo se pasó a diseñar dos cuestionarios que fueron validados por expertos aca-

démicos en sostenibilidad empresarial, como también por empresarios y directivos de empresas y gremios empresariales peruanos para adaptar los cuestionarios a la realidad de Perú. Debido a la falta de bases de datos secundarios en Perú, la información se obtuvo mediante encuesta a directivos de empresas de este país, a través de la empresa encuestadora IPSOS Perú.

El cuestionario cuenta con preguntas que utilizan escala Likert por lo que las variables del estudio se construyeron de manera reflectiva. Con la finalidad de evitar el sesgo de varianza común se enviaron dos cuestionarios diferentes al CEO de la empresa y al Gerente de Operaciones/Producción/Ambiental/Sostenibilidad (quien esté a cargo de los temas de sostenibilidad en la empresa).

La población objetivo del estudio son empresas que operaban en Perú a 31 de diciembre del 2015 con 100 o más trabajadores y de los sectores: minería, agroindustria, textil, pesca, química, construcción, madereras, metalmecánica, eléctricas, hidrocarburos, industria alimentaria, plástico y transporte terrestre. La gran mayoría de estas empresas no cotizan en el mercado de capitales. El total de respuesta válidas (dos respuestas por empresas) que se recibieron fue de 84, lo que representa el 9,26 % de la población, siendo una tasa de respuesta positiva al utilizar como método de recolección de datos el cuestionario y en una realidad como Perú. La muestra obtenida es representativa de la población tomando en consideración tanto los años de fundación como el número de trabajadores.

Se realizaron una serie de análisis estadísticos y econométricos para dar respuesta a las preguntas de investigación. En relación con la primera, el factor que influye de manera positiva y estadísticamente significativa en el desarrollo de las capacidades medioambientales de desarrollo sostenible y análisis del ciclo de vida del producto es el micro fundamento del compromiso medioambiental de la alta dirección. De manera parcial este mismo micro fundamento influye en el desarrollo de la capacidad medioambiental del control de la contaminación.

En relación con la segunda pregunta de investigación, ¿el desarrollo de capacidades medioambientales de la empresa afecta los resultados

empresariales?, la investigación realizada en la tesis doctoral no halló ninguna relación estadística. Lo que sí se encontró fue una moderación estadísticamente parcial negativa, entre la capacidad medioambiental del análisis del ciclo de vida del producto y los resultados de mercado de la empresa. Es importante mencionar que todos estos resultados se enmarcan dentro del contexto de Perú.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La tesis doctoral muestra cómo las empresas pueden desarrollar capacidades medioambientales para afrontar los grandes retos (George *et al.*, 2016) en un contexto de una economía emergente como Perú. Lo primero que es importante indicar es que el desarrollo de capacidades medioambientales por parte de las empresas no les brinda ningún resultado empresarial, ni positivo o negativo, al menos en un contexto como el peruano. Esta primera conclusión es importante por dos motivos. El primero es que rompe un mito en el círculo empresarial en Perú, en que integrar temas de sostenibilidad en la estrategia de la empresa lleva a perder rentabilidad y ventaja competitiva. El segundo, que es parte de una limitación de este estudio, es que no se ha considerado los resultados empresariales a largo plazo. Para eso, el cuestionario debería de pasarse de manera bianual a cada una de las empresas con la finalidad de poder ver si efectivamente la renta de la empresa se ve reflejada en el largo plazo cuando se integran temas de sostenibilidad en la estrategia de la organización (Bansal y Desajrdine, 2014; Flammer, 2015; Wang y Bansal, 2012). Por tanto, si bien al parecer a corto plazo las capacidades medioambientales no afectan los resultados empresariales no podemos indicar lo mismo cuando se toma en cuenta el largo plazo. En este estudio, lo importante es que se demuestra a los empresarios y empresas en Perú que integrar temas de sostenibilidad en la estrategia de su organización no les hace perder dinero ni competitividad.

La segunda implicación que consideramos importante para la práctica empresarial es que el equipo directivo de una organización juega un rol muy importante en hacer más sostenible la empresa. Los

directivos en este caso, y en especial en un contexto como el peruano, son determinantes desde la capacidad medioambiental más reactiva que es el caso del cumplimiento de la ley hasta el desarrollo de capacidades más proactivas y avanzadas como el caso del análisis del ciclo de vida del producto y el desarrollo sostenible. Por tanto, este hallazgo es importante por las siguientes cuestiones. Primero, en países donde las instituciones no cumplen un rol fiscalizador y por ende es fácil el incumplimiento de la ley, como Perú (países emergentes), más que implantar leyes fuertes para lograr la sostenibilidad, lo que se debe es concienciar y educar a los directivos/equipos directivos de las empresas para que, dentro de sus criterios de análisis, decisión, etc., tomen en consideración los temas de sostenibilidad y, por tanto, gestionen las empresas con criterios sostenibles. Segundo, se resalta la importancia de los directivos para solucionar los grandes retos y, por tanto, se resalta la importancia de los micro fundamentos para considerar los temas de sostenibilidad en la estrategia de la empresa (Molina-Azorín, 2014). Son las empresas a través de sus directivos las llamadas a afrontar los problemas de sostenibilidad y solucionarlos y quizás nos hemos estado enfocando en variables más macros para solucionarlo y, por ello, no hemos logrado la “verdadera sostenibilidad” (Shevchenko, *et al.*, 2016).

#### 4. REFERENCIAS

- Adler, P.S. (2016). Alternative economic futures: A research agenda for progressive management scholarship. *Academy of Management Perspectives*, 30(2), 123–128.
- Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Albertini, E. (2013). Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review. *Organization & Environment*, 26(4), 431–457.
- Bansal, P., y DesJardine, M.R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.
- Bonini, S., y Bové, A. (2014). *Sustainability's strategic worth*. McKinsey Global Survey Results. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/sustainability-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results#>

- Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), 2549–2568.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., y Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895.
- Grewatsch, S., y Kleindienst, I. (2017). When does it pay to be good? Moderators and mediators in the corporate sustainability–corporate financial performance relationship: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 383–416.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., y Nichols, C.V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234.
- Jamali, D., y Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61.
- Kiron, D., Unruh, G., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H., y Meyer Zum Felde, A. (2017). Corporate sustainability at a crossroads: Progress toward our common future in uncertain times. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 1–26.
- Mayer, C., Wright, M., y Phan, P. (2017). Management research and the future of the corporation: A new agenda. Editorial, *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 179–182.
- Molina-Azorín, J.F. (2014). Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 102–114.
- Montiel, I., y Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113–139.
- Shevchenko, A., Lévesque, M., y Pagell, M. (2016). Why firms delay reaching true sustainability: Firms delaying in reaching true sustainability. *Journal of Management Studies*, 53(5), 911–935.
- Wang, T., y Bansal, P. (2012). Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1135–1153.

# ACTUANDO EN EL PRESENTE PARA QUE EXISTA UN FUTURO. LAS INNOVACIONES MEDIOAMBIENTALES

Dante I. Leyva de la Hiz<sup>1</sup>.  
*Montpellier Business School.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La innovación constituye un pilar fundamental tanto para el desarrollo de las empresas como para el progreso de la sociedad en general. A nivel empresarial, la innovación supone la generación de ventajas competitivas que derivan en un mayor desempeño en comparación con los competidores. Este mayor desempeño se traduce en unas tasas superiores de rentabilidad, de penetración en el mercado, mejor imagen, etc. (Brown y Eisenhardt, 2007).

---

1. Tesis doctoral: Innovaciones medioambientales: estrategias corporativas e influencias institucionales.

Accésit a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2016).

Autor: Dante I. Leyva de la Hiz.

Director: Juan Alberto Aragón Correa.

Universidad de Granada. Año: 2015.

Sin embargo, las ventajas de la innovación van más allá de las consecuencias positivas sobre las empresas que las desarrollan, pues tienen un efecto sobre la calidad de vida de las personas.

A nivel general, las innovaciones han jugado un papel fundamental en nuestras vidas. Gracias a ellas podemos disfrutar de agua potable, hemos sobrevivido a enfermedades, producimos una mayor cantidad de alimentos a un menor coste, podemos comunicarnos de manera instantánea con partes remotas del mundo, etc. Debido a esta importancia, cada vez más organismos gubernamentales e internacionales consideran indicadores de innovación a la hora de llevar a cabo sus políticas, tales como el porcentaje que se dedica a Investigación y Desarrollo (I+D) en relación al Producto Interior Bruto (PIB), el número de investigadores por cada millón de habitantes, la cantidad de innovaciones desarrolladas en un período de tiempo, etc. (Banco Mundial, 2019).

Sin embargo, a pesar de los efectos positivos que conlleva la actividad innovadora (mejores infraestructuras, mayores niveles de educación, reducción de la pobreza extrema...), en numerosas ocasiones estas generan un coste. Este coste se conoce en la literatura como “externalidades negativas” (Porter y Van der Linde, 1995) y supone todos aquellos aspectos perniciosos tales como mayores niveles de contaminación, desertificación de áreas forestales, generación de residuos, etc. En este sentido, el gran desarrollo industrial del que disfrutó Europa a mediados del siglo XIX se produjo a expensas de unos niveles de contaminación sin precedentes, y fue el principal motivo esgrimido por China para no firmar el protocolo de Kioto de 1997. La postura china sostenía su derecho a contaminar de la misma manera que lo habían hecho las grandes potencias europeas años atrás. No obstante, a medida que ha ido pasando el tiempo y aumentando el nivel de degradación medioambiental en todo el mundo, la práctica totalidad de las grandes economías (incluida la china) han puesto el foco en la necesidad de revertir la actual escalada de contaminación, lo que se tradujo en la firma por parte de casi 200 países del acuerdo de París en 2015 (Business for Social Responsibility, 2016).

Uno de los ejes de este acuerdo era la implantación de las medidas necesarias para limitar el incremento de la temperatura anual durante

este siglo en 2 grados centígrados. En este caso, en lugar de crear “cuotas de contaminación” que fuesen intercambiables entre países (como pasó en Kioto y cuyo efecto se probó ineficaz), se ha apostado por medidas más drásticas que mejoren la competitividad de las empresas y su capacidad para reducir el impacto medioambiental. En otras palabras, la elaboración de innovaciones medioambientales.

El objeto de mi tesis doctoral ha sido precisamente el estudio de las innovaciones medioambientales, ya que un mayor conocimiento de dichas innovaciones permite incrementar la rentabilidad de la empresa a la vez que genera un efecto positivo en la sociedad, lo que se conoce como una situación “*win-win*”, o doble ganancia.

Las innovaciones medioambientales se definen como aquellas “medidas llevadas a cabo por una serie de actores relevantes, los cuales: (I) desarrollan nuevas ideas, comportamientos, productos y procesos, los aplican o introducen, y; (II) contribuyen a la reducción de determinados niveles de contaminación o a la consecución de una serie de objetivos medioambientales específicos” (Rennings, 2000:322).

Además de lo anteriormente comentado en la firma del tratado de París, la importancia de las innovaciones medioambientales se ve reflejada en otros aspectos, como por ejemplo su enorme potencial para generar empleo. De esta manera, el programa medioambiental de las Naciones Unidas destacó que, mientras que en el año 2006 alrededor de 2,3 millones de personas estaban trabajando en el sector de energías renovables, esta cifra alcanzará los 20 millones de empleos en el año 2030, es decir, se multiplicará prácticamente por diez (UNEP, 2013). Asimismo, tan sólo en el sector energético se prevé invertir más de 20 mil millones de dólares anuales<sup>2</sup>, correspondiendo más del 70 % de dicha inversión a energías renovables (Bloomberg, 2017). De manera global, se espera que el mercado relacionado con temas sostenibles alcance una cifra mínima de 12 billones de dólares<sup>3</sup> anuales en el año 2030. Cifra que corresponde

- 
2. Puesto que la denominación de “billón” difiere según se emplee en términos anglosajones o españoles, en cada cifra aparecerá una nota al pie con la denominación inglesa. En este sentido, la cifra hace referencia a \$20 *billion*.
  3. En nomenclatura inglesa se traduce como \$12 *trillion*.

a una estimación conservadora, ya que la misma fuente estima que esta cifra puede ser 2-3 veces mayor (UNDP, 2017).

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tal y como hemos perfilado anteriormente, nuestro trabajo de investigación se centra en el estudio de las innovaciones medioambientales desde diferentes ángulos. En este sentido, puesto que el público objetivo de este libro es el empresario, nos vamos a ocupar de aquellos aspectos de las innovaciones medioambientales que afectan directamente a la toma de decisiones de los directivos, dejando de un lado los resultados y las implicaciones para legisladores y otros grupos de interés<sup>4</sup>.

En primer lugar, analizamos, dentro de las innovaciones medioambientales, qué estrategia resulta más rentable: centrarse (explotar) una determinada tecnología medioambiental, o diversificar (explorar) en diferentes áreas. En este sentido, consideramos que una empresa explota cuando “refine y extiende las competencias, tecnologías y paradigmas que ya conoce”, mientras que explora cuando “experimente con nuevas alternativas” (March, 1991:85).

La respuesta a este dilema (explotar vs. explorar) no es sencilla, ya que ambas estrategias poseen ventajas y desventajas. Por ejemplo, explotar una determinada tecnología nos permite adquirir un mayor conocimiento, desarrollar más rápido nuestro producto y diferenciarnos más fácilmente de nuestro competidor (March, 1991). Sin embargo, un exceso en explotación conduce a una mayor inercia empresarial, menor flexibilidad y menor adaptación al cambio. Un claro ejemplo sería la empresa Polaroid que, siendo líder en el sector de cámaras fotográficas, continuó mejorando (explotando) su tecnología de fotografía instantánea en lugar de buscar (explorar) nuevas vías, como la fotografía digital. Esta decisión la llevó a la bancarrota años más tarde.

---

4. Para una mayor comprensión sobre los resultados e implicaciones en otras áreas, recomendamos la lectura de la tesis doctoral completa.

Por otra parte, un exceso de exploración tampoco suele traducirse en resultados positivos, ya que empresas más especializadas pueden adaptarse mejor a un público cada vez más exigente, lo cual permite diferenciar su producto. Además, centrarse en una sola tecnología incrementa notablemente el conocimiento de la misma, con lo que también se consiguen reducir los costes de producción. En este sentido, nuestro trabajo analiza el dilema explotación/exploración desde el punto de vista de las innovaciones medioambientales, ya que éstas poseen una serie de características distintivas.

Mientras que a nivel general (es decir, tecnologías no medioambientales) numerosos autores optaban por combinar ambas estrategias de explotación/exploración, nuestro análisis recomienda centrarse en pocas innovaciones medioambientales (es decir, explotar). Esto se debe a que este tipo de innovaciones son relativamente nuevas y desconocidas, por lo que es necesario profundizar sobre dichas tecnologías para maximizar su desempeño. Además, la literatura ha reconocido la complejidad de las innovaciones medioambientales, así como su dificultad para generar beneficios en el corto plazo (Porter y van der Linde, 1995), lo cual hace imprescindible dedicar los recursos a adquirir un conocimiento más profundo sobre una (o pocas) tecnologías en lugar de esparcirlos entre un amplio número de éstas.

Una vez que hemos analizado las estrategias internas a la organización, estudiamos los aspectos externos que pueden afectar a la toma de decisiones de los empresarios. De manera más concreta, analizamos cuáles son las tecnologías en las que la empresa desarrollará su actividad en función de aquellas tecnologías desarrolladas por los competidores. En este sentido, ya no tenemos en cuenta únicamente los recursos internos de la empresa sino los movimientos estratégicos de sus competidores y cómo la empresa puede actuar en consecuencia.

Mientras que existen autores que explican por qué una empresa puede centrarse en las mismas tecnologías que sus competidores (creación de un estándar común, inercia del sector...), los motivos por los cuales una empresa desarrolla tecnologías diferentes han recibido una atención muy limitada. En este sentido, y dentro de las innovaciones

medioambientales, nuestro estudio analiza por qué una empresa decide divergir tecnológicamente de sus competidores, así como si dicha decisión tiene consecuencias positivas (o negativas) sobre la rentabilidad.

A este respecto, nuestro análisis muestra que, cuando se trata de innovaciones medioambientales, una empresa puede decidir divergir tecnológicamente por una serie de razones, como por ejemplo evitar que los competidores se beneficien de sus avances (Hall y Ziedonis, 2001; Williamson, 1985).

Veámoslo con un ejemplo. Hoy en día un sólo producto contiene infinidad de tecnologías que pertenecen a numerosas empresas. Así, un teléfono móvil no sólo sirve para realizar llamadas, sino que contiene tecnología Bluetooth, tecnología 3G/4G, infrarrojos, tecnología táctil, etc. De esta forma, una empresa que quiera comercializar un teléfono con una nueva tecnología (ej.: 5G) necesitará negociar con las empresas proveedoras de Bluetooth, pantalla táctil... para poder vender su producto, ya que los clientes querrán un teléfono con todas esas características.

Por tanto, cuanto mayor sea el número de competidores con los que haya que negociar a la hora de comercializar un producto, peor será la posición negociadora de la empresa. En este sentido, la empresa tendrá que “ceder” parte de su rentabilidad, lo que en la literatura de innovación se denomina apropiación de rentas. Dicho de forma inversa, cuanto mayor sea la divergencia tecnológica de la empresa mayor será su rentabilidad, tal y como muestra nuestro análisis.

Por último, nuestro trabajo analiza las presiones institucionales sobre la toma de decisiones estratégicas, así como si existe sinergia entre las innovaciones medioambientales y el resto de las innovaciones. En este sentido, nuestros resultados muestran que sí existe un efecto positivo entre la generación de innovaciones medioambientales y el resto, ya que para desarrollar innovaciones (medioambientales o no) es necesario generar un determinado *know-how*, es decir una serie de capacidades tecnológicas que se pueden aplicar a ambos tipos de innovaciones. En este sentido, numerosas innovaciones medioambientales (por no decir la gran mayoría) tienen una fuerte base tecnológica no medioambiental. Para poner un ejemplo, un molino de viento que genera electrici-

dad verde basa la mayoría de su tecnología en la de un molino genérico (base, aerodinámica, durabilidad...) con el añadido de determinados acumuladores que almacenan la energía obtenida.

Este análisis de sinergia (análisis desde un punto de vista interno) se ve considerablemente afectado por el papel que ejercen las instituciones (punto de vista externo) sobre las innovaciones medioambientales. En este sentido, las presiones externas condicionan la trayectoria tecnológica seguida por la empresa. Si bien es cierto que esto puede ocurrir en todo tipo de innovaciones (medioambientales o no), en el caso de las innovaciones medioambientales la influencia externa es mucho más notoria ya que, como dijimos al principio de estas líneas, este tipo de innovaciones dependen en mayor medida de legislación vigente. Como ejemplo, en el año 2016 la incertidumbre política tras la llegada de Donald Trump a la presidencia produjo que las inversiones en energía renovable se redujesen un 18 % (FS y UNEP, 2017).

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Con respecto al dilema de explotación/exploración, en el caso de las innovaciones medioambientales, en lugar de combinar ambas medidas, nuestro análisis muestra que es más rentable explotar, es decir, dedicar los recursos a desarrollar una (o pocas) tecnologías. Esto se debe a la gran complejidad de las innovaciones medioambientales, lo que hace que sea necesario focalizar los esfuerzos. Por tanto, un empresario que quiera maximizar su rentabilidad en tecnologías medioambientales debería centrarse en pocas de éstas, en lugar de diversificar su cartera tecnológica.

En cuanto a seguir la tendencia tecnológica del sector o divergir del mismo, nuestro análisis explica los motivos por los cuales una empresa puede preferir salirse del camino marcado por la industria. Esto se debe a que en la actualidad un único producto contiene infinidad de tecnologías que pertenecen a empresas que suelen competir entre sí. De esta forma, las rentas que podrían generar los avances en una determinada tecnología se diluyen, ya que es necesario negociar con

competidores que pedirán parte de esta renta. Así, habrá empresas que reduzcan su exposición a los competidores al centrarse en tecnologías menos populares en la industria.

Por último, nuestro trabajo muestra que las empresas no necesitan elegir entre innovaciones medioambientales vs. no medioambientales, sino que ambas se complementan. De esta manera, el conocimiento adquirido para una innovación medioambiental se puede aplicar a una no medioambiental y viceversa. De esta forma, se produce un círculo virtuoso sobre el conocimiento que se genera, lo que se traduce en sinergias. Asimismo, nuestro trabajo destaca la importancia que tienen las instituciones a la hora de determinar el desarrollo tecnológico de las innovaciones medioambientales, por lo que los empresarios deberían prestar especial atención a estos movimientos. A modo de ejemplo, podemos mencionar la firma del tratado de París en 2015, así como los objetivos fijados en el programa Horizonte 2020, ya que sin duda afectarán al desarrollo de las tecnologías medioambientales.

#### 4. REFERENCIAS

- BANCO MUNDIAL. (2019). *World Bank Open Data: free and open access to data about development in countries around the globe*. Recuperado de <http://data.worldbank.org/>
- Bloomberg. (2017). *New Energy Outlook*. Recuperado de <https://about.bnef.com/new-energy-outlook/>
- Brown, S., y Eisenhardt, K.M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Journal*, 20(2), 343–378.
- BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR). (2016). *The Paris agreement: What it means for business*. Paris.
- FS (Frankfurt School) y UNEP (United Nations Environment Programme). (2017). *Global trends in renewable energy investment*. Recuperado de <http://fs-unep-center.org/sites/default/files/publications/>
- Hall, B. H., y Ziedonis, R.H. (2001). The patent paradox revisited: an empirical study of patenting in the U.S. semiconductor industry, 1979–1995. *RAND Journal of Economics*, 32(1), 101–128.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.

- Porter, M.E., y van der Linde, C. (1995). Green and Competitive, *Harvard Business Review*, 73(5): 120–134.
- Rennings, K. (2000). Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, 32(2): 319–332.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM (UNDP). (2017). *More than philanthropy: SDGs are a \$12 trillion opportunity for the private sector*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/en/>
- UNITED NATIONS ENVIRONMENTAL PROGRAMME. (UNEP) (2013). *Annual Report of the year 2012*. UNEP Division of Communications and Public Information. Nairobi.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York: Free Press.



# MÁNAGERS PROACTIVOS: SINCERA MOTIVACIÓN EN LA BÚSQUEDA DE SOSTENIBILIDAD O PRAGMÁTICA BÚSQUEDA DE LEGITIMACIÓN (*WASHING*)

María Luisa Pajuelo Moreno<sup>1</sup>  
*Universidad de Extremadura*

## 1. INTRODUCCIÓN

Fuentes científicas reputadas han confirmado el cambio climático y el peligro de sus consecuencias sobre la salud humana y los diferentes ecosistemas del planeta, perfilándose la actividad humana como principal responsable y, simultáneamente, como solución, cuidándolo para que las generaciones venideras lo disfruten como nosotros. Aun-

---

1. Tesis doctoral: Evaluación del impacto de la actividad empresarial en términos de Sostenibilidad. Constatación empírica de su determinación en las empresas españolas.

Accésit a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2014).

Autora: María Luisa Pajuelo Moreno.

Director: Antonio Fernández Fernández.

Universidad de Extremadura. Año: 2013.

que algunas empresas y voces significativas pusieran en duda estos peligros con el objetivo de retrasar la regulación, actualmente existe una conciencia generalizada sobre la necesidad de tomar medidas al respecto. Esto, unido a la incipiente reclamación social a las empresas de la responsabilidad por sus malas prácticas, origina el cuestionamiento de las bases políticas, económicas y éticas de las sociedades modernas, produciéndose un cambio de paradigma hacia la protección social y medioambiental.

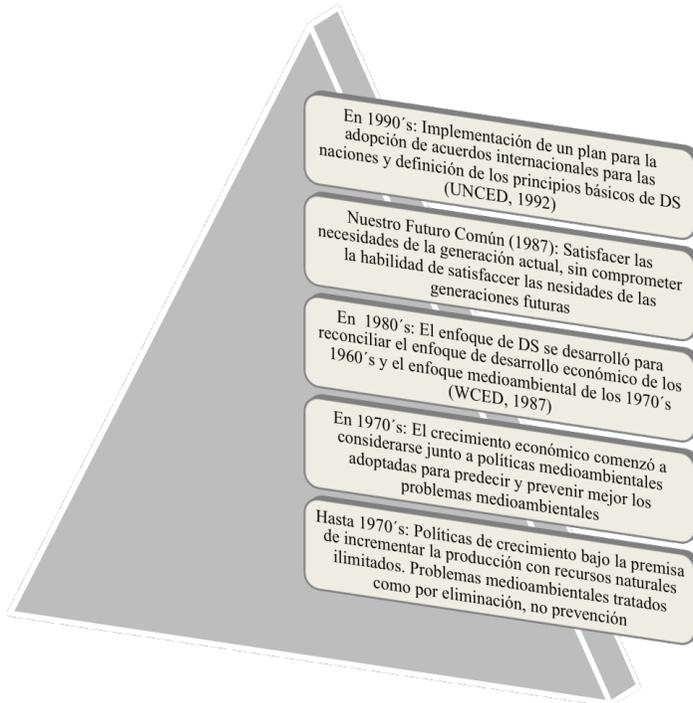
En este contexto, ante la posibilidad de un reparto desigual entre países y generaciones, ante la irreversibilidad e incertidumbre de los efectos que pueden producirse y, sobre todo, ante una realidad que no sugiere desaceleración de estas tendencias, es necesario encontrar una “*correcta medida*” de crecimiento que garantice la integridad social, y alivie la presión en los sistemas ecológicos que no pueden sostener los niveles actuales de actividad económica y consumo.

Estas demandas, han forjado una serie de acuerdos internacionales para emprender acciones globales, donde la búsqueda del “desarrollo sostenible” (DS) se convierte en el objetivo estratégico inmediato, como primera respuesta realista y pragmática posible. Este pensamiento se aleja del existente hasta los setenta, cuando los recursos naturales se consideraban ilimitados sin cuestionarse incluso la responsabilidad por los impactos negativos provocados (figura 1).

Inmersos en este halo, las corporaciones no han mirado hacia otro lado, sino que han reorientado su relación con su entorno, logrando su supervivencia a largo plazo mediante la mejora de su imagen y reputación, al asumir mayores niveles de responsabilidad (legal y moral), y operar con un sistema de valores acorde al de la sociedad en la que opera. Surge así el “paradigma de sostenibilidad” y “responsabilidad social corporativa” (RSC), actualmente claves para la dirección empresarial, la relación con los *stakeholders* y el logro de ventajas competitivas, y donde es crítico el rol proactivo de los gerentes (Hemingway y Maclagan, 2004).

Tampoco la profesión contable ha permanecido al margen tratando de proporcionar información útil para conformar una visión apro-

piada y completa. En su rol modelizador de la realidad, ha participado en la gestión sostenible de la empresa y ha creado herramientas y sistemas de información asociados a los procesos internos y externos de la organización.



*Figura 1. Evolución del concepto de Desarrollo Sostenible (DS)*

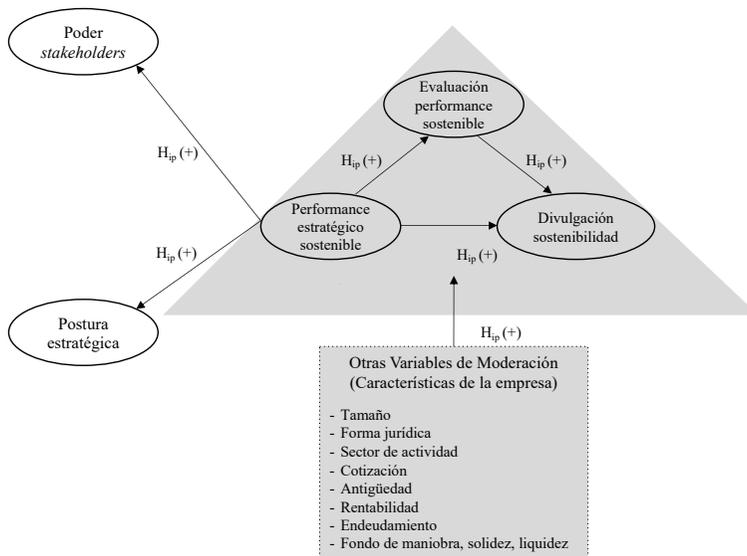
Fuente: elaboración propia.

Así, bajo la premisa de que la información no constituye un fin en sí mismo, sino que su finalidad consiste en ser útil para la toma de decisiones claves para la transformación, es necesario medir la contribución empresarial al DS para su comunicación a todos los *stakeholders* interesados. Esto ha motivado en los últimos años, el vertiginoso incremento de la divulgación de información social, medioambiental y de sostenibilidad (ISMS), generalizándose conceptos como rendición de cuentas de la sostenibilidad, transparencia de la RSC o descarga de la

*accountability*. Son por tanto necesarias nuevas formas de participación de la contabilidad, que faciliten la elaboración de esta ISMS para su posterior divulgación y utilización en la toma de decisiones (Brown, 2009).

Bajo este último papel, tratamos de aportar conocimiento a todos estos frentes abiertos. *Desde una perspectiva teórica*, planteamos una contabilidad capaz de desarrollar modelos y herramientas que evalúen íntegramente la actividad empresarial en términos de sostenibilidad. *Desde una perspectiva empírica*, trataremos de avalar el modelo teórico propuesto, determinando la situación real empresarial respecto a la consecución efectiva del DS, su evaluación y posterior comunicación (interna y externa).

Además, ante la disparidad encontrada en la literatura en cuanto a estos constructos, contribuimos a este largo debate, mejorando su construcción teórica, y cuantificando y determinando su relación. Asimismo, analizamos la moderación ejercida por las características internas de las empresas, así como de diversos aspectos del entorno (poder de los *stakeholders*, legislación o contextualización institucional) (figura 2).



**Figura 2. Modelo teórico**  
Fuente: elaboración propia.

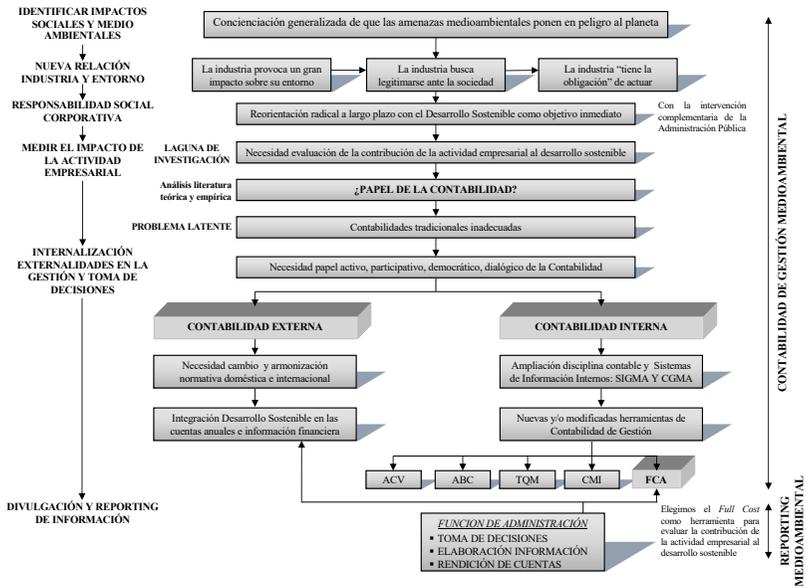


Figura 3. Modelo teórico para la Contabilidad Sostenible

Fuente: elaboración propia.

La contabilidad se ha mantenido tradicionalmente al margen de las problemáticas social y medioambiental, por lo que proporciona una imagen parcial y sesgada hacia aspectos positivos. Por ello, es necesario desarrollar un marco teórico universalmente aceptado, donde bajo una *reflexión más crítica, dialógica, democrática, participativa e integral*, se elabore ISMS utilizada para la administración y gestión desde un punto de vista sostenible y responsable, evaluando la (in)sostenibilidad de la actividad corporativa y rindiendo cuentas a los *stakeholders* interesados (figura 3).

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### Metodología

Para testar las hipótesis, llevamos a cabo un análisis univariante descriptivo, bivalente (correlaciones y varianzas), y diferentes técnicas multivariantes (análisis *cluster* y regresión logística).

### Instrumento de medida

Para testar las hipótesis, realizamos una encuesta dividida en tres partes: 1) Estrategia y gestión sostenible; 2) Divulgación de ISMS; 3) Medición de la sostenibilidad.

### Selección de la muestra

El cuestionario fue enviado a 440 gerentes (195 útiles) a cargo de la gestión de sostenibilidad de grandes empresas españolas en industrias afectadas por las regulaciones del Protocolo de Kioto. Nos focalizamos sobre estos sectores “sensibles” con mayores responsabilidades legales, presiones externas e impactos externos negativos, considerando que asumirán un liderazgo en la actuación sostenible (tabla 1).

ASPECTOS METODOLÓGICOS	DESCRIPCIÓN
Universo	Energía eléctrica, petróleo, coquización, metalurgia, cemento, vidrio, productos cerámicos, papel, cartón
Ámbito geográfico	España
Población	440 grandes empresas afectadas por el Protocolo de Kioto
Período	Octubre de 2010-marzo de 2011
Método de recogida de información	Cuestionario electrónico reforzado por llamadas telefónicas y correos electrónicos
Agentes entrevistados	Gerentes a cargo de la gestión social, ambiental y de sostenibilidad
Muestra final	195
Ratio de participación	44,32 %
Máximo error muestral	0 %
Nivel de confianza	95 %

*Tabla 1. Detalles metodológicos de la investigación*

Fuente: elaboración propia.

### Resultados

Encontramos los siguientes factores impulsores de la proactividad estratégica sostenible:

- *Proactividad/Innovación estratégica general.*
- *Posición jerárquica alta del responsable.*
- *Predisposición/Compromiso de la dirección.*
- *Responsabilidad mostrada por la empresa (legal y moral).*
- *Búsqueda efectiva del DS (cambios e iniciativas desarrolladas).*

Asimismo, constatamos que conforme mayor es dicha proactividad:

1. Mayor (cantidad) y mejor (calidad) será la divulgación de ISMS, así como...:
  - a) *...empleo de todos los medios al alcance;*
  - b) *...búsqueda de satisfacción del mayor número de stakeholders.*
  - c) *...concienciación sobre impactos (positivos y negativos).*
  - d) *...preocupación por conocimiento y divulgación de impactos provocados (aunque no divulguen su totalidad);*
  - e) *...impacto de las presiones de stakeholders.*
  
2. Mayor será el interés, implantación y desarrollo de herramientas de evaluación DS, puesto que otorgará...:
  - a) *...mayor importancia al conocimiento y cuantificación de todos los impactos provocados;*
  - b) *...mayor concienciación de las dificultades, mayor interés a la experimentación al considerar sus beneficios.*

Además, tanto en el posicionamiento estratégico frente al DS, como en su evaluación y divulgación:

- a) Han resultado significativamente importantes: *forma jurídica, tamaño, antigüedad, fondo de maniobra, liquidez y solidez.*
- b) No encontramos evidencia empírica significativa concluyente: *sector, cotización, rentabilidad y endeudamiento.*

De entre nuestros resultados, sorprende los rasgos encontrados de desconexión entre divulgación y acciones sobre sostenibilidad (Bansal y

Clelland, 2004). Del análisis de datos, constatamos la tendencia de ciertas empresas a hacer visibles comportamientos poco sostenibles o más genéricamente “*a divulgar malas noticias*”. Corroboramos lo anterior, en la reticencia de algunos encuestados en responder al cuestionario. Nos transmiten sus reservas a revelar aspectos que inciden negativamente en la sostenibilidad de la actividad de su empresa, de hacerlo de forma aislada, y perjudicar su posicionamiento en comparación con otras empresas del sector. Aunque reiteramos el tratamiento anónimo de los datos, insisten en su desconfianza a que dicha ISMS se utilice en juicios y/o reclamaciones. Asimismo, temen que afecte de forma negativa en la imagen y reputación de la empresa y, por ende, en sus beneficios futuros.

De lo anterior, podría deducirse que el primer objetivo de esta divulgación de ISMS es influenciar en las percepciones de los *stakeholders* respecto a las perspectivas financieras futuras, en lugar de intentar reducir el daño social y medioambiental (Brammer y Pavelin, 2006). Por tanto, se ayuda a mejorar la sostenibilidad subyacente, aunque en ocasiones, se hace lo correcto por la razón equivocada (Burrit y Schaltegger, 2010), llegando incluso a anunciarse un buen desempeño en algunos aspectos de la RSC mientras no se informa de un desempeño deficiente en otros (Owen, Swift y Hunt, 2001), lo que en realidad oculta “lavado” verde/social/ético y simulacros a través de ISMS, en lugar de “*sostener los sistemas ecológicos de soporte vital en los que la humanidad y otras especies dependen*” (Milne, Tregidga y Walton, 2009).

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Son numerosas las implicaciones de nuestra investigación para la gestión empresarial.

Primordialmente, concienciación de la urgente necesidad de tomar medidas contra el cambio climático y las diferentes problemáticas sociales, cuya brecha se ha incrementado con la crisis. Cada uno en nuestro campo de actuación (ciudadanos, contables, empresarios, gobiernos,...) debemos aportar solidariamente.

Centrándonos en el ámbito empresarial, hacemos una llamada a

las armas para que las empresas continúen en el viaje hacia la integración en su *core*, actuación, estrategias, políticas y gestión, todos estos valores éticos, morales, de respeto y garantía, en innovadores modelos de negocio basados en la sostenibilidad y la responsabilidad social (protegiendo los derechos humanos, laborales y libertades fundamentales; asegurando la igualdad salarial y profesional; no discriminando por género, raza, origen étnico, orientación política, religiosa o sexual, discapacidad o cualquier otra condición). Las empresas, como partes integrantes de la sociedad en la que operan y como beneficiarias de los recursos que obtienen del planeta, no pueden ni deben quedarse al margen en la lucha contra estos grandes desafíos globales. Forman parte de su origen y, por tanto, deben formar parte de su solución. Por ende, el nuevo modelo de negocio sostenible, debe compatibilizar búsqueda de beneficio económico con respeto social, medioambiental, moral y ético. Una empresa no puede estar divulgando beneficios, mientras contamina, incumple derechos humanos, o tiene un comportamiento no ético ni moralmente aceptable. En la actualidad, donde todo trasciende y donde no existen fronteras a la información, este modo de negocios sostenible garantizaría su supervivencia a largo plazo.

Como tercer pilar de planteamiento, ensalzamos el crítico rol tanto de gerentes, como de *stakeholders* (internos y externos). Sus valores, compromiso y actuación resultan claves para alentar o limitar la posición estratégica, desempeño y divulgación empresarial en términos de sostenibilidad y responsabilidad social, situándose de forma más o menos proactiva o reactiva.

Además, ante la necesidad de conocer el verdadero impacto de la actividad empresarial a lo largo de toda su cadena de valor, defendemos el papel transformador de la contabilidad (interna y externa) al proporcionar herramientas adecuadas para llevar a cabo todas estas funciones. El principal factor promotor de la transformación es el conocimiento. Coartar el conocimiento, es poner barreras al cambio a un mundo mejor.

Ante el ineludible prisma de *transparencia*, *accountability* y *descarga de responsabilidad*, abogamos por la sincera motivación empresarial para mejorar su actuación social, medioambiental y sostenible,

tratando de satisfacer las necesidades de *stakeholders* actuales y futuros, y no sólo a accionistas, haciendo lo correcto por la razón correcta.

En definitiva, alentamos la conciencia generalizada ante los grandes desafíos sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos en la actualidad, donde a nivel empresarial, es crítico el papel proactivo de los *mánagers* para lograr una verdadera evolución hacia modelos de negocios sostenibles y éticos, donde se priorice el valor agregado actual y futuro, y donde las acciones y no las palabras, legitimen la actuación empresarial.

#### 4. REFERENCIAS

- Bansal, P., y Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *The Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103.
- Brammer, S., y Pavelin, S. (2006). Voluntary environmental disclosures by large UK companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(7-8), 1168–1188.
- Brown, J. (2009). Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), 313–342.
- Burritt, R.L., y Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: fad or trend? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 829–846.
- Hemingway, C.A., y MacLagan, P.W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.
- Milne, M.J., Tregidga, H., y Walton, S. (2009). Words not actions! The ideological role of sustainable development reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(8), 1211–1257.
- Owen, D.L., Swift, T., y Hunt, K. (2001). Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting, auditing and reporting. *Accounting Forum*.

# EL CAMBIO PRO-AMBIENTAL EN LA EMPRESA DEL SIGLO XXI: DESENCADENANTES E IMPLICACIONES

Jesús Valero Gil<sup>1</sup>  
*Universidad de Zaragoza*

## 1. INTRODUCCIÓN

El cambio climático, el empeoramiento de la calidad del aire de las ciudades o la pérdida de biodiversidad son solo algunos de los impactos que se le atribuyen al sistema económico, y a la empresa como último representante de este mismo, y que han activado las alarmas ante una posible situación de saturación de nuestro planeta. A nivel institucional, se han puesto en marcha algunas iniciativas con el objetivo de empezar a trabajar en revertir esta situación. El inicio del Plan de Acción para

---

1. Tesis doctoral: The firm's pro-environmental change process. Stakeholders, organizational design and economic performance.

Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2018).

Autor: Jesús Valero Gil.

Directoras: Conchita Garcés Ayerbe y Sabina Scarpellini.

Universidad de Zaragoza. Año: 2017.

la Economía Circular por parte de la Comisión Europea o el establecimiento de los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de las Naciones Unidas son solo algunos ejemplos de estos esfuerzos institucionales.

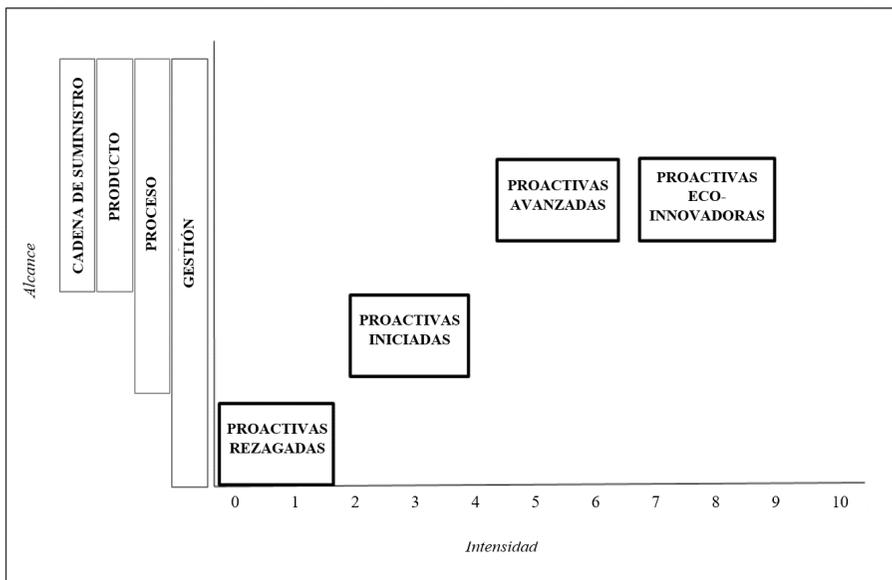
En medio de este escenario, las empresas han visto cómo las presiones de distintos grupos de interés, para cambiar la actual situación de emergencia climática, se han acentuado significativamente en los últimos años. Así, el grado de exigencia de la normativa medioambiental o las demandas de mejora medioambiental por parte de los consumidores se han incrementado de forma exigente en los últimos años. De forma secuencial, gran parte del tejido empresarial ha iniciado o incrementado sus esfuerzos para tratar de reducir sus impactos medioambientales, buscando dar respuesta a estas presiones y sumándose a los ya mencionados esfuerzos institucionales.

Los resultados de la tesis doctoral aquí presentada (Valero-Gil, 2017) tratan de definir y estudiar detalladamente ese cambio pro-ambiental, es decir, el comportamiento de la empresas que buscan un cambio hacia posiciones estratégicas más benévolas con el entorno natural. Por otro lado, también se trata de analizar qué factores han favorecido o impedido dicho cambio y qué implicaciones ha tenido para las empresas que han decidido apostar por posiciones más proactivas y de menor impacto ambiental. Desde un punto de vista más práctico, esta línea de investigación pretendía tener un impacto en la sociedad, ofreciendo información a la empresa para que emprenda estos procesos de forma más competitiva y aportando ideas a los distintos agentes institucionales implicados para que desarrollen políticas más efectivas y eficientes.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El binomio empresa-medioambiente es un tema que ha sido recurrente y seguido de cerca por la ciencia empresarial. Concretamente, el proceso de concepción, desarrollo e implementación de estrategias medioambientales ha sido objeto de investigación por numerosos autores, dando importantes y prolíficas aportaciones al mundo empresarial.

Tratando de seguir aportando ideas sobre este fenómeno, se realizó una encuesta a 303 empresas de más de 10 empleados y que operaban en la Comunidad Autónoma de Aragón (España) donde se les preguntaba acerca de diversos temas relacionados con procesos de cambio pro-ambiental, los detonantes y barreras de ese cambio y las implicaciones del mismo. A continuación, se presenta una síntesis de los principales resultados obtenidos tras el análisis empírico de los datos proporcionados por estas empresas.



*Figura 1. Proceso de cambio pro-ambiental en base al alcance y la intensidad de las medidas adoptadas*

Fuente: Garcés-Ayerbe, Scarpellini, Valero-Gil, y Rivera-Torres (2016).

El comportamiento medioambiental de las empresas ha venido tradicionalmente definido por el nivel de proactividad de las medidas que integran la estrategia medioambiental (Aragon-Correa, 1998; Hart, 1995). En general, existen diversas categorizaciones que dividen la concepción estratégica de las empresas, desde las posiciones de inacción, pasando por la reacción y llegando hasta posiciones de elevada proac-

tividad medioambiental (Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe y Rivera-Torres, 2008). En este sentido, el primer resultado y quizás el más importante de esta línea de investigación es la propuesta de un proceso de cambio pro-ambiental dinámico descrito por cuatro etapas, y que añade un nuevo estadio de comportamiento por encima de la proactividad medioambiental, fruto de su interacción con la innovación, la eco-innovación. La eco-innovación puede entenderse fácilmente como un nuevo concepto que trata de definir aquellas prácticas empresariales que pretenden incrementar la competitividad y la creación de valor a través de la innovación, pero buscando conjuntamente la reducción de los impactos medioambientales. La figura 1 describe gráficamente el proceso de cambio pro-ambiental, que se configura como la mezcla en los niveles de intensidad y alcance en la aplicación de medidas de cambio pro-ambiental. Se puede observar como aquellas medidas relacionadas con la gestión y el proceso son tomadas en las primeras etapas del cambio pro-ambiental, fruto de un menor nivel de dificultad en su puesta en marcha. Por otro lado, las medidas de producto o de cadena de suministro cuentan con mayor complejidad, lo que ayuda a configurar las etapas más avanzadas del cambio.

Además, son abundantes los autores que han tratado de avanzar en el conocimiento científico de la necesaria, pero a veces no tan clara, relación entre medioambiente y rentabilidad. La idea tradicional de una legislación medioambiental exigente que obstaculiza la maximización de los beneficios económicos, que prevaleció fuertemente arraigada en la empresa hasta mediados de la década de los 90, fue reemplazada por una concepción más avanzada que consideraba que las inversiones ambientales podían mejorar los resultados económicos de la empresa, a la vez que intentaban dar respuesta a la situación de urgencia medioambiental (Porter y Van der Linde, 1995). Los principales resultados de esta línea de investigación en este sentido confirman que el avance a lo largo de las distintas etapas del proceso de cambio pro-ambiental, anteriormente descrito, también está relacionado con la obtención de mejores resultados económicos para la empresa (Scarpellini, Valero-Gil, Rivera-Torres y Garcés-Ayerbe, 2017). También se comprueba como

aquellas empresas que acompañan el cambio pro-ambiental con modificaciones sustanciales a lo largo del diseño organizativo, favoreciendo la implementación de las medidas asociadas con este cambio, son capaces de conseguir mayores niveles de mejora en sus resultados económicos (Rivera-Torres, Garcés-Ayerbe, Scarpellini y Valero-Gil, 2015).

Por último, entre los factores que pueden favorecer el inicio o la intensificación de los procesos de cambio pro-ambiental en la empresa destaca el papel que juegan las presiones de los grupos de interés como facilitadores de ese cambio (Freeman, 1984). Sin embargo, aunque un poco olvidado, el *mánager* de la empresa aparece también como un agente clave en el desarrollo de estrategias proactivas frente a la cuestión ambiental (Sharma, 2000). Los resultados de la línea de investigación aquí presentada configuran un modelo de comportamiento de la empresa sobre la base de ambos factores, avanzado en el conocimiento de cómo se toman realmente las decisiones en este sentido. Concretamente, se comprueba cómo la presión de los grupos de interés impulsa los procesos de cambio pro-ambiental, pero teniendo en cuenta que las expectativas de los *mánagers* de obtener ventajas competitivas con el cambio es un factor clave en la configuración de la respuesta final a estas presiones (Valero-Gil, Rivera-Torres y Garcés-Ayerbe, 2017). Por último, también se analiza el papel que determinadas barreras pueden jugar como freno al cambio, comprobándose cómo, aunque las barreras son percibidas por la empresa, no llegan a tener un efecto efectivo disminuyendo el nivel de cambio pro-ambiental en las mismas.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Las implicaciones de esta línea de investigación para las organizaciones ajenas a la academia se pueden dividir en dos claras vertientes. Por un lado, la empresa puede aprovechar gran parte de los resultados para conocer de primera mano el proceso de cambio medioambiental, y sus consecuencias económicas. Por otro lado, para las instituciones encargadas del desarrollo de política medioambiental puede resultar interesante conocer los determinantes y barreras del proceso, de cara a

promover políticas más eficientes y efectivas para la empresa y la sociedad, respectivamente.

En primer lugar y en línea con el estudio de la proactividad medioambiental y la eco-innovación en las empresas, se ha aportado evidencia empírica sobre el desarrollo del proceso de cambio pro-ambiental. Estos resultados pueden ayudar a los mángers a entender el proceso de cambio para evolucionar hacia posiciones ambientales más avanzadas, entendiendo que la intensidad en la adopción de medidas no es el único punto clave. Este conocimiento resulta especialmente útil para los organismos responsables de diseñar, planificar y desarrollar estrategias medioambientales. Los puntos de vista ofrecidos sobre el proceso de cambio pro-ambiental podrían facilitar el diseño de incentivos y políticas para apoyar a las empresas hacia nuevos escenarios más adecuados y respetuosos con el medio natural, sin olvidar sus posibles efectos en la competitividad de la empresa. Concretamente, buscando que la empresa siga un proceso de transformación y cambio lógico hacia las etapas más proactivas del cambio, tratando de incorporar la innovación en el proceso.

Cuando al estudio del proceso de cambio pro-ambiental se añaden sus posibles consecuencias económicas, los resultados ofrecen algunas ideas todavía más interesantes para la empresa. Por un lado, se permite considerar a los esfuerzos ambientales como una herramienta efectiva para lograr importantes ventajas competitivas. Esto puede afectar a la motivación en las empresas ofreciendo argumentos que ayuden a generar un cambio en la opinión de algunos mángers, que todavía interpretan el cambio pro-ambiental como un proceso que consume recursos, más que como un proceso que genera beneficios. Por otro lado, también se aporta una visión en conjunto sobre los diferentes efectos económicos que se producen en cada etapa del proceso de cambio pro-ambiental, confirmando unos efectos económicos positivos, pero más reducidos en las fases iniciales, en comparación con los mayores niveles de mejora económica asociados a las etapas más proactivas y eco-innovadoras del proceso. Las empresas deben aprovechar que el modelo de cambio se puede adoptar en diferentes fases, pero tienen que centrar sus objetivos en el progreso hacia las etapas más avanzadas, con el objetivo de lograr

mejoras más significativas en el desempeño económico. Los resultados aquí presentados ofrecen argumentos importantes para que las empresas se muevan hacia estos niveles de cambio más avanzados, que dan lugar a nuevos modelos de negocio más sostenibles, capaces de mejorar la situación ambiental sin descuidar la posición competitiva de la empresa.

Además, incorporando el papel que el diseño organizativo puede tener en el proceso de cambio pro-ambiental, nuevas e interesantes implicaciones aparecen, en relación con los resultados económicos en el corto y medio plazo. En concreto, se demuestra que los cambios en el diseño organizativo, cuando son adoptados conjuntamente con el proceso de cambio pro-ambiental, pueden generar impactos positivos adicionales en el rendimiento económico. En general, esta práctica puede ser vista como una forma de generar y explotar complementariedades entre en el proceso de cambio pro-ambiental, haciéndolo más intenso y efectivo, en términos de desempeño económico y ambiental.

Por último, los resultados obtenidos en el marco del estudio acerca de los desencadenantes y las barreras del proceso de cambio pro-ambiental representan un logro para las instituciones, ya que aclaran algunos de los principales factores que impulsan o dificultan la proactividad medioambiental en general y el cambio pro-ambiental específicamente. La empresa debe comprender, en primer lugar, la importancia que tienen los grupos de interés como promotores del cambio pro-ambiental. Además, deben tener en cuenta que cuando las presiones ambientales son altas, el proceso de respuesta es mucho más claro, si los mángers perciben ventajas competitivas futuras asociadas a este cambio. Tal percepción mejora su predisposición, actuando como un importante y complementario incentivo. Asimismo, los resultados de esta parte son también de utilidad para aquellos directivos que perciben con más intensidad las barreras y obstáculos asociados al cambio pro-ambiental que los incentivos, al ofrecer evidencia empírica de que, aunque es habitual la percepción de esas barreras, éstas pueden ser superadas, no teniendo un efecto significativo en el nivel de cambio pro-ambiental. Por lo tanto, las empresas interesadas en iniciar o avanzar en el proceso de cambio pro-ambiental deben prestar más atención a las posibles ven-

tajas o incentivos, y menos a las dificultades que se puedan encontrar a lo largo del proceso.

Desde otro punto de vista, los legisladores e instituciones también pueden encontrar aportaciones interesantes en los resultados de esta investigación. Ellos son responsables de buscar y fomentar situaciones en las que las empresas puedan mejorar su relación con el medioambiente, forzando el control y la reducción de su impacto en el entorno natural. El modelo aquí presentado, ayuda a demostrar la importancia de crear y fomentar situaciones ventajosas para las empresas, suscitando expectativas de retorno positivas en el mánager, haciendo que la presión de los grupos de interés sea mucho más eficaz. En este escenario, los legisladores podrían ajustar sus instrumentos de política ambiental para mostrar las oportunidades del cambio pro-ambiental, atrayendo la atención de los mánagers hacia el mismo. Situaciones como ésta serán capaces de satisfacer a todas las partes involucradas en el proceso, ya que la empresa podrá mejorar su posición competitiva y ambiental y los responsables políticos e institucionales conseguirán aportar soluciones efectivas ante el actual escenario de saturación que sufre el planeta.

#### 4. REFERENCIAS

- Aragon-Correa, J.A. (1998). Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment. *Academy of Management Journal*, 41(5), 556–567. <https://doi.org/10.2307/256942>
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman-Bal.
- Garcés-Ayerbe, C., Scarpellini, S., Valero-Gil, J., y Rivera-Torres, P. (2016). Proactive environmental strategy development: from laggard to eco-innovative firms. *Journal of Organizational Change Management*, 29(7), 1118–1134. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0081>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Murillo-Luna, J.L., Garcés-Ayerbe, C., y Rivera-Torres, P. (2008). Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1225–1240. <https://doi.org/10.1002/smj.711>

- Porter, M.E., y Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.
- Rivera-Torres, P., Garcés-Ayerbe, C., Scarpellini, S., y Valero-Gil, J. (2015). Pro-Environmental Change and Short- to Mid-Term Economic Performance: The Mediating Effect of Organisational Design Change. *Organization & Environment*, 28(3), 307–327. <https://doi.org/10.1177/1086026615603867>
- Scarpellini, S., Valero-Gil, J., Rivera-Torres, P., y Garcés-Ayerbe, C. (2017). Analysis of the generation of economic results in the different phases of the pro-environmental change process. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1473–1481. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.114>
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681–697. <https://doi.org/10.2307/1556361>
- Valero-Gil, J. (2017). *The Firm's Pro-Environmental Change Process: Stakeholders, Organizational Design and Economic Performance*. Universidad de Zaragoza.
- Valero-Gil, J., Rivera-Torres, P., y Garcés-Ayerbe, C. (2017). How is Environmental Proactivity Accomplished? Drivers and Barriers in Firms' Pro-Environmental Change Process. *Sustainability*, 9(8), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su9081327>



**PARTE II**

**PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**



# LA IMPORTANCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: DESEMPEÑO, INNOVACIÓN, E HISTORIA RECIENTE

Eduardo Gómez Melero<sup>1,2</sup>  
*Universidad Politécnica de Cartagena*

## 1. INTRODUCCIÓN

Fue Milton Friedman el que dijo en 1971 que la única responsabilidad social de la empresa como organización era cuidar de la rentabilidad de los accionistas, y fue el empresario Ernest Bader quién entre

- 
1. Tesis doctoral: La influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en el desempeño organizacional y el papel mediador de la innovación. Accésit a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2017).  
Autor: Eduardo Gómez Melero.  
Directores: Carmelo Reverte Maya y Juan Gabriel Cegarra Navarro.  
Universidad Politécnica de Cartagena. Año: 2016.
  2. Agradecimientos a la Universidad de Málaga por el reconocimiento de la tesis realizada y a doña Cristina Quintana por depositar su confianza en un servidor para que el presente capítulo viera la luz, así como a los directores de tesis doctoral Carmelo Reverte Maya y Juan Gabriel Cegarra Navarro.

1951 y 1971 había refutado la posición de Friedman antes de que éste se significase, al convertir una sociedad mercantil pura y dura, en una comunidad próspera donde todos los trabajadores se transformaron en propietarios de hecho y pleno derecho: la Comunidad Scott Bader (Schumacher, 1973). Un colosal ejemplo de responsabilidad social corporativa, antes incluso de toda la teoría puesta en marcha para su defensa, en este caso creando nuevas formas de propiedad que satisfacían las necesidades de todos sus miembros y los de la comunidad externa (de los beneficios distribuibles el 50 % se destinaba a fines de caridad). Por eso cabe preguntarse si un modelo más ético, transparente e integrador basado en las sinergias que generan la cooperación y la solidaridad, es posible. Un modelo en el que no se tomen las decisiones económicas al margen de la ética empresarial, la cohesión social y la preservación del medio ambiente y que ese nuevo enfoque permita obtener mayores niveles de competitividad empresarial.

Poner el foco en el tejido empresarial en el desarrollo de nuevas estrategias empresariales que incluyan la interacción con todos los grupos afectos a las organizaciones, devuelve a la empresa su protagonismo abriendo nuevos horizontes. La cercanía de la empresa a su entorno permite conocer, en mayor medida, el intrincado mundo de todos aquellos agentes con los cuales se relaciona, para poder sacar rédito a partir de unas relaciones prósperas y estables. Todas estas relaciones tienen un efecto en su actividad, de modo que un minucioso estudio descubriría la relevancia que puede tener para las organizaciones que el amplio y variado colectivo de actores implicados, lleguen a obtener beneficios, cumplir requerimientos, o alcanzar sus objetivos. De ahí el empeño en llevar a cabo este trabajo, reivindicando la amplitud del horizonte social de las empresas, acercándonos al mundo de las pequeñas y medianas empresas (pymes) donde la implementación de compromisos con los denominados grupos de interés y el análisis de sus consecuencias a día de hoy son, en muchos casos, grandes desconocidos.

Las pymes, al igual que las grandes empresas, están expuestas a una continua turbulencia del entorno en el que se desarrolla su actividad empresarial, por lo que deben estar constantemente renovando sus

competencias y adaptándose a los cambios del mismo (Cegarra-Navarro, Reverte, Gómez-Melero y Wensley, 2016). Estas circunstancias implican la necesidad de mejorar el desempeño organizacional a través de una innovación continua en la empresa, uno de los caminos podría ser la implementación de políticas de RSC.

La tesis doctoral que atiende al título de “La influencia de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en el Desempeño Organizacional y el papel mediador de la Innovación” se basa en el estudio sobre el impacto que tienen las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (también llamada Responsabilidad Social de la Empresa y en adelante RSC) sobre el desempeño de las organizaciones empresariales y en última instancia sobre el éxito competitivo. Se trata de un enfoque reciente que presenta un campo de estudio donde aún queda mucho por explorar dadas las controversias existentes hasta la fecha generadas por los estudios realizados, que revelan posicionamientos bien diferenciados. Pese a todo, según el barómetro Grayling Pulse, el 37 % de las empresas en España (el 27 % a nivel global) no contempla la existencia de un área específica para RSC y Sostenibilidad. Dicho informe muestra que tal estrategia se ha implementado de manera oficial en el 15 % de las compañías de todo el mundo.

Dicha tesis se estructura en dos partes bien diferenciadas. En la primera de ellas, centrada en el marco teórico, se presenta el concepto de RSC y sus distintas dimensiones (económica, social y medioambiental), los beneficios internos y externos de la implantación de la RSC así como los estándares internacionales de referencia para la elaboración de las memorias de sostenibilidad (como el GRI). Asimismo, se describe la literatura relativa al impacto de la RSC en la innovación y el desempeño organizacional. La segunda parte contiene el análisis empírico a partir de una encuesta dirigida a una muestra de empresas de la Región de Murcia, mayoritariamente pymes. Así, esta parte contiene toda la labor de contrastación de las hipótesis propuestas centradas en el impacto de la RSC sobre el desempeño organizacional y la innovación y el efecto mediador de esta última variable en la relación entre la RSC y el desempeño. Para la estimación del modelo se ha empleado la metodología SEM (sistemas de ecuaciones estructurales).

La RSC representa el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa a lo largo de toda su cadena de valor en los ámbitos económico, social y medioambiental que van más allá del cumplimiento legal (Olcese, 2009). En ese sentido, resulta esencial tener en cuenta los requerimientos de los denominados *stakeholders* (grupos de interés). Un enfoque estratégico basado en un mayor compromiso y cooperación con los grupos de interés, incrementa la creación de valor y a su vez puede elevar los niveles de rentabilidad económica y financiera, ya que por definición cualquiera de estos grupos puede afectar y ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales, luego son vitales para la supervivencia y el éxito de la organización (Freeman, 2002).

Según Porter y Kramer (2006) existen dos tipos de RSC o dos maneras de entenderla e implementarla:

La RSC reactiva, basada en eliminar o minimizar los perjuicios sociales, y cumplir con la normativa legal vinculante, pero sin definir una línea clara para obtener rédito de ello. Esta modalidad de actuación se encuentra fuera de la órbita de los negocios.

La RSC proactiva o estratégica, consistente en crear determinadas iniciativas sociales que representan oportunidades para la sociedad y para la propia empresa buscando la competitividad futura. Este segundo caso, más reciente y neófito en las organizaciones, es el que por su relevancia ha sido abordado<sup>3</sup>.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de este trabajo ha sido demostrar que la RSC desde un punto de vista estratégico tiene una importancia significativa sobre el tejido empresarial y sobre la economía española. La RSC en las pymes puede mejorar el desempeño empresarial. El estudio de la RSC se ha centrado en tres dimensiones: económica, social y medioambiental. Así,

---

3. La RSC proactiva y reactiva están asociadas a cuatro modalidades de sensibilidad social corporativa: reactiva, defensiva, acomodaticia y prospectiva; según varios autores (Carroll, 1979 y Wartick y Cochran, 1985) solamente el último enfoque va dirigido al desempeño social y a la implantación de la RSC en modo estratégico.

en el área económica encontramos a clientes, proveedores e instituciones financieras, en el área social a los trabajadores, y la comunidad local y en el área ambiental a todos los agentes relativos a dicha comunidad.

Para llevar a cabo el estudio hemos analizado dos efectos:

- a) Efecto indirecto a través de la innovación: ésta se considera una variable fundamental para el crecimiento económico. La RSC puede generar un mayor nivel de innovación y ésta a su vez puede revelar nuevas oportunidades de negocio, nuevas formas de organizar el trabajo y nuevas vías para atender los desafíos que representan las necesidades sociales para las organizaciones. Aunque otras publicaciones demuestran que la relación RSC-Innovación es bidireccional, en nuestro estudio hemos partido de la base de que es la RSC la que genera actividades innovadoras (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013; Reverte, Cegarra-Navarro y Gómez-Melero, 2016).
- b) Efecto directo: la RSC genera valor a través del fortalecimiento de las relaciones con los distintos grupos de interés (*stakeholders*). Relaciones que se construyen partiendo de la planificación estratégica de la empresa, donde se definen las líneas de actuación con los distintos grupos en lo relativo a las dimensiones económica, social y medioambiental.

El modelo de la tesis se basó en dos líneas de investigación llevadas a cabo donde la RSC es la variable principal que genera directamente el desempeño organizacional y también la innovación, variable que a su vez también mejora la competitividad. Se emplearon como variables de control: sector, tamaño, estrategia y antigüedad. Y para explicar el desempeño se analizaron tanto variables cualitativas (imagen de marca, satisfacción del consumidor, motivación de los trabajadores...) como cuantitativas (ROA, productividad, crecimiento de las ventas, cuota de mercado...).

Mediante el uso de la metodología de ecuaciones estructurales para una muestra de 143 empresas españolas eco-responsables (ma-

yoritariamente, pymes), los resultados de nuestro estudio empírico muestran la existencia de efectos directos positivos y significativos de la responsabilidad social corporativa tanto en la innovación como en el desempeño organizacional para todos los grupos de empresas analizados (es decir, industriales versus no industriales, proactivas versus no proactivas, más pequeñas versus más grandes, jóvenes versus maduras). Los resultados también muestran el papel mediador de la innovación en el caso de las empresas industriales.

Los resultados más destacados del estudio empírico son los siguientes:

- La significatividad para las empresas de las tres dimensiones de la RSC.
- La RSC tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño organizacional para todos los grupos de empresas.
- La innovación tiene un impacto positivo y significativo en las empresas industriales.
- La RSC tiene un efecto positivo y significativo en la innovación de las empresas, relación constatada para los distintos grupos de empresas según tamaño, antigüedad, estrategia y sector.
- La innovación como variable mediadora en la relación RSC-desempeño se ciñe a un grupo de empresas: las industriales.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Las conclusiones que se derivan de los resultados obtenidos son las siguientes:

- La RSC está significativamente asociada al desempeño de las pymes a nivel regional. El impacto en la competitividad de las empresas es significativo.
- Los directivos deben buscar resultados económicos a largo plazo y tener en cuenta el desempeño no financiero. La RSC tiene

efectos significativos a largo plazo, no en vano, debe formar parte de la planificación que hagan los empresarios.

- Los gobiernos regionales deben promover la adopción de prácticas de RSC en las pymes (Estrategia Española de RSC 2014-2020). Es muy importante establecer relaciones con las instituciones públicas que faciliten la adopción de prácticas de RSC.

La investigación fue dirigida a un segmento regional de empresas: empresas eco-responsables. Esto no implica que tales organizaciones solo lleven a cabo prácticas socialmente responsables mirando al medio ambiente. La experiencia investigadora nos dice que la mayor parte de las pymes (sobre todo microempresas) desconocen la existencia de la RSC como tal y sin embargo llevan a cabo prácticas en ese sentido tales como otorgar flexibilidad de horario de trabajo para conciliar vida laboral y familiar, destinar recursos a la formación de un trabajador, promocionarle, o delegar responsabilidades facilitando su crecimiento profesional e implicación. También establecen relaciones a largo plazo con los proveedores locales, llegando en muchos casos a conseguir una estrecha relación con ventajas mutuas (mayores facilidades de pago, garantía del suministro para unos y venta para otros, facilidad para resolver imprevistos...). Con respecto a los clientes, se promueve una relación cercana, que facilita un meticuloso conocimiento del cliente y sus necesidades para mejorar la relación comercial, lo que a su vez atrae potenciales nuevos clientes. También la incesante búsqueda de mejora de calidad del producto o los servicios que se incorporan es algo cada vez más habitual. Todas esas prácticas son importantes para que la empresa sobreviva, mejore y en definitiva compita, y forman parte de lo que entendemos por RSC. Pero con bastante frecuencia este hecho se desconoce por parte de los pequeños empresarios. Por eso es necesario que tomen conciencia de ello, para identificar cuáles son los grupos de interés que más influyen en sus actividades empresariales, cómo lo hacen, y qué impacto tienen no solo en los resultados económicos, sino en general en todo aquello que hace a la empresa ser competitiva. No debemos olvidar que cualquier cambio sustancial que llevemos a cabo con clientes, proveedores, trabajadores u

otra institución de interés, es en sí una innovación. La importancia de la innovación para competir es hoy en día decisiva, y la RSC es una fuente de innovación cuyo mayor coste en ocasiones puede llegar a ser la espera. En otras palabras, la RSC es innovadora, eficaz, y no todas sus actividades requieren un esfuerzo económico y un aumento del riesgo asumido por el empresario. Buen ejemplo, e histórico, fue la experiencia del empresario Ernest Bader, citada al principio de este capítulo, que convirtió a todos sus trabajadores en socios, transformando su sociedad mercantil en una comunidad, y modificando las normas internas en relación con su entorno local y nacional: el 60 % de los beneficios se destinaban al pago de impuestos y la reinversión en la empresa; del resto, la mitad se destinaba a proyectos y obras de acción social. Así, la comunidad de Ernest Bader consiguió, en veinte años, triplicar sus ventas (Schumacher, 1973). Aún nadie había teorizado sobre la RSC y su impacto en la empresa, y ya era una realidad.

#### 4. REFERENCIAS

- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Cegarra-Navarro, J.G., Reverte, C., Gómez-Melero, E. y Wensley, A.K.P. (2016). Linking social and economic responsibilities with financial performance: the role of innovation. *European Management Journal*, 4(5), 530–539.
- Freeman, R.E. (2002). A stakeholder theory of the modern corporation. En Hartman, L.P. (ed.): *Perspectives in Business Ethics* (pp. 171–181). Chicago: University of Chicago Press.
- Gallardo-Vázquez, D., y Sánchez-Hernández, M.I. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las Microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*, 38, 14–31.
- Olcese Santonja, A. (2009). *El capitalismo humanista*. Madrid: Marcial Pons.
- Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Reverte, C., Cegarra-Navarro, J.G., y Gómez-Melero, E. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112(4), 2870–2884.

Schumacher, E.F. (1973). *Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*. Londres: Blond and Briggs.

Wartick, S.L., y Cochran, P.L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.



# **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMPETITIVIDAD: ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA RELACIÓN CAUSAL EN EL CONTEXTO DE LAS PYMES**

Domingo Martínez Martínez<sup>1</sup>  
*Universidad de Cádiz*

## **1. INTRODUCCIÓN**

El aumento de las inquietudes sociales y medioambientales y su rápida propagación en un contexto global caracterizado por el desarrollo exponencial de las telecomunicaciones, han permitido que nuevos conceptos sobre cuestiones que antes preocupaban sólo a unos pocos, hayan ido surgiendo. De este modo, la mayor sensibilización de la sociedad con los problemas que atañen al desarrollo sostenible ha permeado y repercutido sobre los diferentes individuos, colectivos, instituciones,

---

1. Tesis doctoral: Relación entre responsabilidad social y performance competitivo en las pequeñas y medianas empresas: una aproximación empírica.  
Mención Especial a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgada por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2015).  
Autor: Domingo Martínez Martínez.  
Directores: Manuel Larrán Jorge y Jesús Herrera Madueño.  
Universidad de Cádiz. Año: 2014.

organismos y empresas que la integran. En el ámbito empresarial, hay quienes argumentan que este tipo de conductas es únicamente el reflejo de la ética, de los valores y de la moral de quienes ostentan el máximo poder para tomar decisiones, y hay quienes consideran que las empresas actúan de esta forma tan solo por la repercusión que ello tiene sobre el rendimiento empresarial y, por ende, por la rentabilidad que supone para los accionistas. En cualquier caso, la naturaleza estratégica que puede tener la responsabilidad social para las empresas es indiscutible.

En un clima tan competitivo como el actual, en el que las fuentes de ventajas competitivas se encuentran en continuo cambio y en el que las empresas se ven cada vez más presionadas para asumir diferentes responsabilidades frente a sus *stakeholders*, la RSE puede ser la opción estratégica con mayor potencial para reforzar la actividad y la competitividad (Porter y Kramer, 2006). De este modo, para Orlitzky, Siegel y Waldam (2011), seguir siendo competitivo dependerá de la medida en que los gestores sean capaces de determinar cómo sus empresas pueden llegar a ser socialmente responsables, sostenibles y competitivas. Por tanto, es preciso señalar que no existe una medida única aplicable a todas las entidades.

La Comisión Europea ya reconocía la necesidad de adaptar y segmentar en la medida de lo posible la atención prestada a la RSE dentro del ámbito empresarial. En un documento de 2011 sobre la estrategia de la UE 2011-2014 para la RSC, señalaba (p. 6):

Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; e identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

Acto seguido, en el mismo documento, se reconocía expresamente que *“la complejidad de este proceso dependerá de factores como el tamaño de la empresa y la naturaleza de sus operaciones”*. Por ello, cada

entidad debe ser capaz de abordar los desafíos y los retos sostenibles que se le planteen de acuerdo con su cultura y atendiendo a sus circunstancias particulares.

A pesar de recomendaciones como la señalada por la UE, lo cierto es que la investigación realizada hasta el momento sobre el impacto de la RSE ha sido desproporcionada. Ni la adopción de prácticas relacionadas con la RSE ha tenido un desarrollo similar entre grandes corporaciones y Pequeñas y Medianas Empresas (pymes), ni el interés suscitado por su análisis en uno y otro ámbito ha sido similar. Por ello, y por el valor estratégico que suponen para el desarrollo de las regiones y países por cuanto aportan a su crecimiento económico y social, se consideró oportuno analizar, evaluar, e indagar en qué medida las pymes se encuentran comprometidas con la RSE y qué efectos tiene sobre la competitividad.

Respecto a las grandes corporaciones, las diferencias de las pymes en cuanto a la propiedad y el control, el gobierno corporativo, las estructuras de poder y la naturaleza de las transacciones que se producen dentro de la empresa y con el exterior, son las que determinan principalmente los rasgos particulares de la RSE en este tipo de entidades (Spence, 2014). Resulta trascendental, por tanto, que al igual que se reconoce en el *Informe Baldassarre*<sup>2</sup> y el *Informe Howitt*<sup>3</sup>, elaborados por el Parlamento Europeo en 2013, se inicie un proceso de transferencia desde la perspectiva teórica a la práctica, lo que supone reconocer, examinar, promover y adaptar la RSE al entorno de las pymes, caracterizado hasta el momento por presentar un enfoque informal e intuitivo de la RSE (Jenkins, 2004; Sweeney, 2007).

Constituye por tanto toda una oportunidad examinar si, de forma similar a los planteamientos de McWilliams y Siegel (2001) para el

- 
2. Parlamento Europeo, Informe de la Comisión de Asuntos Jurídicos sobre Responsabilidad Social de las Empresas: Comportamiento Responsable y Transparente de las Empresas y Crecimiento Sostenible (2012/2098(INI)). Aprobado 06/02/2013. Ponente: Baldassarre, R. (26/09/2019).
  3. Parlamento Europeo, Informe de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales sobre la responsabilidad social de las empresas: promover los intereses de la sociedad y un camino hacia la recuperación sostenible e integradora (2012/2097(INI)). Aprobado 06/02/2013. Ponente: Howitt, R. (26/09/2019).

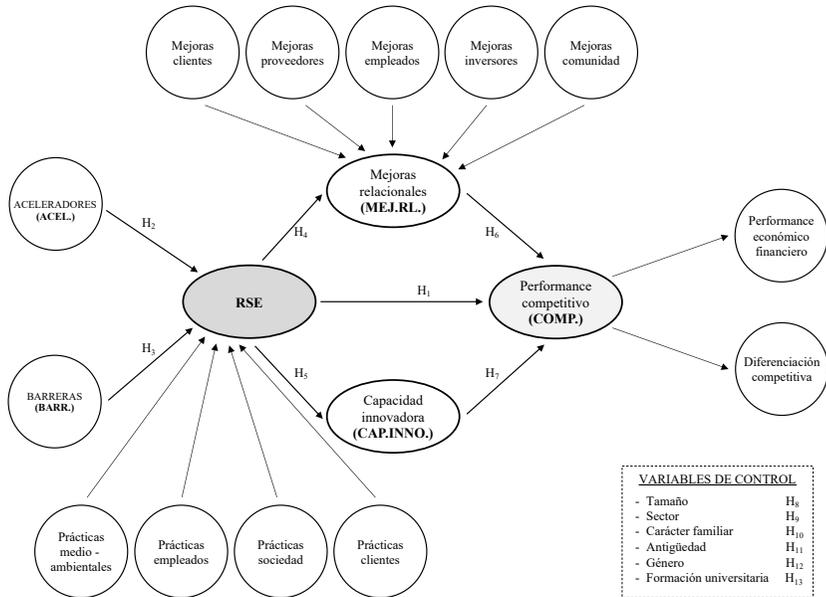
ámbito de las grandes empresas, la RSE implementada por las pymes ha dejado de percibirse como una responsabilidad moral de los propietarios gerentes para el bienestar común, para convertirse en un recurso estratégico más con el que mejorar el rendimiento. Para ello, cualquier contraste debería partir de dos premisas básicas que en la literatura de RSE y pymes se vienen sugiriendo por su capacidad para reflejar el potencial competitivo que pueden tener este tipo de prácticas:

- a) las pymes mantienen vínculos y relaciones más estrechos y cercanos que las entidades de mayor tamaño (Perrini, 2006).
- b) la RSE no sólo repercute sobre el rendimiento de forma directa sino que incide a su vez sobre determinados recursos intangibles de marcado carácter estratégico (Surroca, Tribó y Waddock, 2010).

A la vista de lo expuesto, la investigación desarrollada respondió a tres motivaciones básicas identificadas en la literatura:

- establecer un diagnóstico de la RSE en el ámbito de las pymes;
- contribuir con evidencias empíricas específicas al estudio de la relación RSE-competitividad; y
- esclarecer el efecto mediador de determinadas características organizativas y estratégicas.

Para responder a las anteriores motivaciones, fue necesario una primera revisión de la literatura centrada en pymes y el posterior contraste empírico de un modelo teórico que permitiera confirmar si el compromiso con la RSE y el nivel de prácticas implementado para satisfacer las expectativas sociales, ambientales y económicas de los diferentes *stakeholders* repercute positivamente sobre la competitividad, una medida más vinculada al medio o largo plazo que las empleadas tradicionalmente a partir de información económico-financiera (figura 1).



**Figura 1. Modelo teórico propuesto para su contraste empírico**

Fuente: elaboración propia a partir de los estudios de Niehm, Swinney y Miller (2008); Marín y Rubio (2008); Hammann, Habisch y Pechlaner (2009); Sweeney (2009); Torugsa, O'Donohue y Hecker (2012 y 2013); Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2013).

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Desarrollado el marco teórico para confeccionar el modelo a contrastar y una vez propuesto éste, se evaluaron las diferentes alternativas metodológicas a nuestro alcance, al objeto de validar las medidas diseñadas para representar las diferentes variables y estudiar los efectos causales contemplados en las hipótesis planteadas que se reflejan en la figura 1 ( $H_{i=1}^{13}$ ).

De las diferentes opciones para identificar en un primer momento la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas diseñadas teóricamente para obtener una medida representativa de las variables Mejoras Relacionales (MEJ.RL.), Capacidad Innovadora (CAP. INNO.) y Performance Competitivo (COMP.), se aplicó un análisis factorial explorato-

rio. Igualmente, para medir la RSE se utilizó una escala ya validada por Lechuga (2012). Por último, en el caso de los Aceleradores (ACEL.) y Barreras (BARR.), estos fueron diseñados conforme a la estricta agrupación teórica identificada durante la revisión de la literatura. Al objeto de confirmar las medidas de cada una de las variables y contrastar los diferentes efectos causales señalados durante la proposición de hipótesis, se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales, concretamente, la técnica de mínimos cuadrados parciales.

La información y los datos sobre los que descansa el estudio empírico se corresponden finalmente con los de una muestra representativa de 481 pymes de la región de Murcia, obteniéndose tanto del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) como de un cuestionario cumplimentado mediante entrevistas personales con el máximo dirigente en cuestiones de responsabilidad social a finales de 2010.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Atendiendo a los efectos significativos hallados tras el análisis estadístico y al objeto de que puedan ser considerados por académicos, instituciones y profesionales en su actividad, las siguientes implicaciones causales resultaron de interés tras el estudio:

- Sólo el nivel de motivación positiva, es decir, los aceleradores, inciden sobre el nivel de prácticas de RSE implementado por las pymes; aunque las barreras no son determinantes, convendría aumentar la información sobre RSE y mejorar la formación a este respecto. Cuatro son las motivaciones que estadísticamente repercuten sobre el nivel de desempeño, por orden de importancia: la contribución que las prácticas de sostenibilidad pueden aportar para la mejora del capital social; el cumplimiento de los principios éticos y los valores de quienes toman las decisiones, principalmente los del propietario gerente; la repercusión que el comportamiento socialmente responsable puede tener para la reputación y la imagen; y por último, las

ventajas que frente a la Administración Pública pueden derivarse del desempeño en RSE.

- El desarrollo de prácticas de RSE de las pymes, incide positivamente directa e indirectamente sobre la competitividad, confirmándose su capacidad para crear valor compartido y para contribuir a una mejora sostenida del rendimiento empresarial. Si bien todas las prácticas propias de una conducta socialmente responsable para con los empleados, el medio ambiente, los clientes y la comunidad local son esenciales para determinar el nivel de desempeño en RSE, las que contribuyen en mayor medida son las que tienen que ver con los dos primeros *stakeholders*: empleados y medio ambiente.
- Atendiendo a su efecto indirecto sobre la competitividad, las prácticas de RSE contribuyen positivamente a mejorar la habilidad que las pymes tienen para obtener ventajas y mejoras de su relación cotidiana con los *stakeholders*, ventajas que a su vez repercutirán positivamente sobre el rendimiento. En relación con los grupos de interés con los que se relacionan, las pymes que deseen aprovechar las oportunidades competitivas que les brinda la gestión que hagan de los mismos, deberían mostrar un mayor interés por los clientes, los empleados, los propietarios e inversores y los proveedores; de los cuatro, sin dudas, la gestión estratégica de los dos primeros será la que mayores ventajas competitivas puede ofrecer.
- Por otro lado, la RSE incide también de forma indirecta sobre la competitividad a través de la capacidad innovadora. La puesta en marcha de prácticas de RSE contribuye positivamente sobre la habilidad de las empresas para promover la I+D dentro de sus organizaciones, lograr avances en los procesos internos, modificar los productos y servicios ofertados o introducir otros nuevos.

Por último, entre los efectos provocados por las variables de control introducidas, resulta oportuno subrayar los que tienen que ver con

el tamaño. En concreto, el tamaño condiciona el nivel de motivación, el nivel de desempeño en RSE, la capacidad innovadora y la competitividad. Esto confirma no sólo la importancia que tiene su especificación al proponer cualquier modelo similar en el futuro, sino que también corrobora que junto a la estrategia en RSE y a la capacidad innovadora de las pymes, el nivel de recursos con los que cuenta este tipo de entidades determina también su nivel competitivo. A este respecto, uno de los principales hallazgos es que, precisamente por su propia naturaleza, el tamaño no determina la habilidad que las pymes tengan para obtener mejoras relacionales, poniéndose de relieve la oportunidad que, con independencia de su tamaño, tienen para aprovecharse y explotar las oportunidades que les ofrece la adecuada gestión de su relación con los *stakeholders*.

De las restantes características analizadas por su incidencia sobre el nivel de prácticas de RSE, sólo la formación universitaria mostró guardar una relación positiva. No se han encontrado evidencias de que el desempeño sostenible de las pymes se vea afectado por el momento cíclico del sector al que pertenece la empresa, durante el tiempo que ésta viene desarrollando su actividad, el carácter familiar de la misma o el género de a quienes corresponde decidir sobre los asuntos estratégicos más relevantes, propietario gerente y alta dirección.

#### 4. REFERENCIAS

- COM. (2011) (Ed.). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Recuperado de [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
- Gallardo-Vázquez, D., y Sánchez-Hernández, M.I. (2013). Análisis de la Incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el Éxito Competitivo de las Microempresas y el Papel de la Innovación. *Universia Business Review*, 38, 14–31.
- Hammann, E., Habisch, A., y Pechlaner, H. (2009). Values that Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs – Empirical Evidence from German Companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37–51.
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37–57.

- Lechuga, M.P. (2012). *Diseño y Validación de un Instrumento de Medida de las Prácticas de Responsabilidad Social en la Pequeña y Mediana Empresa*. (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz, España.
- Marín, L., y Rubio, A. (2008). ¿Moda o Factor Competitivo? Un Estudio Empírico de Responsabilidad Social Corporativa en Pyme. *Información Comercial Española Revista de Economía*, 842, 177–193.
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Niehm, L.S., Swinney, J., y Miller, N.J. (2008). Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331–350.
- Orlitzky, M., Siegel, D.S., y Waldam, D.A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6–27.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305–316.
- Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Spence, L.J. (2014). Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory. *Business & Society*, 55(1), 23–55.
- Surroca, J., Tribó, J.A., y Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490.
- Sweeney, L. (2007). Corporate Social Responsibility in Ireland: Barriers and Opportunities Experienced by SMEs When Undertaking CSR. *Corporate Governance*, 7(4), 516–523.
- Sweeney, L. (2009). *A Study of Current Practice of Corporate Social Responsibility (CSR) and an Examination of the Relationship between CSR and Financial Performance Using Structural Equation Modelling*. (Tesis doctoral). Dublin Institute of Technology, Irlanda.
- Torugsa, N., O'Donohue, W., y Hecker, R. (2012). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 483–500.
- Torugsa, N., O'Donohue, W., y Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 383–402.



# ANÁLISIS DEL EFECTO DE LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS, DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Juan Pablo Sánchez-Infante Hernández<sup>1</sup>  
*Universidad de Castilla-La Mancha*

## 1. INTRODUCCIÓN

En escenarios dinámicos y turbulentos, las empresas se ven obligadas a apostar por nuevas formas de gestión que les permitan una continua adaptación a los acontecimientos que se van produciendo. Los cambios surgidos en el entorno, la mayor globalización de los negocios, el incremento de la repercusión social, la contribución al desarrollo de las comunidades en las que se participa por medio de prácticas y ac-

- 
1. Tesis doctoral: La influencia de la responsabilidad social empresarial en los resultados económicos de las micro, pequeñas y medianas empresas.  
Mención Especial a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgada por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2018).  
Autor: Juan Pablo Sánchez-Infante Hernández.  
Directores: Juan Moreno García y Felipe Hernández Perlines.  
Universidad de Castilla-La Mancha. Año: 2017.

ciones que permiten el enriquecimiento económico, el bienestar social, la protección y promoción del medioambiente, la denominada triple cuenta de resultados (*Triple Bottom Line*) (Elkington, 1997), y la necesidad de incorporar prácticas de buen gobierno y de realizar inversiones socialmente responsables, han llevado a las organizaciones empresariales a reorientar sus sistemas de gestión, mostrando una mayor preocupación por la implementación de acciones socialmente responsables (Saul, 2011).

La aplicación de esas acciones sociales, fundamentadas en la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial, en adelante (RSE), se está expandiendo paulatinamente en las organizaciones empresariales como resultante de las diversas influencias que recogen del ambiente social, e igualmente de la particular consideración empresarial. La administración de la misma no debe plantearse como un simple cometido del ámbito operativo, sino que debe constituir parte de la gestión total, como una pieza más a calificar como creadora de ventajas competitivas. Las empresas que sepan integrar convenientemente la RSE en su estrategia conseguirán ventajas competitivas. Se puede considerar que la RSE debe asociarse en la especificación de la estrategia empresarial, al ser un componente fundamental para el éxito de las compañías empresariales en el futuro (Porter y Kramer, 2011).

La RSE se ha desarrollado de manera desigual entre las grandes corporaciones y las micro, pequeñas y medianas empresas, en adelante (MIPYMES). Las diferencias experimentadas se deben fundamentalmente a las peculiaridades específicas de cada una de ellas. Así, los diferentes factores diferenciadores de unas y otras, determinarán el contenido, la naturaleza y el alcance de las actividades de responsabilidad social empresarial a realizar. El aumento de la implicación de las MIPYMES en las acciones de RSE debe aportarles toda una serie de beneficios tangibles e intangibles derivados, por ejemplo, de la mejora de los resultados financieros, la satisfacción y motivación de los trabajadores, la mejora de la imagen, de la reputación, y la fidelización de los consumidores, entre otros. En este sentido, el nuevo modelo de gestión priorizará las expectativas de quienes valoren positivamente dichas prácticas soste-

nibles, y perciban los productos ofrecidos como socialmente responsables, siendo un factor de diferenciación frente a sus competidores.

A pesar de la fascinación de la RSE, aún falta por responder si contribuye a mejorar los beneficios de las empresas MIPYMES, es decir, si tiene sentido desde una perspectiva de negocio, y al mismo tiempo, se deberá ver si genera impactos sociales y medioambientales positivos. De estos asuntos dependerá la credibilidad, o duda sobre la RSE. Y de estas cuestiones nos ocuparemos en este trabajo. Aunque la teoría nos conduce a la respuesta positiva, será la evidencia empírica la que nos indicará la sinergia positiva entre la RSE y el Resultado Económico, en adelante (RE). La mayoría de las conclusiones de las publicaciones teóricas sobre el tema, confirman la relación positiva, y en los casos que no es positiva, como mínimo la implantación de una política de RSE, no conduce a unos resultados económico-financieros bajos.

Los estudios teóricos están fundamentados en interpretar todas las posibles relaciones RSE-RE, tal y como se indica en la tabla 1, basados en un marco conceptual desde el que se expone la naturaleza de esta relación. Gómez (2008) indica que el más interesante marco teórico está diseñado por Preston y O`Bannon (1997), que es uno de los enfoques más ampliamente aceptados por la literatura académica por su planteamiento bien definido y riguroso.

SECUENCIA CAUSAL	SIGNO DE LA RELACIÓN		
	POSITIVO	NEUTRAL	NEGATIVO
RSE = > RE	Hipótesis de impacto social	Hipótesis de las variables moderadoras y/o mediadoras	Hipótesis <i>trade-off</i>
RE = > RSE	Hipótesis de disponibilidad de fondos		Hipótesis oportunismo de los directivos
RSE < = > RE	Sinergia positiva		Sinergia negativa

**Tabla 1. Tipologías de investigación en la relación RSE-RE**

Fuente: adaptado de Preston y O`Bannon (1997) y Gómez (2008).

Para el presente estudio se ha utilizado la denominada “Hipótesis de Impacto Social”, donde  $RSE \Rightarrow RE$  es la secuencia causal, y el signo de la relación es positivo.

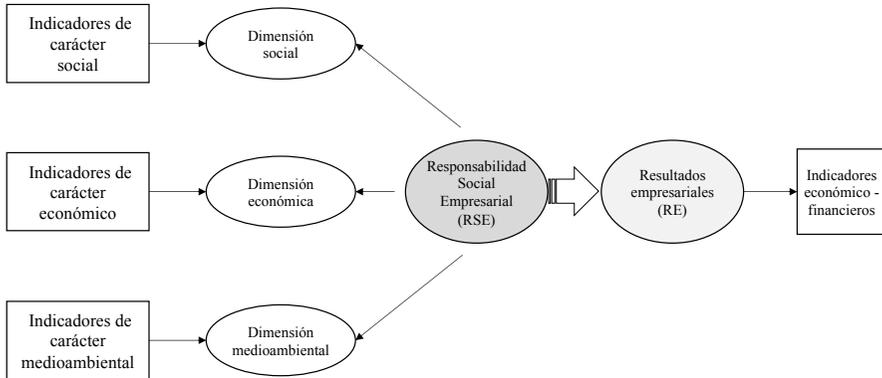
En concreto, la hipótesis planteada  $H1$  es “*La adopción de medidas de RSE en todas sus dimensiones, Social, Económica y Medioambiental, tiene una influencia positiva en el RE de la MIPYME*”. Consiguientemente, niveles más altos (bajos) de acciones de RSE, conducen a niveles más altos (bajos) de RE.

La cuestión básica es si la aplicación de los principios de la RSE influye en un aumento de la eficiencia económica. Según lo indicado, no dudaremos de que estas actuaciones tienen unos efectos beneficiosos sobre la sociedad. Pero, al mismo tiempo, estas prácticas deben redundar en ventajas para aquellas empresas que las aplican, si no, estaremos realizando mera filantropía o, lo que sería peor, simplemente una operación de maquillaje. Debemos acentuar lo que las empresas pueden, y deben hacer sobre su entorno, pero hay que hacer hincapié sobre lo que las empresas deben esperar cuando están inmersas en la senda de la RSE. Es necesario analizar en qué ocasiones y circunstancias la aplicación de las medidas de RSE puede contribuir a la mejora de los resultados de las empresas. Y es en esta última cuestión, donde este trabajo pretende incidir.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

De manera consecuente con lo especificado anteriormente, el objetivo de esta exposición será analizar la influencia de acciones de RSE en los RE de las MIPYMES, todo ello a través de los resultados obtenidos del análisis de los datos de una muestra real, y con la finalidad de aclarar la duda razonable en distintos foros académicos y empresariales, sobre si la RSE será útil para las empresas en la generación de mejores resultados.

Tomando como referencia las consideraciones teóricas existentes en la actualidad sobre la relación  $RSC \Rightarrow RE$ , y la hipótesis planteada en el apartado anterior, se desarrolla un modelo fundamental de análisis, plasmado en la figura 1.



*Figura 1. Modelo conceptual de estudio*

Fuente: elaboración propia.

Los datos utilizados en este análisis proceden de los siguientes indicadores:

A) *La RSE como variable independiente está reflejada en los indicadores de las memorias de sostenibilidad, en sus tres dimensiones:*

- *Social (DS)*, indicadores que tratan de manifestar la preocupación social de la organización. En nuestro trabajo hemos considerado cuatro grupos de ítems, en función de la información aportada: generales (principales mercados, regional, nacional, internacional), social (número de empleados en la organización que son mujeres, extranjeros, con minusvalías, con riesgo de exclusión), formación y sociedad (gasto en formación, donaciones no monetarias a la sociedad) y desempeño (certificaciones y premios obtenidos, grupos de interés que identifican y a los que se dirigen, canales de diálogo de la empresa, e iniciativas externas en las que colabora).
- *Económica (DE)*, indicadores que ofrecen información sobre el impacto económico en la comunidad donde operan. En nuestro trabajo hemos optado por utilizar los siguientes ítems: gastos de personal, compras, donaciones monetarias a la comunidad, impuestos pagados, reservas y dotaciones.

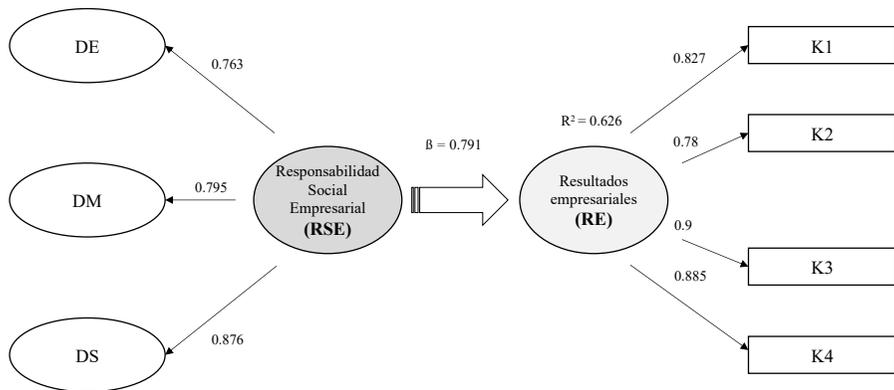
- *Medioambiental (DM)*, indicadores que manifiestan los valores y actitudes de los gestores de la organización en la adopción de buenas prácticas medioambientales. Dentro de esta dimensión, en este trabajo hemos utilizado ítems correspondientes a consumos energéticos, utilización de materiales de origen reciclado, realización de reciclado de productos por la empresa, práctica de iniciativas medioambientales.

B) *Para los RE, como variable dependiente, en los indicadores que proceden de los detalles económicos del balance y la cuenta de resultados.* Se han utilizado los ingresos de explotación (K1), los resultados del ejercicio (K2), el total del activo (K3) y los fondos propios (K4). Los valores indicados nos permiten evaluar el grado de eficiencia intrínseca de la organización a nivel de negocio.

Una de las primordiales determinaciones en cualquier estudio, consiste en delimitar y caracterizar la población que se va a examinar. Siendo en este caso empresas MIPYMES españolas de más de 1 trabajador y menos de 250, con forma jurídica sociedades limitadas o anónimas, con informes de sostenibilidad y datos económicos publicados. El tamaño de la muestra seleccionado ha sido de 278 empresas, que se ha considerado representativo de la población objetivo, consiguiendo para un nivel de confianza del 95 %, un error muestral del 5,88 %, estando estos resultados de acuerdo a los estándares para este tipo de estudios. La información de la RSE proviene de los datos aportados por las memorias de sostenibilidad realizadas por las empresas en cuestión bajo el patrón del *Global Reporting Initiative* (GRI, 2013); y para los RE, los datos proceden de los balances contables publicados por las empresas en los registros mercantiles correspondientes.

Para la interpretación y análisis de datos se empleó la metodología estadística de ecuaciones estructurales estimados por mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS) (Chin, 2010), método basado en las varianzas, herramienta de segunda generación para análisis multivariante, donde se pueden combinar y confrontar la teoría con los datos empíricos, particularmente apropiado para investigaciones centradas en la predic-

ción de una o más variables dependientes, cuando se trata de modelos complejos en sus relaciones, como el que nos ocupa. El principal propósito de esta metodología es la predicción de variables dependientes, permitiendo cuantificar los efectos directos e indirectos de una variable sobre otra, facilitando una transición del análisis exploratorio hacia otro confirmatorio. El análisis de datos se realizó con el programa estadístico SmartPLS 3.2.6, (Ringle, Wende y Becker, 2016) obteniendo los resultados reflejados la figura 2.



*Figura 2. Valores obtenidos del modelo conceptual estudiado*

Fuente: elaboración propia.

El valor de 0,791 coeficiente camino, nos indica la intensidad con que la variable independiente RSE se relaciona con la variable dependiente RE, siendo los valores aceptados como válidos, superiores a 0,3. Se puede indicar que la relación existe y ésta es positiva. El valor de 0,626, superior a la adecuada de 0,1, es la capacidad de explicar la predicción del modelo. La variable dependiente RE, es definida por los efectos de la RSE en un 62,6 %. El valor obtenido se puede considerar sustancial. El resto de valores de la figura se corresponden con la vinculación entre las variables y sus indicadores. Todos ellos son mayores a 0,7, considerado valor de corte mínimo.

Como se puede apreciar por los valores alcanzados, quedaría validada la hipótesis H1, propuesta inicialmente, al ser los resultados obtenidos superiores a los considerados adecuados. Hemos llegado a con-

firmar mediante una metodología cuantitativa SEM-PLS, la hipótesis propuesta en el modelo teórico de investigación, mediante los cálculos estadísticos de una muestra representativa, con datos de organizaciones empresariales MIPYMES, validando así la evidencia empírica del presente trabajo.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Este estudio se espera sea de utilidad para el mundo empresarial, ya que de él se derivan las siguientes conclusiones a partir de los resultados obtenidos:

- Se confirma el desarrollo de actividades de RSE en las MIPYMES, no siendo éstas exclusivas de las grandes corporaciones.
- El modelo expuesto, permite establecer las diversas variables, mediante los indicadores correspondientes y, por lo tanto, es adecuado para analizar la RSE y los RE, en sus diferentes dimensiones.
- La relación RSE-RE es directamente observable. No obstante, se puede valorar la opción de variables moderadoras y/o mediadoras en esta correspondencia, tales como el tamaño, la antigüedad, la ubicación, etc.
- Se han obtenido resultados de influencia positiva de la RSE en los RE para empresas de distintos sectores y espacios geográficos, extendiendo las deducciones de estudios anteriores para sectores y ubicaciones concretas.

Y de manera principal indicar que:

- La realización de actividades de RSE mejora los RE de las MIPYMES. Debemos entender la RSE como un nuevo paradigma de gestión que, incorporado a la empresa, representa una causa de ventaja competitiva y de generación de valor.

El futuro será de las empresas que sepan anticiparse a los cambios que la actual sociedad demanda, convertirlos en ventajas competitivas y en fuente de creación de valor, tanto para la empresa como para todas las partes interesadas. Nuestro deseo es que las empresas e instituciones vayan por este camino de innovación y compromiso con la sociedad, integrando la triple cuenta de resultados: económicos, sociales y medioambientales. El reto de las empresas pasa por incorporar realmente la RSE en la propia estrategia empresarial, estructurando una verdadera práctica de RSE y gestionándola como tal.

Se debe plantear para las organizaciones empresariales MIPYMES un modelo menos economicista, más humanista y solidario, pero no por eso menos rentable, basado en la RSE como novedosa y efectiva herramienta de gestión empresarial, en contra de voces más tradicionales que postulan una exclusiva formulación de la empresa convencional como eje principal de desarrollo, rechazando la RSE como herramienta de gestión moderna.

El mensaje a transmitir a las MIPYMES es que desarrollen actuaciones de RSE, ya que estas prácticas redundan en ventajas competitivas para las empresas que las aplican, contribuyendo a la mejora de los resultados empresariales. Consecuentemente con los resultados de este trabajo se puede afirmar de manera concluyente que la Responsabilidad Social Empresarial será, con toda seguridad, un elemento clave en el desarrollo y consolidación de las formaciones empresariales del siglo XXI.

#### 4. REFERENCIAS

- Chin, W. W. (2010). *How to Write Up and Report PLS Analyses*. En *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*, V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, y H. Wang (eds.), Berlin: Springer, 655–690.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI.G4). (2013). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam. Recuperado de <http://www.globalreporting.org>
- Gómez, F. (2008). Responsabilidad social corporativa y performance financiera. Treinta y cinco años de investigación empírica en busca de un consenso. *Principios: Estudios de Economía Política*, 11, 5–22.

- Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Preston, L.E., y O'Bannon, D.P. (1997). The Corporate Social-Financial Performance Relationship. A Typology and Analysis *Business and Society*, 36(4), 419–429.
- Saul, J. (2011). *Social Innovation, Inc. 5 Strategies for driving business growth through social change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ringle, C.M., Wende, S., y Becker, J.M. (2016). *Smart PLS 3.2.6*. Bönningstedt: Smart-PLS. Recuperado de <https://www.smartpls.com>

**PARTE III**

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**



# INTEGRANDO UNA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS: EFECTOS EN EL CAPITAL INTELECTUAL

Jesús Barrena Martínez<sup>1</sup>  
*Universidad de Cádiz*

## 1. INTRODUCCIÓN

La creciente complejidad y turbulencia del entorno provoca que las empresas deban desarrollar modelos de gestión competitivos encaminados no sólo a la obtención de márgenes de rentabilidad a corto plazo, sino también a satisfacer de manera equilibrada, en el largo plazo, las expectativas que la sociedad y los diferentes grupos de interés implicados en sus actividades depositan en ellas. Al hilo de esta exigencia

- 
1. Tesis doctoral: Configuraciones de recursos humanos socialmente responsables y resultados en la empresa: El capital intelectual como variable mediadora. Mención Especial a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgada por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2014).  
Autor: Jesús Barrena Martínez.  
Directores: Pedro Miguel Romero Fernández y Macarena López Fernández.  
Universidad de Cádiz. Año: 2013.

actual para las empresas, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) viene proclamándose en los últimos años como una herramienta clave, que ayuda a las compañías a responder a las presiones del entorno y mejorar su competitividad (Barrena-Martínez, López-Fernández y Romero-Fernández, 2016). La RSC puede definirse según la Comisión Europea como “el proceso de integración en las actividades organizativas de las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas y humanas de sus grupos de interés, con un doble objetivo: (1) maximizar la creación de valor para estas partes; e (2) identificar, prevenir y mitigar los efectos adversos de las acciones organizativas sobre el entorno” (Comisión Europea, 2011:6). Así, aquellas empresas que quieran lograr el respaldo equilibrado de sus grupos de interés, deberían poner en práctica comportamientos más responsables en la gestión de sus actividades.

Considerando estas ideas, nuestra investigación nace con el propósito de analizar la importancia y el valor añadido que las decisiones, en materia de responsabilidad social, pueden ejercer sobre los resultados de la empresa, centrándose en el rol que la gestión de recursos humanos (GRH) desempeña en esta relación. En este sentido, pocos trabajos se han ocupado de la relación y sinergias establecidas entre la función de la GRH y la RSC, a pesar de la importancia que viene cobrando la visión social en la gestión empresarial. Ante esta circunstancia, y bajo la convicción personal de que integrar una orientación socialmente responsable en la gestión de recursos humanos puede mejorar la calidad de vida y bienestar de los empleados y sus familias, así como mejorar los resultados de las empresas, esta tesis pretende responder a la siguiente cuestión de investigación:

*¿Integrar una orientación socialmente responsable en la gestión de los recursos humanos (configuraciones, políticas y prácticas) puede proporcionar mejoras en los resultados de la empresa?*

Para evaluar las mejoras en los resultados, se utilizaron como principales variables de medida la rentabilidad económica (ROA), la rentabilidad financiera (ROE) y el capital intelectual, definido como la suma de capital humano, social y organizacional.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta a la pregunta anterior se acudió a varias vías de análisis: literatura, revisión de las memorias de responsabilidad social, la opinión y evaluación de sus contenidos por parte de un panel de expertos, y a una encuesta contestada por directores de recursos humanos en una muestra de grandes empresas españolas.

En primer lugar, abordamos el análisis de las memorias de responsabilidad social anuales en las empresas con valores más líquidos y competitivos en España, las pertenecientes al IBEX-35. Así, podríamos conocer cuántas y qué políticas y prácticas de recursos humanos podían enmarcarse dentro de las calificadas como socialmente responsables, entendidas por aquellas capaces de integrar una preocupación social por el bienestar y mejora de sus empleados y familias. Examinando las memorias captamos una impresión generalizada construyendo un mapa heterogéneo de políticas y prácticas de responsabilidad social en materia laboral o de gestión de recursos humanos. Sin embargo, no podíamos extraer un patrón común ni definir las en la praxis. Así que acudimos a una segunda vía complementaria de análisis, que nos ayudara a conformar un perfil homogéneo o estandarizado de políticas y prácticas de recursos humanos socialmente responsables, como son los indicadores de responsabilidad social *Global Reporting Initiative* e ISO 26000. El análisis de estos estándares nos ayudó a elaborar un primer borrador de políticas y prácticas de recursos humanos socialmente responsables. Para validar el contenido de estas políticas y prácticas con mayor rigor, conformamos un panel de expertos académicos en gestión de recursos humanos, atendiendo a su grado de experiencia y a diversos criterios profesionales, con la idea de obtener su opinión. Asimismo, pretendíamos que los expertos valoraran no sólo la definición que ofrecíamos de estas políticas, sino también las prácticas que las contenían, y que concedieran pesos relativos a las mismas, en función de su importancia para explicar a la política que conformaban. Tras tres iteraciones llevadas a cabo en este panel de expertos a través de una metodología Delphi, obtuvimos finalmente ocho políticas de recursos humanos validadas y

entendidas como socialmente responsables: (1) atracción y retención de los trabajadores; (2) formación y desarrollo continuo; (3) gestión de las relaciones laborales; (4) comunicación, transparencia y diálogo social; (5) diversidad e igualdad de oportunidades; (6) remuneración justa y beneficios sociales; (7) prevención, seguridad y salud laboral y (8) conciliación de la vida laboral y familiar (Barrena-Martínez, López-Fernández y Romero-Fernández, 2019a).

Para examinar si estas políticas eran valiosas desde el punto de vista del empleado y sus familias, por los beneficios sociales que podían aportarles, y además desde el punto de vista del empresario y los resultados organizativos, tratamos de buscar una conexión con la generación de valor añadido. Para ello, elegimos como principales variables resultado al capital intelectual, el rendimiento económico (ROA) y financiero (ROE). El capital intelectual lo definimos de acuerdo al trabajo de Youndt y Snell (2004) como aquel que se compone de la suma de capital humano (conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores), capital social (comunicación, confianza, cooperación, y entendimiento entre los empleados) y capital organizativo (conocimiento institucionalizado codificado en la propia cultura organizativa, que puede hacerse tangible en rutinas, bases de datos y patentes).

Para evaluar si existe relación entre el comportamiento responsable y el capital intelectual, nos planteamos realizar un análisis *cluster* como método de clasificación de variables. Este análisis fue llevado a cabo a través de un modelo logístico binominal, usando como variable dependiente (resultado) una variable categórica determinada por dos *clusters*, que dividían a la muestra del estudio en cuatro sub-muestras: (C1) Empresas que implementan políticas de recursos humanos socialmente responsables por encima de la media –33 empresas–; (C2) Empresas que implementan políticas socialmente responsables por debajo de la media –52 empresas–; (CI 1) Empresas que poseen niveles de capital intelectual por encima de la media –45 empresas– y (CI 2) Empresas que poseen niveles de capital intelectual por debajo de la media –40 empresas–.

		CAPITAL INTELECTUAL	
		CI 1 (45 EMPRESAS) NIVEL ALTO	CI 2 (40 EMPRESAS) NIVEL BAJO
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES	$\chi^2 = 18.055$ $p\text{-value} = 2.146e-05$		
	C1 (33 EMPRESAS) NIVEL ALTO		
	C2 (52 EMPRESAS) NIVEL BAJO		

Figura 1. Relación entre empresas que implementan políticas socialmente responsables y niveles de capital intelectual

Fuente: Barrena-Martínez, López-Fernández y Romero-Fernández (2019b).

Una tabla de contingencia (Chi-cuadrado con niveles de significación por debajo de 0,01), nos describía a través de cuatro cuadrantes (resultado de cruzar y relacionar ambos *clusters*) que efectivamente existía una relación entre aquellas compañías que implementan políticas de recursos humanos socialmente responsables y la generación del capital intelectual. El cuadrante superior izquierdo representa el caso estrella confirmando que el 31,67 % (27 empresas) que implementan políticas de recursos humanos socialmente responsables en mayor medida obtienen mayores niveles de capital intelectual. El cuadrante inferior derecho se caracteriza por empresas con un bajo nivel de capital intelectual, y una implementación por debajo de la media de políticas socialmente responsables. Este perfil de negocios confirma que implementar comportamientos menos responsables en el área de GRH retrasa la generación de niveles de capital humano, social y organizativo (representan el 40 % de la muestra, 34 empresas). Sin embargo, hay casos que no tienen un patrón lógico, como los del cuadrante inferior izquierdo y el superior

derecho, donde aproximadamente el 7 % de la muestra se caracteriza por un alto nivel de comportamiento responsable de gestión de recursos humanos, y un bajo grado de capital intelectual. Adicionalmente, las observaciones en el cuadrante inferior izquierdo (18 empresas), representando aproximadamente el 21 % de la muestra, tienen niveles más altos de capital intelectual, a pesar de implementar sus políticas de recursos humanos de una manera menos responsable. Los casos que no presentan un modelo lógico de causalidad, pueden explicarse por lo que la literatura considera el efecto de retraso en las acciones de responsabilidad social. Esta noción implica que las acciones sociales pueden aumentar los niveles de capital intelectual pero a largo plazo sin conocer exactamente cuándo. Así, podemos decir que la técnica *cluster* se posiciona como una alternativa académica para extraer un patrón u orientación común para todas las políticas, en este caso, una orientación socialmente responsable.

Una de las principales proposiciones del trabajo no pudo ser contrastada, pues no se apreciaron relaciones directas significativas entre las políticas y prácticas de recursos humanos socialmente responsables y los niveles de rentabilidad económica y financiera, ni tampoco usando el capital intelectual como variable mediadora en esta relación a través del análisis de Baron y Kenny (anexo 1). A la vista de los resultados del modelo de regresión y, atendiendo a los niveles de significación para cada uno de sus parámetros, podemos contrastar únicamente que las políticas de formación, gestión de la conciliación y prevención, seguridad y salud laboral pueden explicar las variaciones individuales en los niveles de capital humano, social y organizacional respectivamente en las empresas de nuestra muestra.

Una justificación plausible es que al tratarse de variables de carácter social, no se generaron efectos económicos debido a otras variables intervinientes en el devenir de las actividades de la empresa. Así, pudimos comprobar que otras variables de control, como el ámbito en el que opera la empresa sí afectaban a la relación entre políticas socialmente responsables y rendimientos económicos y financieros. Este condicionamiento puede venir determinado porque las empresas que operan en un

contexto europeo o internacional se ven sometidas a mayor regulación que, en cierto modo, hace que los comportamientos socialmente responsables vengan impuestos legalmente, a diferencia de las que operan a nivel nacional o local. Por otra parte, el tamaño organizativo y el sector al que pertenecía la empresa, no presentaron ningún efecto significativo como variables en el modelo. Este hecho puede venir explicado porque el efecto escala en la gestión de los recursos humanos no determina la influencia en un comportamiento más o menos responsable. Con respecto al sector, casi el 100 % de las empresas de la muestra pertenecían al sector secundario y terciario, atendiendo a la poca variabilidad de la muestra. Este hecho, quizás atenuó la posible relación significativa entre el comportamiento responsable de las políticas de recursos humanos y su pertenencia al sector.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Esta investigación no sólo pretende ofrecer conclusiones de utilidad para la academia, sino también dar a conocer a los directivos de recursos humanos y directores generales respuesta a dos cuestiones clave: ¿cual es el valor añadido de estas políticas y prácticas socialmente responsables frente a prácticas tradicionales? y ¿son suficientes para mejorar la rentabilidad económica y financiera de una empresa?

Para abordar estas preguntas, en primer lugar, puede justificarse que la revisión de contenidos realizada a las memorias de responsabilidad social de las empresas que conforman el IBEX-35, ofrece signos distintivos que evidencian cómo incorporar una orientación hacia el respeto a los derechos humanos, así como el compromiso ético y social en las relaciones e intercambios establecidos entre empresa y empleados, va encaminado a una mejora del bienestar y condiciones laborales de los empleados. A diferencia de las denominadas *High Performance Work System* (sistemas de prácticas de trabajo de alto rendimiento), las políticas socialmente responsables añaden un nuevo matiz social a objetivos tradicionales, encaminado a conseguir no sólo un mayor rendimiento a nivel individual de los empleados o a nivel organizativo, sino también

dirigido a desarrollar prácticas más responsables que ayuden a satisfacer de manera equilibrada las expectativas personales y profesionales de los empleados, mejorando su bienestar y compromiso con la empresa. En este sentido, se advierte que aquellas empresas que apuesten por llevar a cabo una estrategia de responsabilidad social en todas las áreas de su negocio pueden destacar en el mercado como instrumento de atracción de mano de obra cualificada y de retención de trabajadores capacitados con experiencia como indican los rankings de MercoEmpresas, *Best Place to Work*, y a nivel internacional algunos rankings como las 50 empresas más admiradas de Fortune. A pesar de que no se confirme una de las hipótesis principales del estudio, sobre la relación entre las diferentes políticas de recursos humanos socialmente responsable y el desempeño organizativo, sí concluimos que existe una relación entre el comportamiento responsable de las empresas y la generación de capital intelectual. Así, el comportamiento responsable puede venir explicado por las diferencias en dotación de determinados recursos de una empresa, especialmente aquellos intangibles, difíciles de adquirir o desarrollar, reproducir y acumular, o ser imitados por los competidores como es el caso del capital humano, social y organizacional, recursos intangibles claves en el éxito y consolidación de las empresas a largo plazo.

Aunque no hayamos podido contrastar el efecto de mediación del capital intelectual entre las políticas de recursos humanos socialmente responsables y el desempeño organizativo, pensamos que esto se debe al efecto retardo que las acciones en materia de responsabilidad social tienen sobre los resultados de la empresa. Desde el momento en que estas acciones son implantadas hasta que empiezan a generar beneficios económicos y financieros a las compañías, suele transcurrir un número de años que no ha sido controlado en el estudio, y que se consideraría una línea futura de investigación.

VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES	Desempeño organizativo (ROA + ROE)	Capital humano		Capital social			Capital organizacional	
Constante		24,430	-1,127*	-0,887	-1,122*	-1,184*	-1,045*	-0,823	-0,197
Ámbito de actuación		-2,054	0,301**	0,293**	0,128	0,121	0,111	0,138	0,001
Sector		2,487	0,038	-0,031	0,268	0,301	0,269	0,112	0,008
Tamaño organizativo		-0,001	0,000	6,557e-05	4,558e-5	4,001e-5	6,6006e-6	0,00	0,000
Cluster (orientación socialmente responsable)		-6,137							
<b>Política 1: gestión de la conciliación</b>									
Política 2: comunicación					0,067		0,504**		
<b>Política 3: formación</b>				0,331**				0,405**	
<b>Política 4: diversidad e igualdad de oportunidades</b>						0,092			
Política 5: prevención seguridad y salud laboral									
Política 6: diseño y adaptación al puesto de trabajo			0,119						
Política 7: sistema de información									0,183
<b>ESTADÍSTICOS DE CONTRASTE</b>									
R <sup>2</sup>		0,019	0,187	0,276	0,057	0,061	0,300	0,195	0,059
R <sup>2</sup> corregido		-0,030	0,146	0,240	0,010	0,014	0,269	0,155	0,012
F		0,383	4,592	7,640	1,211	1,289	8,741	4,854	1,245

Niveles significación: \* p < 0.05; \*\* p < 0.01.

Anexo I. Resultado de las regresiones lineales para las hipótesis del modelo

Fuente: elaboración propia.

#### 4. REFERENCIAS

- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., y Romero-Fernández, P.M. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8–14.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., y Romero-Fernández, P.M. (2019a). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544–2580.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., y Romero-Fernández, P.M. (2019b). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71–81.
- Comisión Europea (COM). (2011). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Bruselas 25 de octubre, 681 final.
- Youndt, M.A., y Snell, S.A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337–360.

# LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

Jaime González Masip<sup>1</sup>  
*Universidad Rey Juan Carlos*

## 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan los aspectos más destacables de la tesis doctoral titulada “Efectos de las Prácticas de Responsabilidad Social y Medioambiental Corporativas en la Atracción y Retención de Talento” (González-Masip, 2017) desde una perspectiva divulgativa que sintetice el interés de la responsabilidad social corporativa y su utilidad en el contexto empresarial, y visibilice los beneficios que pudiera tener la aplicación práctica de los resultados obtenidos en la propia investigación.

- 
1. Tesis doctoral: Efectos de las prácticas de responsabilidad social y medioambiental corporativas en la atracción y retención de talento. Accésit a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2018).  
Autor: Jaime González Masip.  
Director: Gregorio Martín de Castro.  
Universidad Complutense de Madrid. Año: 2017.

Se mencionan también algunos aspectos técnicos del estudio realizado, cuyos detalles podrían conocerse consultando el documento de la tesis doctoral original.

La responsabilidad social corporativa es una materia difícil de acotar y definir, aunque ha sido objeto de análisis, por académicos, profesionales e instituciones de interés público, de manera creciente, en las últimas décadas (Aguinis y Glavas, 2012). Está relacionada con el compromiso por generar un impacto positivo, no únicamente económico, en sus contextos sociales y entornos naturales de operación. La actividad socialmente responsable está directamente relacionada con las necesidades y exigencias que sociedad y medio natural canalizan a través de los llamados grupos de interés (también conocidos como *stakeholders*). Los grupos de interés son aquellos individuos y colectivos que resultan afectados por la actividad de la empresa o que tienen influencia sobre la misma, hasta incluso amenazar su supervivencia (Freeman, 1984). Los empleados de una empresa son un tipo específico de grupo de interés muy importante: sin ellos la empresa no puede operar o incluso sobrevivir en el largo plazo. En la era de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con una creciente tendencia a la digitalización y automatización de procesos, la información y el conocimiento son capitales clave para la creación de buenos resultados empresariales. Parte de este conocimiento, que reside en los trabajadores y es llamado talento, permite ocupar puestos clave y ser responsable de desarrollar o resolver cuestiones complejas o de especial interés para la empresa. Estos trabajadores facilitan la generación de valor y se convierten en un recurso valioso, por lo que la capacidad de atraerlos y retenerlos genera ventajas competitivas importantes. Considerando el interés que la responsabilidad social y medioambiental genera en la actualidad, tanto para empresas como para la sociedad en general, y la importancia del talento, capital clave para la creación de valor en las empresas, el estudio analiza cómo el compromiso social o medioambiental de la empresa puede afectar al grado de atractivo o vinculación hacia la misma de los trabajadores especialmente valiosos.

Los objetivos de este trabajo de investigación son varios. En primer lugar, realizar una revisión de los conceptos de *responsabilidad so-*

*cial corporativa* y otros relacionados con éste para conocer sus planteamientos y sentar bases de futuras propuestas teóricas e investigaciones. En segundo lugar, contribuir al entendimiento de la relación existente entre la realización de prácticas de responsabilidad social y medioambiental corporativa y la atracción y retención de talento en las empresas. En tercer lugar, innovar metodológicamente en el estudio de las prácticas de RSC, explorando el uso de nuevas fuentes de datos y novedosos métodos de análisis estadístico que faciliten la apertura de futuras líneas de investigación. Por último, con una visión sistémica de fomento de la sostenibilidad en el largo plazo, contribuir a la adopción de prácticas de responsabilidad social en las organizaciones y la evolución de sus valores corporativos hacia otros que también consideren impactos en sociedad y medioambiente.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Ante la percepción de comportamientos deshonestos y oportunistas, ciertos grupos de personas reaccionan presionando a las empresas para que adopten un comportamiento más respetuoso con las personas y el medioambiente (Campbell, 2007). Estos son los llamados grupos de interés, que se definen como colectivos homogéneos que mantienen relaciones bidireccionales con las empresas de dependencia, afectación o influencia. Los grupos de interés actúan como jueces que dictaminan el grado de participación (impacto) de las empresas en fenómenos medioambientales o sociales, especialmente en aquellos de valoración negativa. La culpabilidad derivada se traduce en juicios de legitimidad respecto al derecho de la empresa para continuar con su actividad con normalidad. Esto posiciona a los grupos de interés a favor o en contra de la empresa, a favorecerla o entorpecerla.

La responsabilidad social corporativa (RSC) se refiere a los compromisos sociales y medioambientales de las empresas, como parte de sus obligaciones de promover el bien social más allá de las exigencias legales (McWilliams y Siegel, 2001). Se trata de una serie de principios o valores sobre los que construir estrategias, políticas y procesos, que

no se materializan hasta que se transforman en acciones concretas. Mediante su actuación, las empresas responden a las exigencias y reclamaciones de los grupos de interés, se retratan de manera visible y evaluable, y generan su impacto social y medioambiental positivo (el llamado *rendimiento social corporativo* que deriva en *sostenibilidad*). Así, las prácticas de RSC son acciones, decisiones, comportamientos e impactos de la empresa que afectan o involucran a grupos de interés y medioambiente, y se enmarcan dentro del compromiso de la empresa con su entorno social y medioambiental (Aguilera, Rupp, Williams y Ganapathi, 2007).

TEORÍAS	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN AL ESTUDIO
INSTITUCIONAL	Las empresas deben ganarse, para poder operar, el respeto y la aprobación de la sociedad y sus personas, los cuales otorgan legitimidad a sus actividades por considerarlas correctas o adecuadas	Los trabajadores reaccionan de manera positiva ante prácticas sociales y/o medioambientales de las empresas
DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	La consideración e interacción con los grupos de interés internos y externos, de manera ética, es fundamental para el normal funcionamiento de las empresas	Los trabajadores son un grupo de interés crítico para las empresas
DE RECURSOS Y CAPACIDADES	Aquellas empresas que dispongan de recursos valiosos, escasos y difícilmente replicables podrán generar ventajas competitivas sostenibles	El talento es un recurso valioso para las empresas, difícilmente replicable y en ciertas circunstancias escaso

*Tabla 1. Planteamientos teóricos considerados en la investigación*

Fuente: elaboración propia.

El talento es el conjunto del conocimiento, habilidades, experiencia y compromiso que poseen los trabajadores. Para las empresas, el talento es un capital fundamental para la creación de resultados económicos, especialmente cuando se deposita en profesionales y puestos clave para la creación de ventajas competitivas sostenibles (Livanis y Lamin, 2016). A través del talento, las personas en plantilla resultan ser un recurso de carácter superior en la compañía, fundamentales para la consecución de

los objetivos (Delaney y Huselid, 1996). Como grupo de interés, los trabajadores con talento tienen alto poder de influencia. Si además plantean urgencia en ser atendidos y sus peticiones son legítimas (impactos sociales o medioambientales positivos), se convierten en grupos de interés prioritarios e indiscutibles (Mitchell, Agle y Wood, 1997).

Las empresas pueden mejorar el talento existente en su organización atrayéndolo y reteniéndolo. Atracción de talento es la capacidad para predisponer a candidatos valiosos a participar en los procesos de selección de la compañía con la intención de incorporarse de manera preferente a su plantilla de trabajo cuando la empresa lo considere necesario. La retención de talento es la capacidad de la organización para mantener en la plantilla aquellos trabajadores que considere valiosos, minimizando las tasas de abandono voluntario de la empresa (ambos en González-Masip, 2017).

### **Planteamiento de la pregunta de investigación**

Desde un punto de vista teórico, tres son los fundamentos contemplados para formular la pregunta de investigación (ver tabla 1):

- teoría institucional,
- teoría de los grupos de interés y
- teoría de recursos y capacidades

Tomando en consideración los argumentos anteriormente expuestos, y la posibilidad de que las empresas desarrollen actividades de responsabilidad social y responsabilidad medioambiental por separado o conjuntamente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Las prácticas de responsabilidad social y medioambiental, desarrolladas de manera conjunta o por separado, afectan positivamente a la atracción y retención de talento en las organizaciones?

## Metodología

ASPECTOS METODOLÓGICOS	DESCRIPCIÓN
Fuente de información	Datos secundarios Base de datos: Panel de Innovación Tecnológica (PITEC)
Descripción de la muestra	Datos de panel con periodicidad anual Rango temporal: 2008-2014 Número de observaciones totales: 32.862 Número de empresas únicas representadas: 7.018 Número medio de apariciones por empresa: 4,68 Sector de actividad: todos
Prácticas de responsabilidad social consideradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia destacable de mujeres en la plantilla</li> <li>- Formación del personal</li> <li>- Mejora en salud y seguridad de empleados</li> <li>- Fabricación y prestación de productos y servicios de calidad</li> </ul>
Prácticas de responsabilidad medioambiental consideradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de la cantidad de materiales en la producción.</li> <li>- Reducción del consumo energético en la producción.</li> <li>- Reducción del impacto medioambiental.</li> <li>- Cumplimiento de requisitos normativos medioambientales (entre otros)</li> </ul>
Medición del talento	Cantidad de personal dedicado a actividades de I+D
Técnica estadística	Regresión logística ( <i>logit</i> ) para datos de panel. Herramienta estadística: STATA

*Tabla 2. Características metodológicas de la investigación*  
Fuente: elaboración propia basada en González-Masip (2017).

Para las empresas con un componente importante de actividad innovadora, el talento es un capital clave para la creación de resultados económicos basados en ventajas competitivas. Por eso, se decide trabajar sobre la base de datos Panel de Innovación Tecnológica (PITEC), de tipo panel y diseñada para el estudio de la innovación en las empresas. Los datos de panel permiten plantear estudios temporales (longitudinales), que facilitan, por ejemplo, analizar la evolución de ciertos fenómenos. La tabla 2 resume los aspectos más importantes de la metodología utilizada en el estudio.

## Resultados obtenidos

Los resultados estadísticos de la investigación indican que, para todos los casos en que se estudia el efecto de las prácticas de responsabilidad social y medioambiental por separado, éstas aumentan positivamente la probabilidad de atraer y retener talento (personal en tareas de I+D) en la organización. Es decir, a mayor intensidad en la realización de prácticas de responsabilidad social o medioambiental (una de las dos), mayor es la probabilidad de atraer y retener talento en las empresas. Un efecto diferente e inesperado aparece cuando se estudia el efecto combinado de ambos tipos de prácticas cuando éstas se realizan a la vez y con altos valores de intensidad. En ese caso, las prácticas de responsabilidad social y medioambiental muestran un efecto sustitutivo, y la probabilidad de atraer y retener talento tiende a disminuir (para más detalles consultar capítulo 5 en González-Masip, 2017).

Los resultados estadísticos obtenidos, concuerden o no con las respuestas esperadas, demuestran que para el estudio de fenómenos de RSC se pueden utilizar fuentes de datos de diversos tipos (aunque no estén específicamente diseñados para el estudio de fenómenos de RSC). Esto permite cumplir con otro de los objetivos de la investigación.

## 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Aunque el estudio presenta ciertas limitaciones que hacen necesario considerar con prudencia los resultados obtenidos, varias son las aportaciones realizadas por el mismo, de interés y utilidad para las empresas. En primer lugar, este estudio contribuye a identificar mecanismos, según los cuales, una actuación empresarial responsable afecta a su rendimiento y supervivencia. Considerando el interés que la responsabilidad social y medioambiental genera en la actualidad, y la importancia para las empresas de disponer de los profesionales adecuados, las prácticas de RSC se muestran como un aspecto clave a integrar en sus modelos de negocio y planes estratégicos. El efecto directo es, como se ha visto, la posibilidad de aumentar la presencia de talento en la organi-

zación, un recurso valioso y escaso que genera ventajas competitivas. Es importante destacar que no sirve con limitarse a mostrar un conjunto de intenciones: los resultados obtenidos se basan en prácticas realizadas por las empresas, y no en sus principios de actuación o mensajes promocionales. Las prácticas de RSC, o ausencia de las mismas, generan el impacto de la empresa en materia de sostenibilidad, y son visibles y evaluables por los grupos de interés relacionados con las entidades.

En segundo lugar, la investigación tiene un componente notablemente práctico y de fácil aplicación en las empresas. Por un lado, hace visible el efecto de las prácticas de RSC en su capital interno y, por otro, aporta ejemplos concretos de prácticas que generan resultados positivos. Para aquellos casos en que la empresa, además de perseguir intereses económicos (enfoque instrumental o práctico), tenga un perfil más ético en sus planteamientos (enfoque normativo), este tipo de prácticas aportarán una satisfacción extra relacionada con su contribución de manera real a mejoras sociales y medioambientales.

En tercer lugar, el uso de información diseñada para el estudio de la actividad innovadora de las empresas demuestra que la utilidad y aplicación de las prácticas de RSC abarca un amplio espectro de posibilidades. Además, la creciente importancia de la innovación en las empresas justifica, por sí sola, el interés de los resultados obtenidos para compañías de cualquier sector, aunque en mayor medida de sectores de actividad intensivos en conocimiento. Este interés se refuerza en la medida en que aumenta la presencia e importancia del capital intelectual en las empresas, debido a, entre otros motivos, la creciente tendencia en automatización y digitalización de procesos, así como a la creciente presencia de servicios en las propuestas de valor de las corporaciones.

Aunque algunos resultados de la investigación resultan sorprendentes y requieren posteriores análisis, sí es evidente una tendencia a identificar efectos positivos de las prácticas de RSC sobre los resultados empresariales. Así, al margen de la labor investigadora del sector académico, las empresas deberían adoptar iniciativas responsables que, de manera sistemática, se sometan a ajustes de optimización en su desarrollo y desempeño, analizando sus impactos y las relaciones con sus

grupos de interés. Estos procesos son, en sí mismos, procesos de innovación y mejora continua que de manera automática generan ventajas competitivas sostenibles de gran valor para las compañías.

#### 4. REFERENCIAS

- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., y Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. DOI: 10.2307/20159343
- Delaney, J.T., y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pittman.
- González-Masip, J. (2017). *Efectos de las prácticas de responsabilidad social y medioambiental corporativas en la atracción y retención de talento*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Livanis, G., y Lamin, A. (2016). Knowledge, proximity and R&D exodus. *Research Policy*, 45(1), 8–26.
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., y Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.



# GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS COMO GRUPOS DE INTERÉS: INFLUENCIA EN LA CUENTA DE RESULTADOS

Juan Ángel Poyatos León<sup>1</sup>  
*Voluntariado y Estrategia*

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, numerosos autores han analizado la relación entre cómo se comporta una empresa desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y sus resultados financieros, llegándose a conclusiones dispares. La existencia de resultados tan diversos puede radicar, según Brammer y Millington (2008), en la falta de un criterio unificado a la hora de seleccionar las dimensiones que representaban la RSC, la diferencia en los enfoques sobre cómo medirla

---

1. Tesis doctoral: Análisis de la relación causal de la responsabilidad social corporativa y la *performance* financiera de las empresas.

Mención Especial a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgada por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2016).

Autor: Juan Ángel Poyatos León.

Directores: Francisco Guijarro Martínez y Gabriel García Martínez.

Universidad Politécnica de Valencia. Año: 2015.

o la falta de estudios que tengan en cuenta que entre la RSC y su posible impacto financiero debería haber un desfase temporal, ya que es evidente que llevaría tiempo que se produjera ese tipo de impacto, por lo que no sería adecuado comparar datos de RSC y financieros del mismo año.

A pesar de esta disparidad de conclusiones, los últimos estudios se muestran más proclives a afirmar que la RSC sí influye positivamente en los resultados financieros que posteriormente tendrán las empresas. Este “*business case*” de la RSC ha sido analizado desde distintos puntos de vista:

- Obtención de ventajas competitivas que permiten diferenciarse de la competencia.
- Reducción de costes y riesgos gracias a la gestión de las relaciones con los grupos de interés.
- Desarrollo de la reputación corporativa y de legitimación, alineando los intereses de los grupos de interés con la empresa.
- Las empresas pueden alcanzar sus objetivos de rentabilidad a través de la satisfacción de necesidades de sus grupos de interés.

El objetivo de nuestra tesis doctoral ha sido analizar las relaciones entre la RSC y los resultados financieros de las empresas, tratando de determinar si es la RSC la que impacta en los resultados y no al revés, todo ello, tratando de aportar indicios prácticos sobre cómo gestionar las distintas dimensiones de la RSC de una empresa concreta, si es que su objetivo es maximizar el impacto que ésta genera en la cuenta de resultados.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

### **RSC y su relación con los resultados financieros a través de la gestión de las relaciones con los Grupos de Interés**

Numerosos investigadores han defendido una relación positiva entre la gestión de la RSC de una empresa y su desempeño posterior, influ-

yendo de este modo en sus resultados. En este trabajo, se presta especial atención a la vinculación entre la RSC y el desempeño de las empresas a través de la gestión de las relaciones con los Grupos de Interés (GI), como clave en la influencia en los resultados financieros. A modo de ejemplo, Sen, Bhattacharya y Korschun (2006) analizaron el impacto de la RSC en los GI. Según éstos, los GI concedores de las actividades de RSC de la empresa, tienen una percepción más positiva de ésta y se sienten más identificados con la misma, lo que termina repercutiendo en una mayor intención de compra (consumidores), interés por trabajar en ella (potenciales empleados) o intención de invertir (accionistas). Jimeno y Redondo (2011) planteaban un modelo según el cual, una empresa bien gobernada y sensible a las demandas de sus GI, cuenta con más capacidad de atraer recursos de valor a su organización, lo que repercutirá en sus resultados empresariales. Longinos y Rubio (2008) dotaron de una importancia mayor al caso de los consumidores y los trabajadores considerándolos como GI más relevantes para la empresa. La imagen que tienen los empleados de su empresa, depende en buena parte del conocimiento que tienen del compromiso social de su empresa.

Pero, además de estos trabajos de investigación previos, en el análisis estadístico que se ha llevado a cabo en este trabajo, la dimensión GI es el factor más relevante para explicar cómo se comporta la RSC en su conjunto.

### **Datos utilizados**

Los datos referidos al comportamiento socialmente responsable de las empresas en el presente trabajo provienen de la base de datos de *Ethical Investment Research Service*, EIRIS. Se trata de una agencia británica especializada en el *rating* RSC de empresas cotizadas que, entre otros, proporciona la información para la elaboración de los índices éticos del *Financial Times*, *FTSE 4 Good*. En el presente trabajo se han tenido en cuenta datos del año 2008 y del 2011. Los datos financieros vinculados a las empresas analizadas en el presente estudio se corresponden al año fiscal 2011. Las variables seleccionadas reflejan los rendimientos de las

empresas y dimensión y han sido empleadas por diversos autores a la hora de medir la *performance* financiera. Las diez variables son: Beneficio antes de impuestos, *Cash Flow*, Margen de beneficios, Rentabilidad financiera (ROE), Ratio de solvencia, Ingresos netos, N° de empleados, Total Activo, Valor de capitalización en Mercado, y Volumen de negocio.

### **Determinación de la existencia de relaciones entre la *performance* social y la financiera de las empresas analizadas**

Una de las maneras más habituales en la que se trataba de medir cómo se comportaba una empresa desde el punto de vista de la RSC era a través de lo que se llama índices compuestos. Se trata de índices donde se daba un peso a cada dimensión de la RSC y con esto, se lograban datos globales. La realidad es que estos índices no representaban adecuadamente la RSC porque el peso que se otorga a sus diferentes dimensiones era el mismo, sin tener en cuenta si unas son más relevantes que otras. Por este motivo, diversos autores proponen llevar a cabo una ponderación de cada una de las dimensiones que se utilizan. Waddock y Graves (1997) ponderaron las dimensiones creando un panel de expertos en RSC, para consultarles sobre los pesos apropiados de cada dimensión, pero no deja de ser una opinión subjetiva de un grupo de profesionales.

En el presente trabajo, se aplica un modelo de **Programación por Metas**; se trata de un modelo matemático que ayuda en procesos de toma de decisiones, aportando más objetividad a la hora de dar más peso a unas dimensiones u otras, pudiendo analizar de una forma objetiva si existe o no relación entre el comportamiento socialmente responsable de las empresas (medido a través del modelo de Programación por Metas) con sus resultados económico financieros.

### **Análisis de correlación entre los rankings basados en la RSC y las variables económico-financieras**

Una vez determinados los rankings en cuanto al comportamiento socialmente responsable de las empresas analizadas, a través del modelo matemático, se comprueba si estos valores están correlacionados o no

con las diez variables económico financieras previstas. Esto se lleva a cabo primero comparando datos de la RSC de las empresas en el año 2011, con datos económico-financieros de las mismas empresas en ese mismo año y, posteriormente, se analiza la relación entre dichas variables del comportamiento socialmente responsable de las empresas del 2008, con datos económico-financieros del 2011, para determinar si, como argumentan autores tales como Álvarez, Mínguez y Rodríguez (2011), o Branco y Rodrigues (2006), existe un desfase temporal entre la RSC de una empresa y su impacto en los resultados de la misma.

Al final de este análisis, se llega a la conclusión de que las variables que miden el comportamiento socialmente responsable de las empresas analizadas no están correlacionadas ni positiva ni negativamente con las 10 variables económico-financieras seleccionadas de las mismas empresas. Estos resultados se repiten tanto teniendo en cuenta el gap temporal de tres años como sin tenerlo en cuenta.

Sin embargo, cuando se comparan las variables económico-financieras con la variable que representa a los GI (la dimensión que estadísticamente mejor representa el comportamiento socialmente responsable de las empresas y que, además, es una de las variables a las que mayor peso otorga el modelo de Programación por Metas), se verifica que esta variable sí está correlacionada con algunas de las variables económico-financieras (ver tabla 1).

2011-2011	2008-2011
Sin correlación	Total Activo
Sin correlación	Número de empleados
Sin correlación	Valor de capitalización en mercado

*Tabla 1. Existencia de correlación entre la dimensión Grupos de Interés y determinadas variables Económico-Financieras*

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, la correlación sólo se da cuando se introduce el gap temporal de 3 años, lo que podría indicar que ese es el plazo que tarda la RSC en impactar sobre los resultados financieros, especialmente los que valoran la dimensión de la compañía.

Ante estos resultados, el análisis ahora se centra en esta dimensión (GI), para establecer si existe o no relación causal con determinadas variables económico-financieras.

### **Resultados: análisis de las relaciones causales entre la *performance* social y la financiera de las empresas**

Para determinar si existen relaciones de causalidad entre la *performance* social y la financiera de las empresas analizadas, se plantea un Sistema de Ecuaciones Estructurales, SEM. Se trata de una herramienta matemática que delimita, no solo si hay una relación entre dos grupos de variables, si no si esa relación es causal.

Este tipo de modelos han sido empleados por diversos autores para analizar las relaciones de la RSC como Moneva y Ortas (2009), o López e Iglesia (2010), buscando relaciones causales entre gobierno corporativo y el *performance* social o la RSC y la valoración de la marca en situaciones de crisis.

En el presente trabajo, a través de estos modelos, se define si los diversos factores de la dimensión GI (Gestión de GI, GI Empleados, GI Clientes y Proveedores, GI Comunidad) mantienen una relación causal con la *performance* financiera de las empresas, manteniendo el desfase temporal de 3 años.

Tras aplicar el modelo, se llega a la conclusión de que **solamente uno de los factores (GI Empleados) tiene un impacto en el grupo de variables financieras que miden los Rendimientos de las empresas analizadas**. El resto de factores de los GI no tienen una influencia significativa en los rendimientos de las empresas de estos sectores.

Respecto al grupo de variables financieras que miden la **Dimensión de las empresas, habría indicios de relación causal del factor GI Empleados**. Esos indicios podrían deberse a que **el desfase temporal entre el Factor Grupos de Interés y la Dimensión de las empresas podría ser todavía mayor que sobre los Rendimientos**, ya que son precisamente éstos los que terminarían permitiendo a una empresa poder crecer.

En resumen, según el modelo, **solamente produce efectos significativos el factor GI Empleados**. Los resultados obtenidos están alineados con gran parte de lo que investigadores anteriores han venido definiendo: la RSC sí influye en los resultados de las empresas.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La RSC, como el resto de intangibles que posee una organización, tiene una de sus grandes barreras en su medición, evaluación y en demostrar el impacto que genera, no solo en la sociedad, sino en la propia organización. Es por ello que son importantes todos los esfuerzos por tratar de valorar de forma rigurosa cómo influye la RSC en una organización, especialmente desde un punto de vista financiero.

Este trabajo demuestra que la RSC sí influye de forma significativa en la dimensión y rendimientos posteriores de las organizaciones que apuestan por esta forma de gestión. Demuestra además que no es un impacto inmediato sino que requiere tiempo para poder generar dichos resultados. Además, se identifica que es la dimensión Grupos de Interés la más importante y, especialmente, las variables que miden la RSC interna, es decir, cómo nos comportamos con nuestros empleados, desde un punto de vista de la RSC, tiene una gran influencia en los resultados futuros de la organización. En concreto hablamos de:

- Conciliación.
- Igualdad de oportunidades.
- Gestión de la diversidad.
- Sistemas de salud y seguridad de los empleados.
- Desarrollo personal y profesional.

¿Cómo se podría aplicar esto en una organización concreta?

Además de poder defender que científicamente se ha demostrado esta relación de causalidad, lo cual es ya un gran avance, si uno de los objetivos de la RSC es maximizar el impacto que esta tiene sobre los resultados financieros de la compañía, se podrían identificar qué dimen-

siones y variables son las más relevantes para tal fin. Este trabajo ha centrado el análisis en los Grupos de Interés, pero replicando dicho análisis dimensión por dimensión de la RSC (medioambiente, buen gobierno, gestión de los derechos humanos, cadena de suministros...), se podrían identificar cuáles son las variables clave para maximizar el impacto que somos capaces de generar en el rendimiento de la compañía.

No se trata de gestionar solamente usando las matemáticas, pero sí nos pueden proporcionar una herramienta que nos ayude a tomar decisiones y que aporte rigor científico al trabajo diario de un director de RSC.

#### 4. REFERENCIAS

- Álvarez, I., Mínguez, J.L., y Rodríguez, J.M. (2011). Performance Social Corporativa: Índices integrados para la industria europea y su relación con los resultados. Ponencia, XVI Congreso de AECA, 21 a 23 de septiembre, Granada.
- Brammer, S., y Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325–1343.
- Branco, M.C., y Rodrigues, L.L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111–132.
- Jimeno, F.J., y Redondo, M. (2006). Divulgación de información corporativa concerniente a diversidad de género e influencia sobre la rentabilidad. Comunicación AECA.
- Longinos, J., y Rubio, A. (2008). La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 27–42.
- López, V., e Iglesia, S. (2010). Reputación y rendimiento sostenible en PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía*, 19(1), 87–106.
- Moneva, J.M., y Ortas, E. (2010). Corporate environmental and financial performance: a multivariate approach. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 193–210.
- Sen, S., Bhattacharya, C.B., y Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166.
- Waddock, S.A., y Graves, S.B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.

**PARTE IV**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA  
Y TURISMO**



# **FACTORES DEL COMPORTAMIENTO ECOLÓGICO DE LOS ECOTURISTAS EN IBEROAMÉRICA. IMPLICACIONES PARA LA RSC DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES TURÍSTICAS**

José Alberto Crespo Jareño<sup>1</sup>  
*Universidad de Castilla-La Mancha*

## **1. INTRODUCCIÓN**

La preocupación por el medioambiente ha cambiado el desarrollo del turismo como industria, y ha provocado la implosión del denominado ecoturismo, que intenta conjugar los valores ambientales y el desarrollo del turismo, y que actualmente crece tres veces más rápido que el turismo convencional (Das y Chatterjee, 2015). Así, la Organización Mundial del Turismo ha señalado que el 10 % del turismo mundial se

---

1. Tesis doctoral: Ecoturismo: análisis del nuevo paradigma ecológico en un contexto multipaís.

Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2019).

Autor: José Alberto Crespo Jareño.

Directores: Carlota Lorenzo Romero y M<sup>a</sup> del Carmen Alarcón del Amo.  
Universidad de Castilla-La Mancha. Año: 2018.

realiza a partir de motivaciones ecoturísticas (Pérez de las Heras, 1999) y que, en los próximos años, es de esperar un mayor incremento de este tipo de turismo frente al turismo de masas.

El comportamiento ecológico de los turistas sigue siendo un campo de investigación que ofrece diversos espacios de estudio, sobre todo para conocer la importancia de los factores psicográficos, culturales, económicos y demográficos (Han, 2015; Hultman, Kazeminia, Ghase-mi, 2015; Kiatkawsin y Han, 2017), especialmente a través de modelos integrales (Weaver y Lawton, 2007).

Además, en la industria del turismo, las investigaciones sobre la disposición de los consumidores a pagar más por la realización de actividades de turismo ecológico o ecoturismo empleando modelos de psicología social, son escasas (Hultman *et al.*, 2015), por lo que es un campo que permite seguir trabajando en nuevas propuestas.

Esta investigación realiza un avance sobre los estudios que se han realizado en algunos aspectos de interés. Queremos crear un modelo integral basado en la psicología social y los factores sociodemográficos (Weaver y Lawton, 2007) que mezcle varios modelos de carácter psicográfico (Bamberg y Möser, 2007), cuestión poco habitual en el estudio del comportamiento ecológico en los servicios turísticos (Han, 2015).

Para ello, proponemos emplear el modelo Valor-Creencia-Norma de forma global, para explicar comportamientos ecológicos de los consumidores (Stern, Dietz, Abel, Guagnano y Kalof, 1999; Choi, Jang y Kandampully, 2015). A este modelo hemos añadido el constructo de las normas subjetivas de la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP), siguiendo el trabajo previo realizado en el ámbito turístico de Choi *et al.* (2015), con el objeto de validar el modelo Valor-Creencia-Norma (VCN) de forma ampliada y teniendo en cuenta la intención de pagar más por hacer ecoturismo. Por otra parte, hemos realizado este trabajo desde una óptica multipaís (Chile y España), incorporando al modelo los factores sociodemográficos como elementos de interés, factores y, por último, hemos prestado una especial atención al factor moderador del género.

Esta investigación quiere contribuir a una mejor comprensión de cómo los valores, creencias, actitudes, y normas sociales y personales de

los ecoturistas conforman su actuación y resultan de interés para desarrollar nuevas estrategias útiles al marketing y al estudio del comportamiento ecológico del consumidor, de dos países donde el ecoturismo tiene una especial importancia: Chile y España.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### Metodología

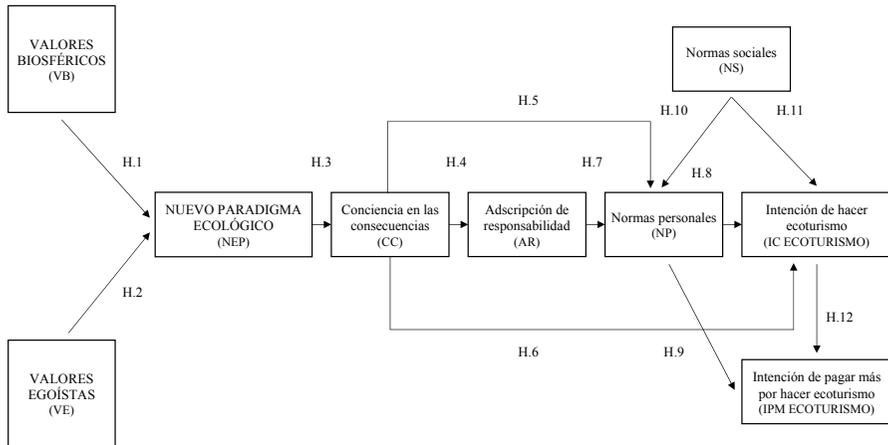
Para la realización de este estudio hemos partido de diversos estudios previos que muestran la importancia del comportamiento ecológico de los turistas teniendo en cuenta: los valores, las creencias ambientales, la conciencia de las consecuencias, la adscripción de responsabilidad, las normas personales, las normas subjetivas, la intención de hacer ecoturismo y la intención de pagar más (Choi *et al.*, 2015; Dunlap y Van Liere, 1978; Hultman *et al.*, 2015; Kiatkawsin y Han, 2017; Stern *et al.*, 1999).

De forma esquemática, nuestras hipótesis de partida han sido las siguientes:

- H.1. Los valores biosféricos influyen positivamente en el nuevo paradigma ecológico.
- H.2. Los valores egoístas influyen negativamente en el nuevo paradigma ecológico.
- H.3. El nuevo paradigma ecológico influye positivamente en la conciencia de las consecuencias.
- H.4. La conciencia de las consecuencias influye positivamente en la adscripción de la responsabilidad.
- H.5. La conciencia de las consecuencias influye positivamente en las normas personales.
- H.6. La conciencia en las consecuencias influye positivamente en la intención de hacer ecoturismo.
- H.7. La adscripción de responsabilidad influye positivamente en las normas personales de los turistas.

- H.8. Las normas personales influyen positivamente en la intención de hacer ecoturismo.
- H.9. Las normas personales influyen positivamente en la intención de pagar un sobre precio por hacer ecoturismo.
- H.10. Las normas subjetivas influyen positivamente en las normas personales.
- H.11. Las normas subjetivas influyen positivamente en la intención de hacer ecoturismo.
- H.12. La intención de hacer ecoturismo influye positivamente en la intención de pagar más por hacer ecoturismo.

En esta investigación se propone un modelo que pretende conocer cómo actúan los factores psicográficos, demográficos y socioeconómicos en la intención de realizar ecoturismo y en la intención de pagar más por realizarlo, teniendo en cuenta la importancia de los factores culturales como moderadores del comportamiento (véase la figura 1).



**Figura 1. Modelo de comportamiento del consumidor ecoturista**

Fuente: elaboración propia.

## El cuestionario y ficha técnica de la investigación

Para llevar a cabo esta investigación se ha elaborado un cuestionario de 80 preguntas, de tipo cerradas, abiertas y escalas de Likert de 5 puntos.

El cuestionario fue aplicado entre turistas chilenos y españoles, que superaron una pregunta filtro sobre sus actividades ecoturísticas en el último año. Los detalles de la metodología de la investigación se recogen en la tabla 1.

ASPECTOS METODOLÓGICOS	DESCRIPCIÓN
Fecha de realización	Octubre de 2017
Método de recogida de datos	Formato en línea con apoyo de empresa
Técnicas de análisis de datos	Técnicas univariantes: descriptivos y frecuencia. Técnicas bivariantes: tablas de contingencia. Técnicas multivariantes: ecuaciones estructurales a través del método de mínimos cuadrados parciales – PLS-SEM
Universo	Población turista española. Población turista chilena.
Muestra	406 turistas nacionales de Chile y 403 turistas nacionales de España. Total: 809
Error muestral	95 %; 5 % por muestra de cada país
Nivel de la confianza	$p=q$ 0,50
Procedimiento de muestreo	Por cuotas: género y edad de turistas >15 años
Metodología	Cuantitativa
Escalas	Likert de 5 puntos
Medidas de control	Pretest: 17-25 mayo 2017 Antofagasta (Chile); 15 abril 2017 Ruidera, Ciudad Real (España)
Lugar de realización	Chile y España

Nota: La muestra estuvo estratificada conforme a cuotas previamente testadas de edad y sexo, (SERNATUR, 2013), (INE, 2016).

**Tabla 1. Ficha técnica de la investigación**

Fuente: elaboración propia.

## Resultados

En relación con los resultados sociodemográficos y de actividades ecoturísticas de la investigación, podemos señalar de forma general, que la práctica del ecoturismo es muy similar entre hombres y mujeres, que más de la mitad son empleados por cuenta ajena, que la mayoría posee estudios superiores, y cuyas principales actividades ecoturísticas son el senderismo, la visita a parques naturales y la observación de paisajes.

Los resultados psicográficos obtenidos en este estudio nos han facilitado la comprensión de los factores que indican en la intención de hacer ecoturismo y pagar más a través del modelo Valor-Norma-Creencia y la incorporación a éste del constructo normas sociales.

Podemos señalar que la combinación de los distintos constructos es un marco eficiente para explicar la intención de hacer ecoturismo y la intención de pagar más por hacerlo, facilitando la comprensión de los comportamientos en el ámbito del turismo ecológico.

El modelo señala la existencia de una relación significativa entre los valores biosféricos y los egoístas y las creencias ambientales representadas a través del Nuevo Paradigma Ecológico (NEP), que por otro lado ha sido uno de los constructos más complicados de operativizar. De igual manera existe una relación significativa entre el NEP y la conciencia en las consecuencias.

La conciencia en las consecuencias es el constructo que más hipótesis aglutina en este modelo, relacionándose de forma significativa con la adscripción de responsabilidad, las normas personales y, aunque más levemente, con la intención de hacer ecoturismo. El estudio muestra la importancia de este constructo como elemento esencial dentro del modelo y como elemento diferenciador de otras propuestas académicas previas.

La relación entre la adscripción de responsabilidad con las normas personales también es significativa. Por su parte, las normas personales se consideran por la academia como el principal precursor de los comportamientos proambientales. En nuestro modelo los resultados

indican que existe una relación significativa entre las normas personales y la intención de hacer ecoturismo, así como pagar más por él, siguiendo la línea de estudios previos.

Las normas subjetivas, que son un constructo incluido en este modelo desde la teoría del comportamiento planificado, nos ayudan a conocer o ampliar el marco explicativo de la intención de comportamiento del ecoturista. Éstas influyen significativamente en las normas personales, como también en la intención de comportamiento.

La intención de hacer ecoturismo y la intención de pagar más por hacer ecoturismo muestran una relación significativa, lo que es consistente con los estudios previos de Hultman *et al.* (2015).

Por último, el análisis multigrupo de la investigación nos señala que no existe efecto moderador en la comparación por países, en relación a Chile y España, ni por género, en ninguna de las hipótesis, ya que existe una similitud de comportamiento entre hombres y mujeres, en relación con el modelo general. Estos datos nos indican posiblemente la robustez del modelo, y que a pesar de las diferencias de las dimensiones culturales, estos valores no son suficientemente distintos.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

El turismo vive una etapa de cambios intensos. Hay una serie de factores que determinan la actividad turística internacional y que se pueden englobar en cambios económicos, tecnológicos, políticos y demográficos. Pero también es evidente que el turista, el consumidor y la demanda en general han sufrido cambios (culturales, de actitud, motivacionales). Así, ha crecido el número de turistas que quieren participar en actividades recreativas, deportivas y de aventura y conocer la historia y la naturaleza de las zonas que visitan. Hoy los turistas son más activos física e intelectualmente que antes, tienen acceso a información de calidad y quieren conocer el destino y los servicios de los que pueden disfrutar.

Por ello, las empresas y organizaciones turísticas, directamente o a través de sus áreas de Responsabilidad Social Corporativa, sabiendo que

los constructos de conciencia en las consecuencias y las normas personales son los más poderosos en el modelo propuesto, deben ser capaces de ofrecer nuevos productos turísticos a esta nueva clase de viajeros que busca alejarse de planes preelaborados y rutinarios.

Por otra parte, en el ecoturismo, una de las premisas importantes que se debe destacar es el elemento educativo. Hay que crear conciencia entre los turistas y operadores turísticos de la importancia y la necesidad de la conservación de la naturaleza y la sostenibilidad, a través de propuestas de educación ambiental, tales como talleres, folletos informativos o visitas. Como ejemplo podemos citar, entre otras ideas: la explicación de la producción de CO<sub>2</sub> por los aviones, la puesta en valor del uso de materiales locales en las distintas construcciones, la sensibilización sobre el uso racional de la energía y la producción de basura, el empleo de plantas autóctonas en el diseño de zonas ajardinadas, el consumo de productos ecológicos locales, la toma de decisiones sobre la limpieza diaria en los alojamientos hoteleros, el fomento de visitas a artesanos locales y agricultores, etc. Estas actividades pueden realizarse antes, durante y después del viaje.

De igual manera, las empresas y organizaciones turísticas deben reflejar su clara conciencia ambiental a través de distintos planes estratégicos que conjuguen la preocupación ecológica de los ecoturistas y la sostenibilidad empresarial. La conciencia ambiental como estatus social ha generado un incremento del valor de los bienes o servicios que demuestran una responsabilidad ambiental. Las empresas y organizaciones turísticas deben además difundir esta gestión pro-ambiental a través de sus canales de comunicación (web, redes sociales, folletos, material promocional, etc.).

Y, por último, en relación con los precios, los operadores ecoturísticos pueden aplicar algún tipo de incremento en las actividades que realizan por debajo de unos porcentajes adecuados, un 10 %, según Laroche, Bergeron y Barbaro-Forleo (2001). Esta subida en el precio debe necesariamente justificarse, de forma transparente y creíble, para evitar la idea de que se trata de una forma de atracción “ecológica” o lo que es peor, de un coste inútil o sin retorno. Y, en este sentido, resultan de gran interés las actividades posteriores al viaje, dado que refuerzan lo apren-

dido y facilitan que las actitudes en favor del medioambiente sean más duraderas (Ballantyne y Packer, 2011).

Se debe dejar bien claro que el ecoturismo es más que una palabra comercial, es una alternativa y una nueva experiencia de viaje, un reto para establecer actitudes y pensamientos de los que emerjan compromisos para promover el establecimiento de negocios a partir de la protección del medioambiente; un sector donde la participación, la responsabilidad y la ética comercial buscan un beneficio común.

#### 4. REFERENCIAS

- Ballantyne, R., y Packer, J. (2011). Using tourism free-choice learning experiences to promote environmentally sustainable behaviour: the role of post-visit “action resources”. *Environmental Education Research*, 17(2), 201–215.
- Bamberg, S., y Möser, G. (2007). Twenty years after Hines, Hungerford, y Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 27(1), 14–25.
- Choi, H., Jang, J., y Kandampully, J. (2015). Application of the extended VBN theory to understyconsumers’ decisions about green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 51(8), 87–95.
- Das, M., y Chatterjee, B. (2015). Ecotourism: A panacea or a predicament? *Tourism Management Perspectives*, 14, 3–16.
- Dunlap, R.E., y Van Liere, K.D. (1978). The “new environmental paradigm”. *The Journal of Environmental Education*, 9(4), 10–19.
- Han, H. (2015). Travelers’ pro-environmental behavior in a green lodging context: converging value-belief-norm theory and the theory of planned behavior. *Tourism Management*, 47(2), 164–177.
- Hultman, M., Kazemina, A., y Ghasemi, V. (2015). Intention to visit and willingness to pay premium for ecotourism: the impact of attitude, materialism, and motivation. *Journal of Business Research*, 68(9), 1854–1861.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). (2016). Encuesta de movimientos turísticos de los Españoles Familiarit (2016). INE. Recuperado de [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)
- Kiatkawsin, K., y Han, H. (2017). Young travelers’ intention to behave pro-environmentally: merging the value-belief-norm theory and the expectancy theory. *Tourism Management*, 59(2), 76–88.
- Laroche, M., Bergeron, J., y Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503–520.

- Pérez de las Heras, M. (1999). El ecoturismo como fórmula de desarrollo sostenible. En Viñals Blasco, M.J., y Bernabé García, A. (coord.), *Turismo en espacios naturales y rurales* (pp. 103–130). Valencia: Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia.
- SERNATUR. (2013). *Medición y comportamiento del Turismo Interno 2012*. Santiago de Chile: Sernatur.
- Stern, P., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G., y Kalof, L. (1999). A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism. *Human Ecology Review*, 6(2), 81–97.
- Weaver, D.B., y Lawton, L.J. (2007). Twenty years on: The state of contemporary ecotourism research. *Tourism Management*, 28(5), 1168–1179.

# **LA EMPRESA TURÍSTICA Y SU COMPROMISO CON EL ALIVIO DE LA POBREZA: ORIGEN Y BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Francisco Javier Gutiérrez Pérez<sup>1,2</sup>  
*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

## **1. INTRODUCCIÓN**

La pobreza, el turismo y la dirección responsable son los tres ejes temáticos abordados en la tesis doctoral que comentamos, depositada

- 
1. Tesis doctoral: Antecedentes y consecuencias de la responsabilidad social corporativa y del compromiso con el alivio de la pobreza de las empresas turísticas: una evaluación empírica en el sector de alojamiento en África subsahariana. Mención Especial a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgada por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2017).  
Autor: Francisco Javier Gutiérrez Pérez.  
Directores: Diego Ramón Medina Muñoz y Rita Dolores Medina Muñoz.  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Año: 2016.
  2. Esta tesis doctoral ha sido financiada por la Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información del Gobierno de Canarias mediante su Programa de ayudas de Formación del Personal Investigador, cofinanciado en un 85 % por el Fondo Social Europeo.

a finales de 2015 y, por tanto, coetánea de la Cumbre de las Naciones Unidas que aprobó la Agenda 2030, incluyendo los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, y donde se señalaba que “la pobreza continúa siendo un verdadero desafío para la humanidad”. En esta Cumbre también se reconoció el importante papel que puede ocupar el turismo en dicho desafío, designándose al 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo.

En el marco de este apreciable esfuerzo para coordinar las estrategias de desarrollo hacia objetivos comunes y globalizados, adquiere relevancia el creciente interés que surge en los ámbitos académico y profesional en adoptar enfoques más eficientes e innovadores que permitan reducir la pobreza (Bowden, 2005) y donde el turismo, por su notable dinamismo y efecto multiplicador sobre otros sectores, puede y debe ocupar un rol relevante (Scheyvens, 2007; Zhao y Ritchie, 2007). De hecho, organismos como la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Organización Mundial de Turismo (OMT) abogan por una mayor implicación de las empresas turísticas en el alivio de la pobreza de los países menos desarrollados (OMT, 2005; UNCTAD, 2014).

En este contexto, eran escasos los estudios que pretendían explicar el impacto real del turismo y, concretamente, de la actividad de las empresas turísticas en el alivio de la pobreza (Ashley, Boyd y Goodwin, 2000; Zhao y Ritchie, 2007). Tampoco abundaban iniciativas académicas previas que integrasen de manera crítica los resultados de dichos estudios.

Por ello, el primer objetivo de la tesis fue el siguiente:

Objetivo 1: Revisar las investigaciones previas sobre la contribución del turismo y las empresas turísticas al alivio de la pobreza, con la intención de analizar y comparar las evidencias disponibles, y proponer recomendaciones para futuros estudios.

En la tesis se adopta un enfoque basado en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para analizar el compromiso de las empresas turísticas con el alivio de la pobreza. Si bien el discurso y la práctica del desarrollo sostenible en el ámbito empresarial venían centrándose principalmente en la conservación medioambiental, la RSC también implica

prestar atención al alivio de la pobreza y otros problemas socioeconómicos (Barkemeyer, Holt, Preuss y Tsang, 2014).

Precisamente, África subshariana presenta las mayores tasas mundiales de pobreza a la vez que un creciente desarrollo turístico, siendo el contexto idóneo para afrontar esta tesis. Además, como población de estudio se consideraron apropiados los establecimientos de alojamiento turístico (hoteles, *lodges*, hostales...) por tratarse del tipo de empresa con mayor presencia en un destino.

Sobre la base de estos planteamientos, se establecieron otros dos objetivos:

Objetivo 2: Proponer un modelo sobre los factores que condicionan la actividad de RSC y el compromiso con el alivio de la pobreza de las empresas turísticas, así como los beneficios que éstos pueden reportar.

Objetivo 3: Comprobar empíricamente el modelo propuesto entre establecimientos de alojamiento turístico ubicados en países africanos.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se centra en estudiar la interrelación entre turismo y pobreza, entendida esta última como un fenómeno multidimensional que conlleva privaciones económicas, medioambientales y sociales. Para ello, se analizan distintos programas y planes impulsados en las últimas décadas por organismos multilaterales de desarrollo (Naciones Unidas, OMT, Banco Mundial...) y el surgimiento de enfoques alternativos sobre el turismo basados en los principios del desarrollo sostenible (p.ej.: turismo Pro-Pobre -TPP-, turismo sostenible, ecoturismo, turismo responsable, turismo justo, turismo de base comunitaria...). Entre estos enfoques, el TPP se erige como el único específicamente orientado al alivio de la pobreza, al plantear que el desarrollo turístico debe beneficiar a la población en situación de pobreza.

Al objeto de averiguar si el turismo está contribuyendo realmente a aliviar la pobreza se realizan dos revisiones literarias: la primera, referida a la contribución del conjunto del sector, y la segunda, consi-

derando la empresa turística en particular. De este modo, se analizan 172 publicaciones (p.ej.: artículos, libros, revisiones...) relacionadas con esta temática, permitiendo recopilar hallazgos como los siguientes:

1°. Existe un creciente interés en este ámbito de estudio, al constatare en el periodo 1999-2014 un aumento progresivo del número de investigaciones relativas al impacto del turismo en el alivio de la pobreza, siendo el número de trabajos empíricos (43) sensiblemente inferior al de los trabajos teóricos o conceptuales (129), según representa la figura 1.

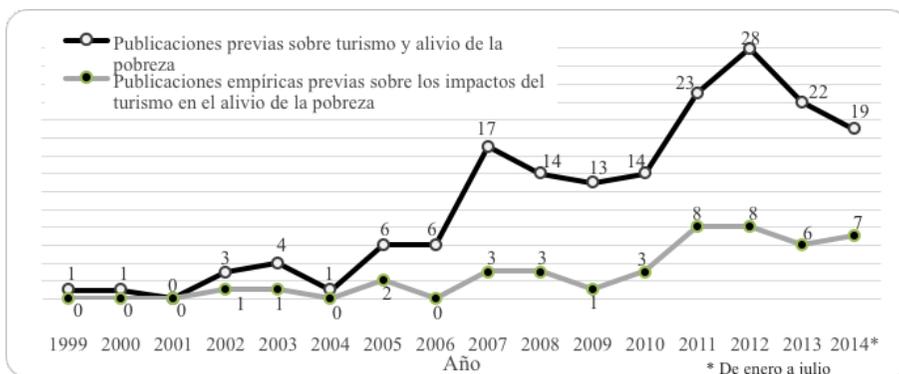


Figura 1. Evolución de la literatura previa sobre turismo y pobreza. 1999-2014

Fuente: elaboración propia.

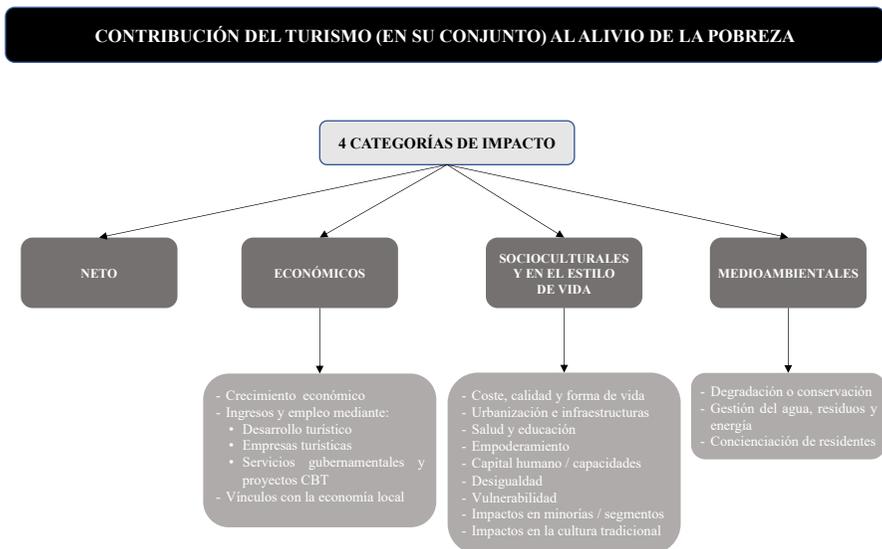
2°. Entre las investigaciones analizadas predominan aquellas contextualizadas en África (56,8 %), enfocadas en el desarrollo turístico regional o local, no orientadas a productos turísticos específicos (52,4 %) y basadas en entrevistas (68,2 %), generalmente a muestras reducidas.

3°. Se identifican en estos trabajos hasta cuatro enfoques diferentes para medir la pobreza mediante:

- a) El número de residentes, empleados/as u hogares con ingresos por debajo de cierta cantidad (p.ej.: 2 dólares/día).
- b) Categorías diferentes de residentes y hogares según su nivel de ingresos, ocupación o vulnerabilidad.
- c) Indicadores y evaluaciones de organismos internacionales. Ejemplo: Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

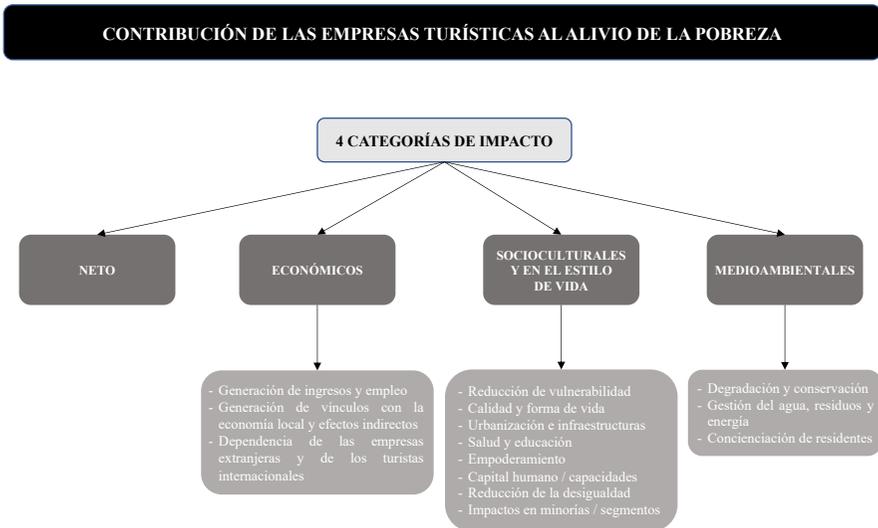
d) Percepciones y valoraciones de individuos (residentes, empleados, turistas...).

4º. Respecto a la contribución del turismo y las empresas turísticas al alivio de la pobreza se distinguen cuatro categorías de impacto, hallándose evidencias de impacto positivo en términos netos o absolutos (p.ej.: contribución positiva de las empresas turísticas en el alivio de la pobreza en el ámbito local, regional y nacional), económicos (generación de ingresos y empleo, vínculo con proveedores locales...), socio-culturales (mejora del estilo de vida, desarrollo de infraestructuras...) y medioambientales (concienciación, respeto a la fauna salvaje...). También se encuentran evidencias relativas al impacto negativo en forma de dependencia de compañías y turistas internacionales, desigualdad en la distribución de los ingresos turísticos, aumento de la vulnerabilidad de ciertos colectivos sociales o degradación del entorno medioambiental, entre otros. Se resumen seguidamente las distintas categorías de impacto en el alivio de la pobreza, tanto del turismo (figura 2) como de las empresas turísticas (figura 3).



*Figura 2. Impactos evidenciados del turismo en el alivio de la pobreza*

Fuente: elaboración propia.



*Figura 3. Impactos evidenciados de las empresas turísticas en el alivio de la pobreza*

Fuente: elaboración propia.

A las 172 publicaciones revisadas se añadieron otras referencias académicas que permitieron, bajo un tercer planteamiento, examinar los antecedentes y beneficios de la RSC y aportar una nueva escala para medir el compromiso de una empresa turística con el alivio de la pobreza mediante cuatro dimensiones:

- a) compromiso con el alivio de la pobreza económica local;
- b) compromiso con la creación de empleo decente que promueva la diversificación y evite la discriminación;
- c) compromiso con el alivio de la pobreza social y la desigualdad social;
- d) compromiso con el medioambiente y el patrimonio local.

Producto de este triple análisis bibliográfico, la tesis propone un modelo teórico (véase la figura 4) conformado por 11 hipótesis que pretenden responder a tres cuestiones fundamentales:

- a) ¿Influye la actividad de RSC de las empresas turísticas en su compromiso con el alivio de la pobreza? [H1].
- b) ¿Existe relación entre ciertas características internas de las empresas turísticas (tipo, tamaño, categoría, localización...) y del entorno (nivel de pobreza, legislación, transferencia de conocimiento) con su actividad de RSC y compromiso con el alivio de la pobreza? [H2-H9].
- c) ¿Influyen la RSC y el compromiso con el alivio de la pobreza en los resultados de las empresas turísticas? [H10 y H11].

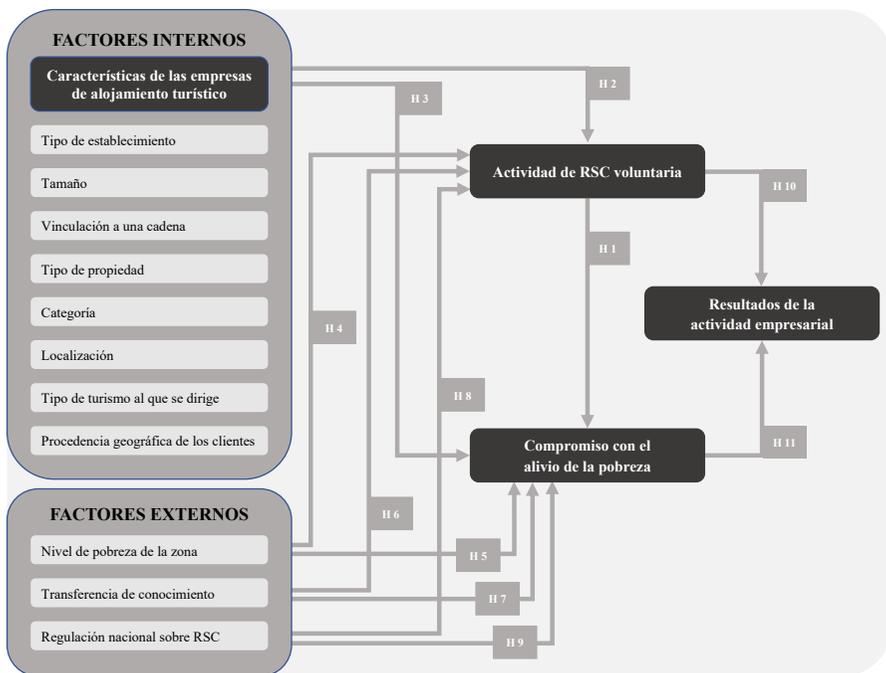


Figura 4. Modelo teórico propuesto

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de validar empíricamente este modelo se acometió un estudio en el subsector de alojamiento turístico de África subsahariana, región que acapara las estadísticas mundiales de pobreza (el 47 % de su población vive en situación de pobreza extrema) a la par que elevadas tasas de crecimiento turístico (en 2012 se multiplican por cuatro las en-

tradas de turistas internacionales registradas en 1990, alcanzando un total de 33,8 millones).

Según sintetiza la tabla 1, el estudio se realizó mediante una encuesta entre directivos/as de 239 empresas de alojamiento turístico en diversos países africanos, principalmente Cabo Verde, Kenia, Mauricio, Sudáfrica y Tanzania. La idoneidad del cuestionario fue corroborada por ocho expertos de la UNCTAD con amplia experiencia en estudios sobre desarrollo turístico.

ASPECTOS METODOLÓGICOS	DESCRIPCIÓN						
Procedimiento metodológico	Encuesta						
Delimitación del universo	Directores generales y directivos de empresas de alojamiento turístico						
Ámbito geográfico	África subsahariana: Cabo Verde, Kenia, Mauricio, Sudáfrica, Tanzania y otros países de la región						
Población	Establecimientos de alojamiento turístico en Cabo Verde, Kenia, Mauricio, Sudáfrica, Tanzania y otros países de la región. (Tamaño estimado: 3.353)						
Método de recogida de la información	Cuestionario “en línea” autoadministrado						
Tamaño de la muestra seleccionada	Cabo Verde	Kenia	Mauricio	Sudáfrica	Tanzania	Otros	
	148	735	92	1.160	154	189	
	2.479 establecimientos de alojamiento turístico con datos de contacto disponibles						
Procedimiento de muestreo	Estratégico o por conveniencia						
Tamaño de la muestra real y tasa de respuesta (en %)	Cabo Verde	Kenia	Mauricio	Sudáfrica	Tanzania	Otros	
	26 (17,6%)	84 (11,4%)	5 (5,4%)	73 (6,3%)	24 (15,6%)	27 (14,2%)	
	Total: 239 (9,6%)						
Nivel de confianza	95 %, Z=1,96, p=q=50 %						
Error muestral	6,11 %, para una población finita (estimada)						
Fecha del pretest	Del 1 al 14 de julio de 2015						
Fecha del trabajo de campo	Del 15 de julio al 15 de octubre de 2015						

*Tabla 1. Ficha técnica de la investigación empírica*

Fuente: elaboración propia.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Del trabajo realizado se derivan varias contribuciones a los ámbitos académico y profesional, destacándose las siguientes:

1°. La tesis promueve una mayor profundidad en el conocimiento y comprensión de los enfoques emergentes del turismo basados en los principios del desarrollo sostenible (turismo pro-pobre -TPP-, turismo responsable, ecoturismo...), a efectos de estimular nuevas estrategias y políticas conducentes a incrementar la contribución de este sector al alivio de la pobreza. Se hace especial énfasis en el TPP, por ser la única modalidad dirigida explícitamente a reducir la pobreza, siendo su planteamiento aplicable tanto al crecimiento económico en general como a otros sectores económicos (p.ej.: agricultura pro-pobre).

2°. La revisión de la literatura subraya el importante papel que juega el sector privado en la reducción de la pobreza y la desigualdad social. En este sentido, la tesis contribuye con la introducción del término “RSC pro-pobre” para hacer referencia a las iniciativas de RSC que una empresa adopta voluntariamente tratando de mejorar las condiciones económicas, socioculturales y ambientales de la población en situación de pobreza. Cabe resaltar que esta nueva perspectiva de la RSC es aplicable a cualquier sector económico, no solo al turismo.

Bajo una perspectiva práctica para la actividad de empresas y organizaciones, de la tesis realizada se derivan los siguientes hallazgos y recomendaciones:

1°. “Las empresas de alojamiento turístico ubicadas en zonas rurales presentan un compromiso con el alivio de la pobreza superior al de empresas de zonas costeras, urbanas y suburbanas”. Para revertir este desequilibrio, podrían diseñarse actuaciones público-privadas de sensibilización que fomenten una mayor concienciación de los responsables de estas empresas con los problemas sociales, en general, y la pobreza y la desigualdad social, en particular.

2°. “El tipo de turismo que ofrece el establecimiento de alojamiento turístico afecta a su compromiso con el alivio de la pobreza, siendo esta relación positiva en el caso del turismo costero, el turismo de montaña y el ecoturismo, y negativa en el turismo *wildlife*”. Por ello, es conveniente que las empresas turísticas formulen estrategias para desarrollar y comercializar productos turísticos adaptados a las necesidades reales del destino y de aquellos turistas que exigen una mayor responsabilidad pro-pobre a empresas y destinos.

3°. “Los hoteles presentan un menor compromiso con la pobreza medioambiental que otras categorías de establecimiento alojativo”. Aun considerando que este resultado puede estar condicionado por la inclusión de alojamientos extrahoteleros de ecoturismo (especialmente sensibilizados con la conservación medioambiental), se concluye que cualquier estrategia de desarrollo turístico debería incluir y priorizar aquellas tipologías de alojamiento que generen mayores beneficios sociales, ambientales y económicos para el destino.

4°. “El intercambio de conocimiento entre la empresa turística y otras organizaciones locales se relaciona positivamente con el compromiso de la empresa en el alivio de la pobreza de su entorno”. Como consecuencia de este hallazgo, aquellos gobiernos o agencias de desarrollo que pretendan fomentar la RSC pro-pobre entre empresas de alojamiento turístico deberían utilizar estrategias que promuevan la cooperación y el intercambio de información y conocimiento de estas empresas con *stakeholders* locales (gobiernos, comunidades, universidades, agentes sociales, empresas...).

5°. “La actividad de RSC y el compromiso con el alivio de la pobreza tienen efectos positivos en los resultados empresariales”. Ante este importante hallazgo es necesario que gobiernos y agencias de desarrollo planifiquen acciones de comunicación dirigidas a las empresas de alojamiento turístico donde se incida en el potencial de la RSC pro-pobre como fuente de beneficios financieros (p.ej.: mayores ventas) y estratégicos (p.ej.: mejora de imagen y reputación, refuerzo de relaciones con la comunidad...). Como ejemplo, podría impulsarse la RSC pro-pobre mediante la publicación periódica de información sobre iniciativas

empresariales exitosas, el diseño de certificaciones de calidad de RSC pro-pobre o la concesión de premios a empresas destacadas por su compromiso con el alivio de la pobreza.

6°. “La actividad de RSC voluntaria de las empresas de alojamiento turístico tiene efectos positivos sobre su compromiso con el alivio de la pobreza en todas sus dimensiones”. Ello implica la adopción de medidas por parte de la Administración y las agencias de desarrollo para promover el interés de las empresas turísticas por las cuatro dimensiones del compromiso con el alivio de la pobreza, no solo la económica, y así estimular su actividad de RSC pro-pobre.

7°. Complementando a lo anterior, se sugiere implementar programas educativos para generar activos de capital humano entre los pobres, incluyendo formación en habilidades básicas y sociales, así como capacitación en operaciones de la industria turística (p.ej.: alojamiento, alimentos y bebidas, visitas guiadas...), dirección, gestión medioambiental y emprendimiento. Estos programas ayudarían a maximizar los beneficios económicos para los pobres, en términos de mayor empleo/ingresos, así como promover el empoderamiento y la participación de las comunidades locales en la toma de decisiones y la propiedad de empresas turísticas.

Por último, las propias limitaciones de esta investigación permiten sugerir la realización de nuevos estudios dirigidos a replicar el modelo planteado en otros contextos turísticos y de pobreza con estadísticas más recientes y completas, o profundizar en los resultados mediante entrevistas a otros informantes clave (p.ej.: representantes de la comunidad local o la Administración, turistas, etc.).

#### 4. REFERENCIAS

- Ashley, C., Boyd, C., y Goodwin, H. (2000). Pro-poor tourism: Putting poverty at the heart of the tourism agenda. *Natural Resource Perspectives*, 51, 1–6.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., y Tsang, S. (2014). What happened to the development' in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable Development*, 22, 15–32.

- Bowden, J.Y. (2005). Pro-poor tourism and the Chinese experience, Asia Pacific. *Journal of Tourism Research*, 10(4), 379–398.
- OMT. (2005). Declaración: *El turismo al servicio de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Nueva York: OMT.
- Scheyvens, R. (2007). Exploring the tourism-poverty nexus. *Current Issues in Tourism*, 10(2-3), 231–254.
- UNCTAD. (2014). *World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan*. Nueva York y Ginebra: United Nations Publication.
- Zhao, W., y Ritchie, J.R.B. (2007). Tourism and poverty alleviation: an integrative research framework. *Current Issues in Tourism*, 10(2-3), 119–143.

# VALORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL POR LA DEMANDA HOTELERA

José Antonio Pérez-Aranda Canela<sup>1</sup>  
*Universidad de Barcelona*

## 1. INTRODUCCIÓN

La sociedad reclama a las empresas un comportamiento responsable y la consideración de las opiniones de sus grupos de interés cada vez con más contundencia. Este hecho incide de manera directa en la necesidad de disponer de un modelo de valoración de responsabilidad social empresarial (RSE) que facilite a las organizaciones la identificación de ámbitos de mejora, la creación de valor a largo plazo y la generación de ventajas competitivas sostenibles en cada uno de los sectores donde éstas operan. La creación de una escala, su validación y, a partir

---

1. Tesis doctoral: Valoración de la responsabilidad social empresarial (RSE) por la demanda hotelera.

Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2017).

Autor: José Antonio Pérez-Aranda Canela.

Directora: Monserrat Boronat Navarro.

Universidad Jaume I. Año: 2016.

de ello, la creación de un instrumento de valoración de la RSE válido es de gran valor para las organizaciones del sector turístico. Su aplicación puede realizarse sobre establecimientos individuales, pero también puede aplicarse en grupos de establecimientos y/o diferentes segmentos de consumidores, con el fin de averiguar las distintas valoraciones de los consumidores sobre estas empresas en cuanto al desarrollo de la RSE. Esto puede ayudar claramente a la definición de las políticas propias de RSE en las organizaciones, pero también puede ayudar a aquellas vinculadas con el marketing y la comunicación, por ejemplo, por lo que se refiere a conceptos como: posicionamiento, imagen, reputación o prestigio de marca.

Esta investigación aporta información de relevancia sobre dónde concentrar los esfuerzos en el desarrollo de la RSE para conseguir los mejores impactos posibles en la competitividad empresarial y la satisfacción de los consumidores y otros grupos de interés. Tal como señala Prahalad y Ramaswamy (2004), en los actuales mercados, caracterizados por una gran competencia, no sólo hay que competir con productos y servicios diferentes, sino que se debe competir con formas innovadoras de crear valor para el cliente. En este sentido, el progreso de la RSE aparece como una estrategia apropiada para el desarrollo de este tipo de valor de forma innovadora y, por tanto, los establecimientos hoteleros deberían contemplar esta posibilidad.

Asimismo, y en el mismo sentido, el valor añadido de un modelo de negocio se incrementa cuando los recursos y competencias que lo configuran son menos imitables, menos transferibles y más complementarios (Casadesus-Masanell, 2004). La implantación de un modelo de negocio turístico basado en la sostenibilidad y que desarrolle las dimensiones de la RSE daría respuesta a estos elementos diferenciales, y generaría una propuesta de valor que cumpliría con las nuevas exigencias de los turistas.

Por lo tanto, esta investigación significa una contribución clara a la inteligencia del mercado, facilitando un mayor conocimiento de la valoración de la RSE por parte del consumidor hotelero, y su impacto en su comportamiento de compra; aspectos que hacen de ésta, una in-

investigación aplicada que mejora el conocimiento turístico. Asimismo, esta investigación aporta nuevas pautas para la toma de decisiones en el sector turístico en relación a su desarrollo sostenible y compromiso con un sector más responsable.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos en la tesis, se definió una metodología basada en las pautas de Slavec y Drnovšek (2012) que se agrupan en tres fases principales:

- 1ª fase: importancia teórica y existencia del constructo;
- 2ª fase: representatividad y relevancia de los datos recogidos; y
- 3ª fase: análisis y pruebas estadísticas del constructo.

La primera fase contempla las siguientes etapas: (1) Definición y especificación del constructo; (2) Generación del listado de ítems; (3) Validez del contenido a través de la revisión por parte de los expertos.

La segunda fase de la investigación recoge las siguientes etapas: (4) Desarrollo y evaluación del cuestionario; (5) Traducción del cuestionario; (6) Estudio piloto; (7) Muestreo y recolección de datos.

Y, finalmente, en la tercera fase se realizan las siguientes etapas del estudio: (8) Evaluación de la dimensionalidad; (9) Evaluación de la fiabilidad; (10) Evaluación de la validez del constructo.

La fase recogida de datos se ejecutó entre el 1 de julio de 2015 y el 31 de diciembre de 2015. Se establecieron convenios de colaboración con empresas y organizaciones vinculadas con el sector turístico, con el fin de que éstas publicaran el acceso a la encuesta *online* en sus respectivas páginas web y/o publicaciones en redes sociales. Las empresas y organismos que participaron en esta investigación fueron las siguientes: (1) como entidades vinculadas con la administración turística de Cataluña figuran la Agencia Catalana de Turismo y de Turismo de Barcelona que publicaron y difundieron la encuesta. Así mismo, a nivel estatal, también participó Segittur, que publicó en su *Web* el enlace a la encues-

ta. A nivel autonómico, la Agencia Valenciana del Turismo a través del Invat.tur, también difundió y publicó la encuesta entre sus usuarios; (2) como empresas turísticas figuran Minube, Escapada Rural y Chic Travelling, que enviaron la encuesta a sus clientes; (3) y como entidades formativas, participaron el CETT, la Universidad de Barcelona y la Universidad Jaume I de Castellón.

El proceso de recogida de datos consiguió 3.585 respuestas durante el periodo definido. En la tabla 1 se muestran las características descriptivas de la investigación.

ASPECTOS METODOLÓGICOS	DESCRIPCIÓN
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recogida de la información	Encuesta autoadministrada
Método de administración	Página <i>web</i>
Tipo de cuestionario	Estructurado
Universo	Turistas mayores de 18 años
Población	Población audiencia
Ámbito geográfico	España
Elementos de muestreo	Internautas que acceden a las <i>webs</i>
Unidades de muestreo	<i>Websites</i> empresas colaboradoras
Tamaño de la muestra	3.585
Procedimiento de muestreo	Aleatorio simple
Marco temporal	Julio de 2015-diciembre de 2015

*Tabla 1. Ficha descriptiva de la investigación realizada mediante encuesta online*

Fuente: elaboración propia.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La primera contribución es la comprobación de la multidimensionalidad del concepto RSE, configurado por las asociaciones de la pirámide de Carroll (1979, 1991, 1999), por la teoría de los grupos de interés (Decker, 2004 y Freeman, 1984), y por la teoría del desarrollo sostenible (Bigné, Andreu, Chumpitaz y Swaen, 2005; Panapanaan, Linnanen, Karvonen y Phan, 2003).

Dos hallazgos son destacables: (1) se confirma la incorporación de la teoría del desarrollo sostenible en la explicación de la RSE, dado que los consumidores hoteleros asocian la dimensión ambiental como elemento clave en el desarrollo de la RSE. En este sentido, se avalan y se confirman los resultados de Bigné *et al.* (2005), Berné-Manero, Pedraja-Iglesias y Ramo-Sáez (2013) y Martínez, Pérez y Rodríguez (2013); y (2) en cuanto a la dimensión económica, ésta también se reconoce como dimensión integrante de la RSE, aunque de manera menos intensa que el resto de dimensiones, eliminando las dudas que esta relación había generado en estudios precedentes, como los trabajos de García de los Salmones, Herrero y Rodríguez (2005).

Respecto a la segunda contribución, y tal como se ha identificado en el estudio de la literatura, la multidimensionalidad del concepto de RSE ofrecía dudas en algunas investigaciones. Estas dudas se generaban a causa de dos factores: el debate en torno a la idoneidad de considerar determinadas dimensiones como partes configuradoras de la RSE, así como en la contribución de cada dimensión a la visión y valoración global de la RSE. Por lo tanto, la consecución de este objetivo ofrece información relevante a la academia y al sector productivo sobre la participación de cada dimensión en la valoración global de la RSE.

La construcción y validación de esta escala ha permitido la identificación de los criterios de valoración sobre la RSE que realizan los clientes de cada una de las dimensiones participantes. De esta manera, se llega a las siguientes conclusiones en relación a las dimensiones de la RSE:

- La dimensión económica es entendida por los consumidores a través de las acciones empresariales que recaen directamente sobre ellos mismos; en concreto, los consumidores de una empresa con RSE esperan, en primer lugar, soluciones **ágiles y diligentes ante reclamaciones**; en segundo lugar, una excelente atención al cliente y, finalmente, una oferta de productos de mayor calidad.
- Respecto a la dimensión ética, destacan tres indicadores: la defensa de los derechos humanos; el respeto de los derechos hu-

- manos de las personas contratadas en el extranjero; y el trato justo a los empleados (sin discriminación y abuso, independientemente de su sexo, raza, origen o religión).
- En lo referente a la dimensión filantrópica, destacan entre los indicadores resultantes, la preocupación por mejorar el bienestar general de la sociedad y el compromiso con la mejora del bienestar de las comunidades en las que opera.
  - Sobre la dimensión legal, las variables principales detectadas son la garantía de que los empleados actúen dentro de los estándares definidos por la ley, seguido del cumplimiento de las obligaciones contractuales de la organización.
  - La dimensión ambiental se explica por los siguientes indicadores: la disposición de programas de ahorro energético, la utilización de energías renovables en su proceso de producción compatibles con el medio ambiente, y la posesión de programas de reducción de la contaminación.
  - Y respecto a la dimensión *stakeholders*, los consumidores hoteleros identifican como grupos de interés que los hoteles deben considerar, los siguientes: (1) trabajadores, (2) los propios clientes y (3) los proveedores de la empresa. De esta manera, el gobierno, los accionistas, los residentes de la localidad, los comercios locales y el resto de empresas turísticas de la oferta del destino, no obtienen el reconocimiento suficiente como grupo de interés por parte de este colectivo.

La tercera contribución es el desarrollo de una escala de medida. La creación de una escala que aporte resultados válidos y fiables es uno de los retos más importantes en cualquier campo de investigación donde ésta sea necesaria. Un diseño adecuado de una escala, válido y fiable, supone un factor crítico de cualquier estudio, dado que es el elemento que permite la medición y evaluación correcta de las variables de estudio y la investigación empírica (DeVellis, 2003) y otorgan la legitimidad necesaria a los resultados obtenidos (Slavec y Drnovšek 2012). La tabla 2 (ver anexo) contiene los ítems que han configurado la escala de medida.

Finalmente, como cuarta contribución, en esta investigación se ha identificado una relación significativa entre el constructo RSE y el constructo intención de compra futura por parte de los consumidores de servicios hoteleros, por lo que este objetivo se da por conseguido. Así, los hallazgos obtenidos en relación con esta cuestión, permiten concluir que la valoración de la RSE influye directa y positivamente en la elección del establecimiento hotelero, así como en la intención de compra futura de sus servicios.

La tabla 3 (ver anexo) muestra los indicadores de los principales valores y pruebas estadísticas que avalan la calidad y validez de los resultados obtenidos en esta investigación.

#### 4. REFERENCIAS

- Berné-Manero, C., Pedraja-Iglesias, M., y Ramo-Sáez, P. (2013). A measurement model for the socially responsible consumer. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 11(1), 31–46.
- 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.
- Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 4, 8-17.
- Decker, O. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712–728.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: theory and applications*. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- García de los Salmones, M.M., Herrero, A. y Rodríguez, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369–385.

- Martínez, P., Pérez, A., y Rodríguez, I. (2013). Measuring corporate social responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), 365–385.
- Panapanaan, V., Linnanen, L., Karvonen, M., y Phan, V. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133–148.
- Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Slavec, A., y Drnovšek, M. (2012). A perspective on scale development in entrepreneurship research. *Economic and Business Review*, 14(1), 39–62.

## ANEXO

DIMENSIÓN	ETIQUETA	LITERAL
<b>Legal</b>	p15_p15_1	Siempre respeta las normas establecidas por la ley en la realización de sus actividades
	p15_p15_2	Se asegura que sus trabajadores actúan según los estándares definidos para la ley
	p15_p15_1	Se asegura de cumplir sus obligaciones contractuales
<b>Ética</b>	p16_p16_4	Se niega a operar en lugares donde se violan los derechos humanos
	p16_p16_5	Proporciona un trato justo a los empleados (sin discriminación y abuso, independientemente de su sexo, raza, origen o religión)
	p16_p16_6	Defensa del cumplimiento de los derechos humanos
	p16_p16_7	Respeta los derechos humanos de las personas contratadas en el extranjero
	p16_p16_8	Implanta políticas de apoyo a la conciliación de la vida familiar y la profesional
<b>Económica</b>	p17_p17_7	Ofrece productos de mayor calidad
	p17_p17_8	Buscan dar soluciones de forma ágil y resolver diligentemente las reclamaciones
	p17_p17_4	Ofrece una excelente atención al cliente
<b>Ambiental</b>	p19_p19_2	Protege el medio ambiente en mayor medida que lo que exige la ley
	p19_p19_3	Tienen programas de reciclaje e intentan minimizar los impactos medioambientales adversos
	p19_p19_5	Usan energías renovables en el proceso de producción compatibles con el medio ambiente
	p19_p19_6	Disponen de programas de ahorro energético
	p19_p19_7	Reduce el consumo de recursos naturales
	p19_p19_9	Posee programas de reducción de la contaminación
	p19_p19_10	Realiza inversiones en I + D + I para hacer el proceso productivo más compatible con el medio ambiente

DIMENSIÓN	ETIQUETA	LITERAL
<b>Filantropía</b>	p18_p18_3	Se preocupa de mejorar el bienestar general de la sociedad
	p18_p18_4	Está comprometido con la mejora del bienestar de las comunidades en las que opera
	p18_p18_7	Aporta recursos para incrementar la conciencia sobre los problemas sociales tales como el hambre y la violencia doméstica
<b>Stakeholders</b>	p21b_p21b_1	Trabajadores de la empresa
	p21b_p21b_4	Clientes de la empresa
	p21b_p21b_5	Proveedores de la empresa

*Tabla 2. Ficha descriptiva de la investigación realizada mediante encuesta online*

Fuente: elaboración propia.

Factor	Ítem	Carga factorial ***	$\alpha$	R2	AVE	Promedio cargas
<b>Dimensión Legal</b>	p15_p15_1	,754	0,843	,667	0,65	0,80
	p15_p15_2	,837		,701		
	p15_p15_3	,817		,567		
<b>Dimensión Económica</b>	p17_p17_7	,824	0,767	,680	0,54	0,73
	p17_p17_8	,766		,587		
	p17_p17_4	,603		,364		
<b>Dimensión Ética</b>	p16_p16_4	,707	0,884	,500	0,62	0,78
	p16_p16_5	,822		,676		
	p16_p16_6	,874		,764		
	p16_p16_7	,847		,717		
	p16_p16_8	,664		,442		
<b>Dimensión Filantrópica</b>	p18_p18_3	,839	0,797	,704	0,59	0,76
	p18_p18_4	,807		,651		
	p18_p18_7	,649		,421		

Factor	Ítem	Carga factorial ***	$\alpha$	R2	AVE	Promedio cargas
<b>Dimensión Ambiental</b>	p19_p19_2	,710	0,919	,503	0,62	0,79
	p19_p19_3	,788		,621		
	p19_p19_5	,835		,697		
	p19_p19_6	,836		,699		
	p19_p19_7	,797		,635		
	p19_p19_9	,819		,671		
	p19_p19_10	,727		,528		
<b>Dimensión Stakeholders</b>	p21b_p21b_1	,707	0,700	,500	0,44	0,66
	p21b_p21b_4	,648		,420		
	p21b_p21b_5	,628		,395		
<b>RSE</b>	Legal	0,63	0,918	,401	0,50	0,70
	Económica	0,67		,445		
	Ética	0,84		,702		
	Filantrópica	0,71		,510		
	Ambiental	0,79		,621		
	Stakeholders	0,58		,340		
<b>Intención de compra</b>	P3	,744	0,756	,554	12,49	0,70
	P6	,657		,432		
<b>RSE</b>	Intención de compra	0,50		,245	0,25	12,50

Indicadores bondad de ajuste/ NFI: ,939; NNFI: ,939; CFI: ,941; IFI: ,941; RMSE: 0,53;  $p < 0,001$

\*\*\*  $p > 0,001$

**Tabla 3. Resultados análisis estructural**

Fuente: elaboración propia.



**PARTE V**

**OTROS TEMAS**



# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL CONTEXTO DEL CONSUMIDOR Y LA FUERZA DE VENTAS

Sandra Castro González<sup>1</sup>  
*Universidad de Santiago de Compostela*

## 1. INTRODUCCIÓN

La tesis doctoral que desarrollamos, atendiendo a las llamadas de los expertos en este campo (Fatma y Rahman, 2015; Vlachos, Theotokis y Panagopoulos, 2010), investiga y demuestra cómo influye la percepción positiva de las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) sobre las actitudes y comportamientos de ambos grupos de interés, consumidores y fuerza de ventas.

- 
1. Tesis doctoral: Responsabilidad social corporativa desde la perspectiva de la fuerza de ventas: antecedentes y consecuencias.  
Mención Especial a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2018).  
Autora: Sandra Castro González.  
Directora: María Belén Bande Vilela.  
Tutor: Fernando Losada Pérez.  
Universidad de Santiago de Compostela. Año: 2017.

## 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos se fundamentan en los análisis realizados con base en dos muestras, una de 252 consumidores y otra de 176 pares de supervisor-vendedor.

En el caso de la muestra de consumidores, los datos fueron recogidos en Galicia mediante una encuesta personal asistida por ordenador (CAPI). La encuesta se centró en una empresa que desarrolla acciones de responsabilidad social corporativa. La selección de la muestra se llevó a cabo mediante un muestreo aleatorio siguiendo el sistema Random Route.

Con respecto a la muestra de vendedores y supervisores, la selección de la muestra, en este caso a nivel nacional, responde a dos criterios fundamentales: (1) las empresas seleccionadas debían desarrollar prácticas de RSC; (2) la empresa debía contar con la figura de vendedor/comercial. El muestreo fue no probabilístico, en concreto, un muestreo por conveniencia. La recogida de información se realizó mediante encuestas de tipo personal y encuestas en línea.

### **La RSC y los consumidores**

Los consumidores actuales demandan un crecimiento sostenido de las organizaciones, ejerciendo presión para que las empresas de su entorno y aquellas a las cuales compran sus productos o contratan sus servicios se comporten de un modo moral y éticamente correcto, atendiendo las demandas de las partes vinculadas a la organización. Exigen que la labor de las organizaciones trascienda el desarrollo económico, para atender las demandas sociales, medioambientales y económicas de los distintos grupos de interés. Por tanto, este tipo de comportamiento posibilitará a la empresa diferenciarse de sus competidores (Crifo y Forget, 2015) y, de esta forma, generar una buena reputación e imagen corporativa, mejorando la confianza de los consumidores, su satisfacción e identificación con ella, lo cual, repercutirá en un incremento de la lealtad hacia la empresa, la intención de repetir la compra en ella o en unos comportamientos de promoción más positivos.

Este estudio confirma que la RSC influye positivamente sobre el comportamiento de los consumidores a través de su impacto sobre la reputación corporativa y aspectos afectivo-emocionales (a través de un sentimiento de admiración). Los resultados señalan la influencia de una percepción positiva de las prácticas de RSC por parte de los consumidores sobre su intención de permanecer fieles a la organización. Cuando la empresa desarrolla una buena estrategia de responsabilidad social genera en su entorno un sentimiento de buen hacer, reconocimiento y respeto, además de otros aspectos, que resultan en una percepción positiva de la reputación de la empresa. Al mismo tiempo, esa buena reputación influye positivamente sobre la lealtad de los consumidores. Pero las percepciones de RSC, además de influir tanto directa como indirectamente sobre el mantenimiento de una relación cliente-empresa a largo plazo, influyen sobre toda una serie de comportamientos de los consumidores relacionados con aspectos promocionales y de colaboración con la organización. Cuando los consumidores valoran positivamente los esfuerzos socialmente responsables de la empresa también muestran una mejor predisposición a hablar bien de ella a otras personas, a omitir los comentarios negativos o a proporcionarle información que le pueda ser útil a la organización. No obstante, hay que considerar la mediación de las emociones de los consumidores. En este sentido, se confirma que las percepciones de RSC positivas generan en los consumidores disposiciones afectivas positivas como resultado de una apreciación de la buena voluntad de la organización al realizar prácticas socialmente responsables. Por lo tanto, a raíz de ese buen desempeño de la organización, moralmente loable, surge un sentimiento de admiración, que motiva al consumidor a comportarse de forma beneficiosa para esa organización.

### **La RSC y la fuerza de ventas**

Dentro del colectivo de empleados destaca, por su especial naturaleza y relevancia, la fuerza de ventas. Los vendedores juegan un papel muy significativo tanto en la empresa como en la sociedad en general. No cabe duda de que la labor comercial está ampliamente extendida en nuestra so-

ciudad; de hecho, todas las empresas, por muy pequeñas que sean, cuentan con al menos un vendedor, o en su defecto, alguien responsable de las tareas comerciales. Además, la fuerza de ventas, debido a su estrecho contacto con el mercado, es la referencia más importante que el comprador posee de la empresa, sobre todo cuando se trata de la venta de servicios y en mercados inter-organizacionales. No obstante, existe una brecha especialmente significativa en el estudio de la RSC en el contexto de ventas.

Los resultados demuestran que gracias a un proceso de categorización e identificación con la empresa socialmente responsable para la que trabajan, los vendedores experimentan actitudes por las cuales se identifican con su empresa, se sienten satisfechos de trabajar en ella e, incluso, alcanzan un estado superior en el que se comprometen con esa empresa. Cabe destacar la relevancia de estos hallazgos en el ámbito comercial. La fuerza de ventas supone una de las inversiones más importantes en cualquier organización puesto que juega un papel muy destacado en el mantenimiento de los lazos entre los clientes y la organización; sin embargo, se trata de uno de los grupos de trabajadores con mayor rotación de las empresas, quizás por la propia naturaleza del puesto, la falta de prestigio en la sociedad o la falta de vocación, entre otras cuestiones. Así, encontrar una herramienta eficaz en el incremento del compromiso organizativo de los vendedores es una cuestión estratégica (Menguc y Barker, 2015).

Asimismo, esta investigación demuestra que existe una estrecha relación entre el hecho de que la organización realice RSC y la imagen que proyecta la organización frente a los diversos colectivos que se ven afectados por su actividad. De la misma forma, también se confirma la influencia de esa buena reputación y de las percepciones positivas de la RSC sobre determinados aspectos emocionales. Concretamente, parece que el hecho de que la organización desenvuelva una buena estrategia de responsabilidad social corporativa proporciona un buen contexto para que los vendedores se sientan orgullosos de la organización en la que desarrollan su labor.

Todo ello tiene un efecto positivo sobre la creatividad del vendedor, sus comportamientos de ciudadanía organizativa (CCO), sobre la

disminución de su intención de abandonar voluntariamente la organización o sobre su desempeño.

El interés de estos hallazgos reside en la importancia del logro que supone para cualquier organización alcanzar cualquiera de estos cuatro resultados en el contexto de ventas. En primer lugar, lograr el esfuerzo creativo o innovador de cualquier trabajador tiene importantes implicaciones para las organizaciones, pero es más destacado en la profesión de ventas. El enfrentarse a situaciones de venta cambiantes y a la necesidad de aportar soluciones a los clientes obliga a estos trabajadores a mejorar su esfuerzo creativo si quieren alcanzar el éxito en su puesto de trabajo. El esfuerzo creativo permite a los vendedores mejorar sus relaciones a largo plazo con los clientes y, en consecuencia, la organización encuentra en ello una ventaja competitiva (Groza, Locander y Howlett, 2016). En segundo lugar, destaca la influencia positiva de la RSC sobre los CCO de los vendedores. Los CCO, como los comportamientos extra-rol por definición, tienen implicaciones significativas sobre las actitudes que demuestran y los resultados que alcanzan los vendedores (Marshall, Moncrief, Lassk y Shepherd, 2012).

Por otra parte, se encuentra la influencia positiva que ejerce una buena percepción de las prácticas socialmente responsables sobre la disminución de la intención de abandonar voluntariamente el puesto de ventas. Es importante que las organizaciones conozcan nuevas estrategias para reducir las altas tasas de rotación de los vendedores (Darmon, 2008), puesto que mantener en su puesto a los vendedores es clave para consolidar las relaciones con los clientes.

Finalmente, respecto al desempeño de la fuerza de ventas, los resultados manifiestan la capacidad de la RSC para mejorar este resultado. Las actitudes y comportamientos éticos y morales de estos trabajadores, bajo las implicaciones que tiene sobre ellos la buena percepción de la RSC, les ofrece nuevas oportunidades para tratar con los clientes y mitigar la percepción negativa que tienen sobre ellos los consumidores, lo cual, redundando en una mejora de su desempeño laboral y, en definitiva, en su rendimiento.

Esta tesis doctoral evidencia que un comportamiento ético y moral por parte de las organizaciones, puesto de manifiesto a través de la RSC, constituye un instrumento muy importante para que éstas influyan sobre las actitudes, comportamientos y resultados de la fuerza de ventas, lo cual, finalmente, redundará en una mayor rentabilidad para las organizaciones. Esta situación es particularmente destacable en el contexto actual, donde la exigencia del puesto de ventas crece firmemente. El mercado cambia constantemente y a un ritmo elevado; asimismo, la competencia es cada vez mayor y, por tanto, los vendedores deben trabajar duro para lograr los objetivos. En este sentido, la organización debe contribuir con los instrumentos necesarios que faciliten, de una u otra forma, la tarea del vendedor. En este aspecto, se demuestra que la RSC fortalece la relación entre la organización y la fuerza de ventas.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

De acuerdo con los hallazgos del estudio, en primer lugar, se demuestra que, mediante la implicación en prácticas de RSC, las organizaciones serán capaces de influir sobre las actitudes y comportamientos tanto de los *stakeholders* externos (consumidores) como los *stakeholders* internos (fuerza de ventas), interviniendo así en el rendimiento y resultados alcanzados por estos grupos y, en definitiva, en el desempeño de la organización. Este hecho sugiere dos cuestiones a considerar. Por un lado, la necesidad de que las iniciativas de RSC se planteen a nivel organizacional y no a nivel departamental, logrando de esta forma que todas las partes implicadas conozcan, participen si lo consideran oportuno, apoyen y compartan la estrategia de RSC de la empresa. Unas prácticas de RSC correctamente implementadas constituyen un elemento diferenciador de la organización, lo cual se convierte en una posible fuente de ventaja competitiva que, bien manejada, puede ser sostenida en el tiempo. La segunda implicación es la necesidad de una buena política de comunicación de las prácticas de RSC. Para alcanzar la conexión entre los diversos grupos de interés y las prácticas de RSC de la empresa es necesario que desde la gerencia o desde el departamento correspondien-

te difundan la labor social, medioambiental y económica que realiza la empresa. No obstante, el proceso comunicativo requiere de una estricta planificación que considere los canales y el mensaje a transmitir. En primer lugar, la organización debe cuidar que las prácticas de RSC no se proyecten como un lavado de imagen, de ser así, tendría un impacto negativo en las actitudes y comportamientos de los distintos grupos y, especialmente, entre los consumidores. Por otra parte, es importante que las partes implicadas entiendan que existe una coherencia en las prácticas que se realizan y que existe un equilibrio entre los beneficios que recibe de esas prácticas cada parte. Si los distintos grupos y, en este caso, principalmente la fuerza de ventas, perciben que reciben más aquellos que aportan menos, también tendrá un impacto negativo.

Las razones que fundamentan la importancia de que los gerentes de las organizaciones apuesten por las prácticas de responsabilidad social son diversas. En primer lugar, como ya se comentó con anterioridad, los resultados demostraron la relevancia de la RSC como fuente de creación de una buena reputación corporativa, tanto desde la perspectiva de los consumidores, como desde el plano de los vendedores. Las derivaciones de esa buena reputación son significativas tanto en lo actitudinal como en lo comportamental, tanto para los consumidores como para los vendedores. Este trabajo demuestra que la RSC tiene efectos importantes sobre las emociones y sentimientos de orgullo de ambos colectivos; pero también sobre comportamientos como la lealtad, en este caso, de los consumidores. Esto sugiere la relevancia de la RSC como una herramienta de fidelización de los consumidores, una cuestión clave en un contexto donde lograr mantener a los clientes en la organización es cada vez más difícil y, sin embargo, es fundamental para las empresas puesto que, contar con consumidores fieles supone disponer de relaciones más profundas y duraderas en el tiempo.

Por otra parte, los resultados también evidencian la importancia de contar con supervisores capaces de comportarse como líderes responsables. Este tipo de supervisores tendrá la capacidad de crear el contexto idóneo para que sus seguidores y, en este caso, los vendedores, perciban la RSC de la organización más positivamente. Por tanto, los supervisores

de ventas deben conocer las demandas de los distintos grupos de interés, aunando todas sus demandas y tratando de alcanzar un consenso en la toma de decisiones, considerando las consecuencias que van a tener sus decisiones sobre unos u otros. En este sentido, los gerentes deben reflexionar acerca de la idoneidad para el puesto de aquellas personas que ponen al frente de sus equipos comerciales. Deben seleccionar personas capaces de transmitir, reforzar y mantener los principales valores y motivaciones de la RSC entre los demás miembros del equipo comercial.

Por tanto, estos resultados ponen de manifiesto para los responsables de gestionar la organización, que la RSC es más que filantropía que contribuye a mejorar la imagen de la empresa. La RSC puede consolidarse como un elemento de conexión entre la empresa y los clientes y, entre la empresa y su fuerza de ventas. De esa conexión, surgen relaciones fuertes, sólidas y significativas que se traducen en respuestas positivas de cara a la empresa.

#### 4. REFERENCIAS

- Crifo, P., y Forget, V.D. (2015). The economics of corporate social responsibility: a firm-level perspective survey. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 112–130. <https://doi.org/10.1111/joes.12055>
- Darmon, R.Y. (2008). The Concept of Salesperson Replacement Value: a Sales Force Turnover Management Tool. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(3), 211–232. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280301>
- Fatma, M., y Rahman, Z. (2015). Consumer perspective on CSR literature review and future research agenda. *Management Research Review*, 38(2), 195–216. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0223>
- Groza, M.D., Locander, D.A., y Howlett, C.H. (2016). Linking thinking styles to sales performance: The importance of creativity and subjective knowledge. *Journal of Business Research*, 69(10), 4158–4193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.006>
- Marshall, G.W., Moncrief, W.C., Lassk, F.G., y Shepherd, C.D. (2012). Linking Performance Outcomes to Salesperson Organizational Citizenship Behavior in an Industrial Sales Setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 491–501. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320406>
- Menguc, B.A., y Barker, T. (2015). Critical Examination of Salesforce Commitment and Job Involvement as Contributors to Organizational Performance. En H.E.

- Spotts (Ed.), *Creating and Delivering Value in Marketing* (pp. 227–227). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11848-2>
- Vlachos, P.A., Theotokis, A., y Panagopoulos, N.G. (2010). Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1207–1218. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.004>



# ESTIMULAR LA RSC EN LAS ORGANIZACIONES: ACTUACIONES EN LÍDERES Y CARGOS ESPECIALIZADOS

Óscar Díaz Chica<sup>1</sup>  
*Universidad Europea Miguel de Cervantes*

## 1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (o RSC) ha experimentado un proceso de consolidación en el siglo XXI que se evidencia en aspectos tales como la elevada presencia de contenidos sobre responsabilidad social en revistas internacionales sobre gestión y negocios o el mantenimiento en muchas organizaciones, incluso en momentos de recesión económica como los que hemos vivido recientemente, de dotaciones presupuestarias para el desarrollo de acciones de responsabilidad social.

---

1. Tesis doctoral: El rol de líder formal: actitudes y valores frente a la Responsabilidad Social Corporativa.

Accésit a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2015).

Autor: Óscar Díaz Chica.

Director: Raúl de Diego Vallejo.

Universidad de Valladolid. Año: 2014.

Estos y otros hechos, que evidencian el auge social de la RSC, han conducido a preguntarse: ¿muchas organizaciones se implican en responsabilidad social a causa de un nuevo tipo de líder empresarial para quien la Responsabilidad Social Corporativa resulta un asunto esencial? O, por contra, ¿la realización de RSC en las organizaciones no está relacionada con rasgos específicos en sus altos cargos?

De darse el primer caso, los resultados del estudio podrían resultar atractivos para aquellas organizaciones que deseen impulsar su responsabilidad social, ya sea a través de la contratación de dirigentes con un perfil específico como mediante el desarrollo de determinadas competencias en sus máximos responsables o en las personas a cargo de su RSC.

Este estudio se ha desarrollado en el ámbito español con el objetivo de averiguar si existe un vínculo entre el impulso de políticas de RSC en las organizaciones y ciertos rasgos comunes en sus líderes, así como con características específicas de las propias entidades.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra final de líderes y, en determinados casos, altos directivos próximos a la responsabilidad social, que han participado en el estudio ha sido de 189. Los dirigentes de organizaciones pequeñas han sido 109, los de medianas 45 y los de grandes 35. De estas 189 entidades, casi la mitad no han realizado acciones de RSC (48,1 %) mientras que el resto (51,9 %) sí que ha desarrollado actuaciones puntuales, frecuentes o integradas en una política de responsabilidad social. Además, se trata de organizaciones que, en gran parte (79,4 %), no ofrecen formación en Responsabilidad Social Corporativa a juicio de sus responsables.

Los datos han sido recogidos a través de una entrevista con un guion muy definido y, en algunos casos, mediante el correo electrónico, utilizando tres instrumentos: ARS19, SPV y LBA II. El ARS19 es una escala Thurstone diseñada de manera específica, según las indicaciones del propio autor (Thurstone, 1976), para calcular las actitudes de los líderes en el estudio. El SPV (Gordon, 2010) es un cuestionario para medir valores personales próximos a competencias genéricas, rasgos

de personalidad y características comportamentales (tabla 1). El LBA II (Blanchard, Zigarmi y Zigarmi, 1985) evalúa el estilo de liderazgo que utilizan los dirigentes (directivo –muy centrado en directrices y con poco apoyo–, consultivo –altamente directivo y mucho apoyo–, participativo –alto apoyo y poca dirección– y delegativo –poco apoyo y baja dirección–).

VALORES	DEFINICIÓN
<b>PRACTICIDAD</b>	Querer conseguir lo mejor del dinero, cuidar de las propiedades o pertenencias y sacarle fruto, y hacer cosas que den beneficio
<b>RESULTADOS</b>	Preferencia por afrontar problemas difíciles, tener un trabajo complicado al que enfrentarse, abordar algo importante tratando de encontrar la perfección, superarse constantemente y hacer una labor excelente en cualquier cosa que se intente
<b>VARIEDAD</b>	Especial valoración por hacer cosas que sean nuevas y diferentes, tener experiencias variadas, visitar lugares extraños o inusuales y tener la experiencia de riesgo
<b>DECISIÓN</b>	Preferencia por las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, ir directamente al tema, hacer que la posición sea clara, y llegar a una decisión y mantenerse en ella
<b>METAS</b>	Predilección por tener un fin definido hacia el que trabajar, mantenerse en un problema hasta que esté resuelto, dirigir el esfuerzo hacia objetivos bien delimitados y conocer con precisión en qué se está pensando
<b>ORDEN Y MÉTODO</b>	Deseo por tener hábitos de trabajo bien organizados, colocar las cosas en el lugar correcto, ser una persona ordenada, tener un enfoque sistemático en las actividades y hacer las cosas de acuerdo a un plan

*Tabla 1. Definición de valores personales utilizados en el estudio*

Fuente: Gordon (2010).

El proceso de recogida de datos se desarrolló entre 2011 y 2013 mediante una selección de una muestra aleatoria de empresas ubicadas en España. De los muchos resultados obtenidos se indican a continuación los más destacados.

Los líderes y altos cargos entrevistados han mostrado una elevada sensibilidad empresarial hacia la responsabilidad social (7,2 sobre 8,6

como valor máximo), situándose su **actitud** en su mayor parte (83,6 %) en puntuaciones favorables o muy favorables sobre este fenómeno (gráfico 1).

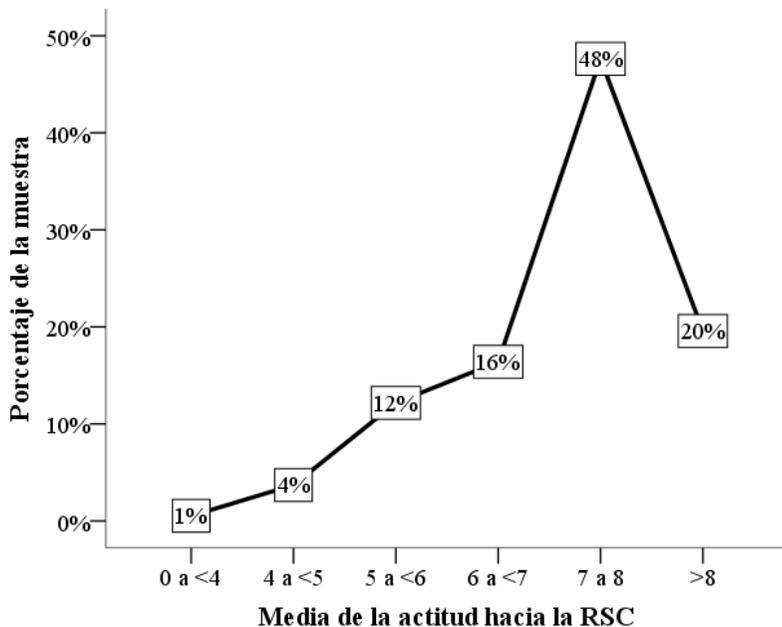


Gráfico 1. Actitud hacia la responsabilidad social

Fuente: elaboración propia.

La actitud hacia la RSC no parece estar influida por el **sexo**. Tanto mujeres como hombres han registrado una media prácticamente idéntica en su postura hacia la responsabilidad social, levemente superior en el caso de las líderes femeninas.

En lo referido a la **edad**, su aumento parece estar asociado a una reducción de la disposición a favor de la RSC. Mientras los máximos cargos de 20 a 40 años han registrado una actitud media de 7,4, la actitud promedio de los líderes de 41 a 60 años ha sido de 7,15, y la de los máximos responsables de más de 60 años 6,85.

Dentro de los tres **sectores** contemplados en el estudio (servicios –en el que se ha incluido al comercio–, construcción e industria), los entrevistados del ámbito industrial (7,38) y de la construcción (7,42)

han mostrado una actitud media levemente superior en favor de la RSC respecto a los líderes del sector servicios (7,14).

El **tamaño** de las organizaciones parece ser un factor de incidencia en la actitud de los líderes empresariales hacia la responsabilidad social, ya que a medida que ha crecido el tamaño de las entidades también se ha incrementado la disposición de sus líderes en favor de la RSC. De manera muy leve, al pasar de los máximos responsables de organizaciones pequeñas (7,08) a medianas (7,14), y de manera más pronunciada, al pasar de los líderes de empresas medianas a los máximos responsables de entidades grandes (7,65).

Respecto a los **estilos de liderazgo**, el estilo directivo tiende a perder relevancia en los líderes (gráfico 2), pese a ser un estilo con poco peso en las decisiones de los cargos entrevistados, a medida que se incrementa el valor medio de su actitud en favor de la RSC. Sin embargo, el estilo participativo parece ganar protagonismo en el ejercicio del liderazgo a medida que el líder presenta una disposición más favorable hacia la responsabilidad social.

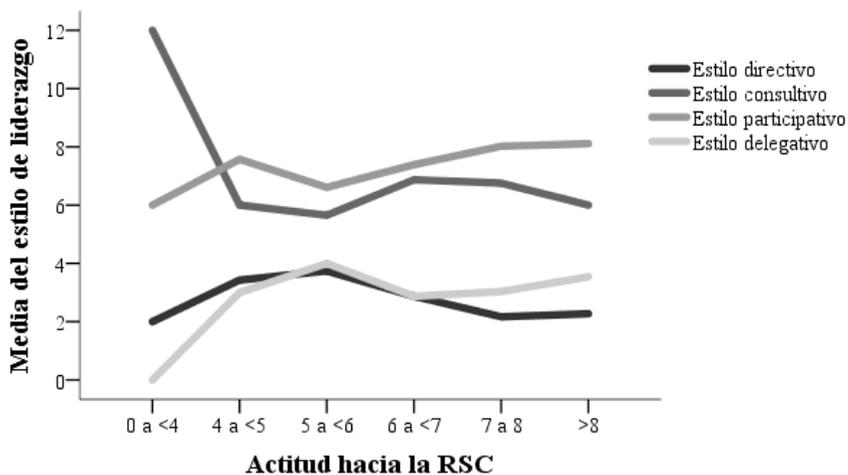


Gráfico 2. Actitud hacia la responsabilidad según estilo de liderazgo

Fuente: elaboración propia.

En relación con el vínculo entre los **valores** estudiados en función de la conducta socialmente responsable de las organizaciones (gráfico 3), el rasgo de personalidad *practicidad* es el que presenta una variación más lineal y destacada (y en este caso inversa) a medida que aumenta la implicación de las organizaciones en materia de responsabilidad social. El rasgo de personalidad *variedad* ha tendido a incrementarse, aunque de un modo no constante. Respecto a la competencia genérica **metas**, ha crecido en términos generales (su aumento no es progresivo), desde los líderes vinculados a organizaciones que no desarrollan acciones socialmente responsables a los procedentes de entidades que cuentan con una política en este campo.

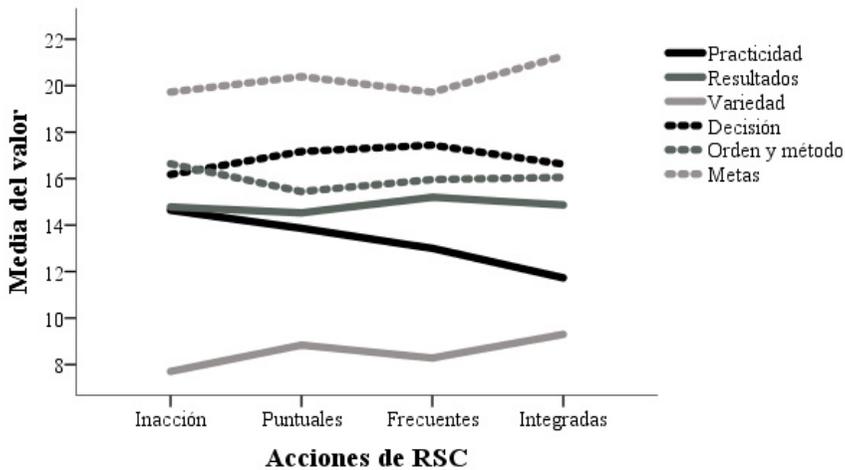


Gráfico 3. Valores y acciones de responsabilidad social

Fuente: elaboración propia.

Aunque la investigación efectúa aportaciones sobre el prototipo de líder empresarial más próximo a la responsabilidad social, el estudio cuenta con limitaciones como la necesidad de una mayor representatividad para generalizar las evidencias o conocer las causas por las que algunos líderes empresariales han declinado participar en la investigación (pudiera ser que los entrevistados sean quienes poseen una disposición más favorable hacia la RSC). Por otra parte, sería aconsejable realizar un

estudio longitudinal menos afectado por las contingencias estructurales asociadas a una crisis económica y, a ser posible, con una presencia de más sectores (Díaz, Tapia, y Diego, 2018).

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados alcanzados sugieren la contratación de mujeres para la dirección o para los departamentos de responsabilidad social en organizaciones que deseen impulsar la RSC. No solo porque incorporar a féminas para estos cargos es, en sí misma, una acción socialmente responsable al favorecer la diversidad de género en la dirección de las empresas, sino además, porque las mujeres han mostrado una actitud hacia la responsabilidad social, aunque muy similar a la de los hombres, levemente superior.

También parece recomendable emplear para estas posiciones a personas jóvenes de ambos sexos, pues han registrado la actitud más proclive hacia la Responsabilidad Social Corporativa.

Considerando el liderazgo para impulsar la RSC mediante nuevas incorporaciones es recomendable seleccionar, en ambos puestos, altos cargos con destacada inteligencia emocional, que tengan preferencia por un estilo de liderazgo centrado en el apoyo y que muestren preocupación por el bienestar corporativo.

Resulta así mismo aconsejable, tanto para la cúpula de las organizaciones como para sus áreas responsables de la RSC, optar por directivos que tengan más preferencia por actuaciones estratégicas que beneficien a la organización (en términos de satisfacción personal y profesional, contribución favorable al entorno, etc.) y se sientan menos atraídos por las metas materialistas.

En el caso de que se realice una selección para un puesto centrado exclusivamente en cuestiones de RSC, como puede ser el departamento de responsabilidad social, los datos sugieren más aconsejable seleccionar a mujeres con sensibilidad en esta materia. Si la Responsabilidad Social Corporativa solo es uno de los cometidos a desarrollar, como en el caso de la dirección organizacional, o si la entidad no está muy sis-

tematizada en cuanto a procesos se refiere, la dimensión género, por el contrario, no resulta relevante en la decisión de contratación.

Finalmente, cuando las organizaciones se encuentren con necesidad de afrontar situaciones de incertidumbre, ya sea en su liderazgo o en su toma estratégica de decisiones, o persigan alcanzar altos estándares de eficacia, resulta especialmente recomendable la contratación de líderes con gran afinidad con la RSC.

Los resultados del estudio también conducen a directrices para estimular el desarrollo de la RSC desde la dirección actual de las organizaciones o áreas a cargo de la responsabilidad social. En este sentido se aconseja realizar sesiones formativas, dirigidas a directivos de edad media y avanzada, sobre el impacto desfavorable de las acciones empresariales en diferentes grupos de interés. La acción es un recurso para estimular su empatía con la Responsabilidad Social Corporativa y reforzar su actitud positiva hacia este fenómeno, ya que los datos indican que su predisposición favorable hacia esta materia tiende a reducirse con el paso del tiempo.

Otra alternativa para desarrollar la sensibilidad hacia la RSC, especialmente en directivos de mayor edad, es su asistencia a charlas experienciales de cargos de edad avanzada que hayan liderado, con reconocimiento externo, actuaciones socialmente responsables en otras entidades. Es aconsejable que en estos encuentros se resalte una visión sistémica de la empresa con muchos elementos interrelacionados que influyen en su éxito a medio y largo plazo.

Se sugiere, asimismo, el desarrollo de talleres en organizaciones con un impacto social o medioambiental negativo no evidente, orientados, en especial, a cargos de mediana edad o más mayores, en los que integrantes de empresas del mismo sector, con mayor compromiso en la RSC, trabajen dos aspectos. En primer lugar, explicar el efecto de este compromiso en su plantilla y, en segundo lugar, ayudar en la detección de los pasos necesarios para favorecer esta orientación en las empresas donde se realice la formación.

Por otra parte, es especialmente interesante impulsar el protagonismo de la mujer en los espacios en los que se diseñen las actuaciones socialmente responsables (preferencia para hablar en las reuniones, fa-

cilidad de acceso a los canales seleccionados para trasladar ideas sobre RSC, etc.) en aquellas entidades que, como consecuencia de su actividad, tengan una incidencia medioambiental y social moderada o intensa. Los líderes han mostrado en estas organizaciones una vinculación positiva respecto a este fenómeno más favorable que la de sus homónimos masculinos, motivo por el que pueden provocar un “contagio” actitudinal socialmente responsable en el resto de la organización.

Es aconsejable promover la actitud de los directivos a favor de la RSC de manera frecuente, independientemente del tamaño de las organizaciones. Este estímulo se podría canalizar, por ejemplo, mediante encuentros con grupos de interés que han obtenido gran provecho de la política socialmente responsable de una entidad. Otra alternativa podría consistir en formaciones dirigidas por especialistas sobre la actuación socialmente responsable de empresas punteras, ubicadas en el mismo sector de actividad en el que se realiza el *training*.

Otra sugerencia muy recomendable para fomentar el impulso de la Responsabilidad Social Corporativa desde la dirección o los departamentos especializados en la RSC consiste en impulsar un clima colaborativo en las organizaciones, germen del desarrollo de la RSC, así como en estimular la inteligencia emocional en sus integrantes.

En el caso de empresas grandes que cuenten con una política estable de responsabilidad social, resulta interesante dotar con más recursos organizacionales a los responsables de este cometido porque se estará fortaleciendo su actitud, ya sólida de por sí, hacia la RSC. Este refuerzo, presumiblemente, favorecerá la generación de valor empresarial a través de su desempeño.

También es aconsejable que las entidades con un comportamiento socialmente responsable consolidado tengan confianza para asumir nuevos compromisos en este campo que revistan cierta complejidad, especialmente si su líder o responsable de RSC es una mujer. Los datos indican que las féminas estarán especialmente motivadas para afrontar este reto de manera satisfactoria.

#### 4. REFERENCIAS

- Blanchard, K.H., Zigarmi, P., y Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the One Minute Manager*. Nueva York: Morrow.
- Gordon, L. V. (2010). *Manual Cuestionario de Valores Personales* (4ª ed.). Madrid: TEA Ediciones.
- Díaz, Ó., Tapia, A., y Diego, R. (2018). ¿Existe un prototipo de líder socialmente responsable en España?, *Cuadernos de Gestión*, 19(2), 53–48. DOI: 10.5295/cdg.170843od
- Thurstone, L.L. (1976). Las actitudes pueden medirse. En C.H. Wainerman (Ed.), *Escala de medición en ciencias sociales* (pp. 261-289). Buenos Aires: Nueva Visión.

# POSTURA TECNOLÓGICA Y RSC. UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN EL SECTOR DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES

María Isabel González Ramos<sup>1</sup>  
*Universidad de Castilla-La Mancha*

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las relaciones entre la estrategia de innovación y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), así como el efecto de ambas variables sobre la ventaja competitiva y los resultados empresariales, resulta interesante tanto en el terreno académico como en el práctico. Por una parte, es indiscutible la importancia que la innovación, y en concreto, la búsqueda de una postura de liderazgo tecnológico, representa para la empresa en una situación de cambios incesantes. La apa-

- 
1. Tesis doctoral: Relación entre el dinamismo del entorno, la postura tecnológica y la RSC. Una aplicación empírica en el sector de las energías renovables. Mención Especial a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgada por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2014).  
Autora: M<sup>a</sup> Isabel González Ramos.  
Directores: Fátima Guadamillas Gómez y Mario Javier Donate Manzanares.  
Universidad de Castilla-La Mancha. Año: 2013.

rición de nuevas tecnologías, la mejora continua de las ya existentes, su aplicación transversal en diversos campos, el acortamiento del ciclo de vida de los productos o el incremento de la competencia internacional son hechos que provocan un grado de dinamismo en el entorno que, en gran medida, incide en que los esfuerzos para la consecución de ventajas competitivas por parte de las empresas se dirijan hacia la búsqueda de posturas de liderazgo tecnológico (Schilke, 2014). Por otra parte, la RSC ha sido reivindicada por numerosos académicos como fuente de ventaja competitiva y artífice del logro de resultados empresariales superiores (Surroca, Tribó y Waddock, 2010; González-Ramos, Donate y Guadamillas, 2018).

En el campo de la Dirección de Empresas, la importancia de la innovación y la RSC se ve reflejada en el ámbito académico por el elevado número de publicaciones sobre estos temas en las principales revistas científicas, así como por el creciente número de seminarios y congresos en los cuales se abordan estos temas. Asimismo, en el mundo empresarial, son cada vez más las organizaciones que cuentan con un departamento específico de RSC, que elaboran y publican memorias de sostenibilidad y que muestran una mayor preocupación por el desarrollo sostenible, principalmente en el sector de actividad que nos ocupa –las energías renovables–. Además, esta preocupación por la RSC se ha visto incrementada como consecuencia de la entrada en vigor del Real Decreto-ley 18/2017, que establece la obligatoriedad de divulgar información no financiera por parte de determinadas empresas.

El objetivo de esta tesis doctoral ha sido investigar *de qué forma y con qué fuerza se relacionan el dinamismo percibido del entorno, la postura tecnológica perseguida por la empresa y la estrategia de RSC adoptada por la misma, y si las relaciones entre dichas variables impactan de manera significativa en los resultados económicos alcanzados por la empresa, en sus resultados de innovación (en producto y en proceso) y en su reputación.*

Debido a que gran parte de las innovaciones desarrolladas en el sector de las energías renovables están enfocadas a reducir el impacto negativo de su actividad sobre el medioambiente, creemos que los líderes tecnológicos deben desarrollar también una estrategia proactiva de

RSC para conseguir un desarrollo sostenible que mejore sus resultados empresariales, ya que ello impulsa la innovación de la empresa.

Este posicionamiento teórico se ajusta fundamentalmente a la Teoría de *Stakeholders* y al Enfoque basado en los Recursos. Por un lado, la Teoría de *Stakeholders* señala que el éxito de una organización depende de su capacidad para gestionar las relaciones con los grupos de interés (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y De Colle, 2010). Y, por otro lado, el Enfoque basado en los Recursos considera que mediante una estrategia sólida de RSC se pueden generar una serie de intangibles de elevado valor estratégico para la misma, tales como reputación, cultura organizativa o capacidades de innovación (Surroca *et al.*, 2010). Además, a partir del Enfoque basado en los Recursos destacamos la postura tecnológica perseguida por la empresa como un aspecto fundamental para el desarrollo de capacidades dinámicas que favorezcan la innovación y el ajuste a los cambios del entorno (Schilke, 2014).

Este trabajo busca presentar las conexiones entre dos corrientes de estudio –postura tecnológica y estrategia de RSC– que, aunque creemos que presentan puntos de conexión evidentes, hasta el momento no habían sido sometidas a un tratamiento integrador por parte de la literatura especializada. Así, se pretende fomentar la idea de que las decisiones sobre innovación y sobre RSC en la empresa se relacionan y refuerzan entre sí, y que sus sinergias fortalecen el mantenimiento de la ventaja competitiva en el tiempo.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación, en julio de 2012, se elaboró una base de datos con 726 empresas españolas pertenecientes al sector de las energías renovables, de las cuales se obtuvieron 76 cuestionarios válidos. Consideramos que es un sector adecuado para abordar este estudio por tratarse de un sector innovador cuyos resultados están altamente valorados en términos de RSC. Para llevar a cabo el análisis se ha desarrollado un modelo de ecuaciones estructurales que ha sido contrastado a partir de la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS), lo que ha permitido

testar las seis hipótesis de esta investigación (véase tabla 1).

Las seis hipótesis han recibido apoyo empírico. En primer lugar, los resultados muestran que el dinamismo percibido del entorno influye de forma positiva y significativa en la postura tecnológica adoptada por la empresa. La mayor parte de los trabajos empíricos previos han considerado el dinamismo del entorno como una variable contingente por ser una variable de contexto (Jansen, Vera y Crossan, 2009), pero pocos lo han incluido como variable de efecto directo en un modelo de investigación. A pesar de la novedad incorporada en este sentido, los resultados empíricos apoyan la hipótesis, llevándonos a señalar que, efectivamente, cuanto mayor sea el grado de dinamismo del entorno percibido por los directivos, mayor será la tendencia de la empresa hacia la búsqueda de una postura de liderazgo tecnológico, con el objetivo de identificar mercados emergentes, lanzar nuevos productos o adelantarse a la entrada de nuevos competidores, entre otros aspectos.

HIPÓTESIS	RESULTADO (SIGNO Y SIGNIFICACIÓN)
<b>H1.</b> A mayor dinamismo percibido en el entorno por parte de los directivos, mayor tendencia de la empresa al desarrollo de una postura de liderazgo tecnológico	(+) , efecto significativo al 99,99 %
<b>H2.</b> A mayor tendencia hacia una postura de liderazgo tecnológico mayor desarrollo y aplicación de prácticas de RSC en la empresa	(+) , efecto significativo al 99,99 %
<b>H3.</b> Las prácticas de RSC están positivamente relacionadas con los resultados económicos de la empresa	(+) , efecto significativo al 95 %
<b>H4.</b> Las prácticas de RSC están positivamente relacionadas con los resultados de innovación en producto de la empresa	(+) , efecto significativo al 95 %
<b>H5.</b> Las prácticas de RSC están positivamente relacionadas con los resultados de innovación en proceso de la empresa	(+) , efecto significativo al 99,99 %
<b>H6.</b> Las prácticas de RSC están positivamente relacionadas con la (buena) reputación de la empresa	(+) , efecto significativo al 99,99 %

*Tabla 1. Resumen de los resultados de la investigación*

Fuente: elaboración propia.

Además, hay que señalar que en sectores intensivos en tecnología, como es el caso del sector de las energías renovables, quedarse rezagado y no tener en cuenta los cambios que se producen en el entorno puede significar perder posiciones en el mercado que pueden llegar a ser prácticamente irrecuperables. Por ello, en el presente estudio, la orientación hacia el liderazgo tecnológico se presenta como un factor clave.

En cuanto a la segunda hipótesis, los resultados muestran que la postura tecnológica adoptada por la empresa influye de forma positiva y significativa en el grado de compromiso asumido por ésta en términos de RSC. Así, a mayor tendencia hacia una postura de liderazgo tecnológico, mayor desarrollo y aplicación de prácticas de RSC, ya que una empresa líder que no lleve a cabo una estrategia sólida de RSC es muy probable que deje de serlo por no poder retener el talento de los mejores empleados en su empresa o por no mantener buenas relaciones con otros grupos de interés, tales como clientes o proveedores (González-Ramos *et al.*, 2018).

Además, gran parte de las innovaciones desarrolladas en el sector de las energías renovables están enfocadas a reducir el impacto negativo de su actividad sobre el medioambiente o reducir la emisión de residuos a través de procesos de racionalización, entre otras medidas. En este sentido, la consideración de los aspectos sociales y medioambientales como parte esencial de la estrategia de innovación implica una actitud proactiva por parte de la empresa, ya que continuamente debe tratar de anticiparse a los cambios del entorno, que a su vez implican cambios en las necesidades de los grupos de interés.

La tercera hipótesis también se corrobora. Es decir, se ha hallado que la adopción y desarrollo de medidas de RSC en la empresa influye de forma positiva y significativa sobre los resultados económicos conseguidos por la misma, con lo que nos posicionamos en línea con algunos trabajos de investigación previos (Freeman *et al.*, 2010). En este caso, el efecto mediador que ejerce la RSC entre la postura tecnológica y los resultados económicos es total, ya que solamente la relación indirecta (cuando la RSC se incluye como variable mediadora) resulta significa-

tiva. Es decir, cuando incluimos la RSC en el análisis, la relación directa entre la postura tecnológica y los resultados económicos deja de ser significativa.

La cuarta hipótesis planteada también ha sido aceptada, hallándose que la adopción y desarrollo de medidas de RSC en la empresa influye de forma positiva y significativa en los resultados de innovación en producto conseguidos por la misma. Trabajos previos establecen que determinadas medidas de RSC influyen positivamente sobre la innovación verde (Chang, 2011). Otros afirman que todas las innovaciones que provocan beneficios sociales (por ejemplo, la *green innovation*) vienen impulsadas por las actividades de RSC de las empresas (Williamson, Lynch-Wood y Ramsay, 2006). Así pues, sobre la base de los resultados obtenidos y de algunos trabajos previos que han alcanzado conclusiones similares, podemos afirmar que cuanto mayor sea la preocupación socio-ambiental de la empresa mayores serán sus resultados innovadores, ya que entre sus objetivos estará el desarrollo de productos ecológicos capaces de aprovechar las energías naturales o reducir la emisión de residuos. Nos referimos al desarrollo de innovaciones en productos tales como paneles solares, aerogeneradores, o turbinas, entre otras.

Los resultados obtenidos también corroboran la quinta hipótesis; cuanto mayor sea el compromiso de la empresa con la RSC mayores serán sus resultados de innovación en proceso, ya que entre sus objetivos estará el desarrollo de innovaciones que mejoren su eficiencia energética, la calidad de sus productos o servicios, que reduzcan su ciclo de fabricación, o que contribuyan a reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub>, entre otras cuestiones. Es decir, que a mayor desarrollo de medidas de RSC, mayor contribución al desarrollo de nuevos mercados (que podrían estar relacionados, por ejemplo, con la *green innovation*), lo que probablemente incrementará su capacidad para generar innovaciones en proceso.

Para finalizar, la sexta hipótesis también se acepta con un elevado nivel de significación. Así, cuanto mayor sea el grado de adopción y desarrollo de medidas de RSC, mayor será la generación de ciertos intangibles de alto valor estratégico, tales como una buena reputación corporativa. Es decir, las empresas que asumen un comportamiento so-

cialmente responsable que va más allá del estricto cumplimiento de las normas legales consiguen forjarse una buena reputación y, a través de ésta, mejorar su posición competitiva en el mercado.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

1) Una actitud proactiva hacia la RSC es esencial para aquellas empresas que han optado por establecer una postura pionera. De esta forma, la búsqueda del liderazgo tecnológico en el sector de las energías renovables implica un intento por desarrollar capacidades y competencias que sin un elevado compromiso en términos de RSC no podría alcanzar su máximo potencial. En ese sentido, el liderazgo tecnológico no puede ser fácilmente adquirido en el mercado o rápidamente generado en la organización, sino que debe alcanzarse a través de la construcción y desarrollo de ciertos recursos y capacidades innovadoras, que a su vez se ven reforzados por el desarrollo de prácticas socialmente responsables.

2) Resulta imprescindible gestionar de manera efectiva las relaciones con los grupos de interés para conseguir conocimiento valioso a partir de sus necesidades y demandas, que permita explorar y explotar nuevas oportunidades y responder con mayor flexibilidad a los cambios del mercado. De este modo, una gestión adecuada de los *stakeholders* es un elemento esencial de la RSC que permite generar ciertos recursos intangibles y capacidades que pueden fomentar la innovación.

3) Por otro lado, se ha mostrado cómo una postura de liderazgo tecnológico puede ser reforzada positivamente por el desarrollo de prácticas socialmente responsables. El convencimiento por parte de empresarios y directivos del papel que la RSC puede desempeñar en sus empresas, unido a su compromiso en la búsqueda de una postura de liderazgo tecnológico será, en un futuro, fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas cuando el entorno presente un alto grado de dinamicidad.

4) No es condición suficiente que las empresas pioneras ofrezcan productos y servicios novedosos a sus clientes para que éstos los elijan frente a los de sus competidores, sino que también deben ofrecerles re-

sultados sociales que minimicen y eviten consecuencias externas negativas. Así, la búsqueda de una postura tecnológica de liderazgo junto con un elevado grado de compromiso socialmente responsable refuerza el camino emprendido por la empresa para desarrollar y aprovechar sus capacidades innovadoras, lo que la llevará a obtener mejores resultados que con posturas de tipo más conservador.

#### 4. REFERENCIAS

- Chang, C.H. (2011). The Influence of Corporate Environment al Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 361–370.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., y De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Nueva York: Cambridge University Press.
- González-Ramos, M.I., Donate, M.J., y Guadamillas, F. (2018). An empirical study on the link between corporate social responsibility and innovation in environmentally sensitive industries. *European Journal of International Management*, 12(4), 402–422.
- Jansen, J.J.P., Vera, D., y Crossan, M. (2009). Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.
- REAL DECRETO-LEY 18/2017, de 24 de noviembre, por el que se modifican el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad (BOE nº 287, de 25 de noviembre).
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203.
- Surroca J., Tribó, J.A., y Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., y Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SME and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317–330.

# AVANZANDO EN EL DEBATE SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y RENDIMIENTO FINANCIERO

María del Mar Miras Rodríguez<sup>1</sup>  
*Universidad de Sevilla*

## 1. INTRODUCCIÓN

Aunque la idea de que las empresas tenían responsabilidades con la sociedad más allá de la mera obtención de beneficios ha existido desde hace años (Carroll y Shabana, 2010), no ha sido hasta el final del último siglo cuando la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) se ha convertido en una realidad en los negocios y uno de los factores determinantes a considerar en la toma de decisiones empresariales (Garriga y Melé, 2004). Así, como señalaban Nieto y Fernández (2004),

- 
1. Tesis doctoral: Responsabilidad social corporativa y rendimiento financiero: influencia de los factores cultura nacional y pertenencia al sector eléctrico EU. Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2015).  
Autora: María del Mar Miras Rodríguez.  
Directores: Bernabé Escobar Pérez y Amalia Carrasco Gallego.  
Universidad de Sevilla. Año: 2014.

ha traspasado la literatura académica para convertirse en un aspecto clave a tener en cuenta en la realidad empresarial.

Este hecho nos hace plantearnos su importancia y las razones por las que se está implantando en las empresas, las cuales probablemente vayan más allá del mero altruismo y la búsqueda del bien común, necesitando una justificación económica para poder llevarse a cabo (McWilliams y Siegel, 2001).

La regulación del concepto de RSC por parte de organismos internacionales (Libro Verde de Responsabilidad Social de la Unión Europea en 2001 y las distintas iniciativas de RSC llevadas a cabo por la Comisión Europea a partir de 2002), el aumento de las empresas que publican memorias de sostenibilidad con carácter voluntario y la creación de índices bursátiles dependientes de la RSC (Dow Jones Sustainability Index –DJSI–, KLD Domini Social Index y FTSE4Good Index) corroboran la relevancia creciente que ha ido tomando la RSC a partir del año 2000.

Sin embargo, aún no existe un acuerdo sobre lo que puede considerarse RSC y, en particular, sobre el carácter altruista y la voluntariedad de las acciones de RSC. A estos debates, se añade el referente a la conveniencia de llevar a cabo prácticas de RSC por parte de las empresas. Dentro de este debate sobre la conveniencia o no de las políticas de RSC, destaca la controversia en torno a la existencia de relación entre las acciones de RSC y el Rendimiento Financiero (en adelante RF) en las organizaciones.

La tesis en la que se basa este capítulo se centra en este último debate por dos razones principalmente. En primer lugar, a pesar de ser una cuestión que llevaba 45 años estudiándose por la academia, los resultados encontrados habían sido heterogéneos, por lo que no se podía alcanzar una conclusión que se pueda generalizar en cuanto a dicha relación. En segundo lugar, debido a que se trataba de un tema con un importante contenido económico-financiero sobre el que se podía profundizar, ya que existía numerosa evidencia al respecto.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En primer lugar, se partió de la evidencia previa sobre la relación entre RSC y el RF a través de la revisión de los trabajos más relevantes en la literatura. En concreto, se parte de los resultados de los trabajos meta-analíticos realizados con anterioridad sobre esta relación (Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003; Allouche y Laroche, 2005; Wu, 2006) y se identifican las principales características de los mismos con el fin de determinar en qué aspectos podría nuestro análisis avanzar frente a ellos.

Entre las contribuciones de la investigación presentada destacan: (1) el estudio de la problemática en el horizonte temporal del siglo XXI de cara a valorar prácticas de RSC más homogéneas entre ellas, (2) la inclusión de artículos que analicen empresas de un ámbito espacial más amplio (ya que los anteriores estaban basados sólo en EE.UU. y Reino Unido) y (3) la introducción de variables moderadoras que permitan un mejor entendimiento de la relación (Surroca, Tribó y Waddock, 2010), diferentes medidas empleadas para valorar tanto la RSC como el RF, componentes de la RSC, y el entorno cultural al que pertenecen las empresas.

Para este objetivo, se utilizó la técnica estadística del meta-análisis. Se trata de una técnica cuyo objetivo es conocer el estado del arte sobre un problema de investigación concreto, a través del análisis con procedimientos cuantitativos de los resultados que se han obtenido con anterioridad en las investigaciones científicas realizadas sobre un problema en concreto (Sánchez-Meca, 2010). Cobra especial sentido cuando la evidencia empírica sobre un tema es heterogénea, como lo era en el tema que se iba a abordar.

En este caso (Miras-Rodríguez, Carrasco-Gallego y Escobar-Pérez, 2014), se realizó una revisión exhaustiva de los artículos que cumplieran con los requisitos anteriormente expuestos y la muestra final estuvo compuesta por 103 artículos. Los resultados revelaron que existía una relación positiva entre RSC y RF, si bien la obtención de estos resultados positivos estaba condicionada al componente de la RSC analizado, así como la forma en la que los investigadores medían tanto la RSC como

el RF. Aunque en este trabajo se analizó el efecto que el entorno cultural ejercía sobre la relación entre RSC y RF, los resultados no fueron muy concluyentes debido a la complejidad de la medida y a la utilización de clasificaciones estandarizadas. Sin embargo, existían indicios suficientes que justificaban un análisis de este aspecto en mayor profundidad.

Por ello, un segundo trabajo en este ámbito se centra en abordar la complejidad del entorno cultural, para poder considerarla variable moderadora de la relación entre RSC y RF. Para ello, se utilizó el análisis *cluster*. A través de dicha técnica se agruparon las observaciones (en este caso los países) en función de los distintos ítems que se tenían en consideración (en este caso, las dimensiones culturales de GLOBE – House *et al.*, 2004) por similitud intra-grupo y diferencias entre-grupos. Así pues, se obtuvo una clasificación por países que permitió realizar el análisis posterior (Miras-Rodríguez, Carrasco-Gallego y Escobar-Pérez, 2015a).

En este caso, los resultados mostraron que las características culturales de los países en los que las empresas operaban afectaban a la relación que existía entre RSC-RF. En este sentido, en países con un alto nivel de asertividad e igualdad de género (como eran Francia y Hungría), la relación era negativa. Sin embargo, esta relación era más positiva en países con elevados niveles de colectivismo institucional, orientación humana y aversión a la incertidumbre (entre los que destacan Japón y Corea). En países en los que la RSC es más incipiente, los gestores necesitan justificar que estas acciones tienen un rendimiento asociado para que puedan llevarse a cabo, cuestión que en otros países en los que la RSC lleva arraigada un mayor número de años no parece tan necesaria, ya que otros aspectos como la legitimidad se tienen en cuenta.

Partiendo de los resultados obtenidos en los trabajos anteriores, una de las principales conclusiones extraídas es la conveniencia de realizar estudios en los que se incluyan muestras homogéneas entre sí y que se enfrenten a problemáticas similares, ya que así reduciremos otros efectos.

Por ello, se analizó el efecto en el rendimiento financiero de los comportamientos socialmente responsables en las empresas eléctricas. Para este trabajo se utilizaron dos técnicas estadísticas: Ecuaciones Es-

tructurales y Datos de Panel. En el primero de los casos, se trata de una técnica multivariante que combina regresiones múltiples con análisis factorial para estimar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia. Es una técnica muy utilizada y con numerosas funcionalidades, si bien, en el caso de nuestro trabajo, fue utilizada para la estimación de las dimensiones de la RSC a partir de una serie de indicadores. Por otro lado, al utilizar los datos de panel se identifican como de la misma empresa las observaciones realizadas en momentos distintos del tiempo, permitiendo de este modo que no se traten como observaciones independientes.

En este trabajo (Miras-Rodríguez, Carrasco-Gallego y Escobar-Pérez, 2015b), la muestra estuvo formada por 89 empresas cotizadas a nivel mundial del sector eléctrico para el periodo 2008-2011, y se utilizaron indicadores extraídos de la base de datos DataStream. Los resultados sugieren que existe una justificación económica detrás de los comportamientos socialmente responsables de las empresas eléctricas. Adicionalmente, la mayoría de las prácticas de RSC (comunidad, diversidad, gobierno corporativo y responsabilidad con el producto), llevan aparejadas recompensas económicas, aunque las acciones medioambientales parece que encuentran su razón de ser en la necesidad de las empresas de mejorar su imagen y revertir el impacto negativo que tiene su actividad sobre éste.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

El debate sobre la conveniencia financiera de RSC sigue estando latente en la realidad empresarial sobre todo en determinados grupos de interés (como pueden ser los directivos) que pueden ver mermados sus beneficios personales/grupales si la empresa invierte fondos en este tipo de acciones de costes ciertos y beneficios en muchos casos difíciles de medir y que no se producen de forma inmediata.

A este debate contribuye la investigación realizada, aportando evidencia del impacto positivo de las acciones de RSC en el RF de las empresas. Si bien, sería necesario desarrollar otro tipo de medidas que

podiera captar mejor el *performance* financiero de este tipo de acciones yendo más allá de la pura rentabilidad económica.

Además, la evidencia presentada sobre el impacto que el entorno cultural tiene en la relación RSC-RF también resulta de interés para los gestores de empresas multinacionales, ya que puede ayudarles a desarrollar estrategias que les permitan gestionar estas diferencias encontradas.

En cuanto a otro de los debates recurrentes en torno a la RSC, como es el relativo a las motivaciones que hay detrás de este tipo de comportamientos, los resultados obtenidos nos muestran que no solo se llevan a cabo este tipo de acciones para “lavar la imagen” de las compañías o para legitimarse, sino que también las empresas se comprometen porque de alguna forma esto tiene un efecto positivo en su rendimiento, ya sea vía ahorro de costes o incremento de los ingresos.

En este sentido, los resultados obtenidos en el último de los trabajos pueden ayudar a los gestores de las empresas eléctricas a conocer qué tipo de acciones de RSC son más rentables económicamente hablando. Esto puede ser tenido en cuenta junto con las prioridades definidas por cada una de las empresas en su proceso de toma de decisiones.

Finalmente, hemos de señalar que la voluntariedad de este tipo de acciones cada vez se está reduciendo más dadas las diferentes presiones que están sufriendo las empresas. A este respecto, es necesario señalar el impacto que la transposición de la Directiva 2014/95/EU puede tener. Ciertamente que la mayoría de las grandes empresas españolas ya venían publicando de forma voluntaria sus memorias o informes de RSC, si bien la actual regulación hace que las empresas que no estén haciendo determinado tipo de prácticas de RSC se vean obligadas a explicar por qué no las realizan.

#### 4. REFERENCIAS

- Allouche, J., y Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between Corporate Social and Financial Performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18–41.
- Carroll, A.B., y Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.

- DIRECTIVA 2014/95/EU sobre de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>
- Garriga, E., y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51–71.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., y Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*. Londres. Sage Publications.
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1),117–127.
- Miras-Rodríguez, M.M., Carrasco-Gallego, A., y Escobar-Pérez, B. (2014). Responsabilidad social corporativa y rendimiento financiero: Un Meta-análisis. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 43(2), 193–215.
- Miras-Rodríguez, M.M., Carrasco-Gallego, A., y Escobar-Pérez, B. (2015a). Are socially responsible behaviors paid off equally? A Cross-cultural analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 237–256.
- Miras-Rodríguez, M.M., Carrasco-Gallego, A., y Escobar-Pérez, B. (2015b). Has the CSR engagement of electrical companies had an effect on their performance? A closer look at the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 819–835.
- Nieto, M., y Fernández, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*, primer trimestre, 28–39.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Sánchez-Meca, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula abierta*, 38(2), 53–64.
- Surroca, J., Tribó, J., y Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: the role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490.
- Wu, M-L. (2006). Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance and Firm Size. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(1), 163–171.



# LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL LABORAL, LA REPUTACIÓN Y EL RENDIMIENTO EN LA EMPRESA

María D. Odriozola Zamanillo<sup>1</sup>  
*Universidad de Cantabria*

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las actuaciones de responsabilidad social corporativa en el ámbito laboral responde a una mayor concienciación social de los *stakeholders*. Además, en la primera década del siglo XXI se ha incrementado el acceso a la información y reducido las asimetrías de información entre las empresas y sus grupos de interés. El uso de los medios de comunicación para divulgar información social y corporativa tiene un doble filo, ya que las empresas pueden divulgar información

---

1. Tesis doctoral: La relación entre las prácticas de responsabilidad social laboral y la reputación.

Premio a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgado por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2016).

Autora: María D. Odriozola Zamanillo.

Directores: Antonio Martín Hernández y Ladislao Luna Sotorrío.

Universidad de Cantabria. Año: 2015.

que favorezca su misión y objetivos, y al mismo tiempo también se ven sometidas al escrutinio de sus grupos de interés pudiendo defraudar sus expectativas. El nivel de respuesta de las empresas también genera un debate clásico sobre las responsabilidades empresariales, ¿debe limitarse a cumplir la legislación vigente y satisfacer las necesidades de los propietarios (enfoque de Friedman, 1962)? O, por el contrario, ¿debe cumplir con las expectativas de todos sus grupos de interés (Teoría de los *stakeholders*, Freeman, 1984)? Ante estas corrientes de pensamiento opuestas los managers se preguntan: ¿las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son una inversión social rentable para la empresa?, ¿existen dimensiones del constructo de la RSC (laboral, medioambiental, social, gubernamental...) que aporten valor por sí solas a la empresa?, ¿sirven estas prácticas para generar reputación empresarial?

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis proporciona en su segundo capítulo un análisis en profundidad sobre el origen de la RSC y su definición, las teorías asociadas al concepto, directrices nacionales e internacionales que fomentan su implantación en la estrategia empresarial, y estándares de divulgación (*Accountability* – AA1000; Normas ISO; *Global Reporting Initiative* (GRI), *International Integrated Reporting Committee* (IICR), *International Standard on Assurance Engagement* (ISAE), *Social Accountability International* (SA8000), entre otros). Una de las definiciones más completas es la aportada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales del Gobierno de España, en el Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas (2007): “*La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones*”. La extensa revisión conceptual permitió concluir la existencia de una alta

heterogeneidad en la definición de RSC, derivada de seguir dos corrientes de pensamiento, la teoría neoclásica (Friedman, 1962) y la Teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984).

Además, al tratarse de un constructo multidimensional, se hace una revisión de la literatura académica sobre cada una de las dimensiones de la RSC, y especialmente sobre la responsabilidad social laboral (RSL). Considerar la estrategia laboral como una parte vital de la estrategia de RSC es un aspecto que defienden y comparten instituciones públicas, organizaciones independientes, estándares de calidad, observatorios de RSC e incluso estudios sobre divulgación de información social (Domench, 2003; Lindgreen, Swaen and Johnston, 2009); sin embargo, el impacto de la implantación de una estrategia socio-laboral no ha recibido la atención esperada en estudios previos. De hecho, esta tesis aporta la siguiente definición genuina para la RSL: “son aquellas prácticas laborales realizadas voluntariamente por la empresa con el fin de mostrar su compromiso hacia un comportamiento ético en las relaciones con sus empleados”.

El tercer capítulo profundiza en la definición de reputación empresarial diferenciándolo de otros conceptos relacionados, y agrupa las características del concepto: es intangible, no es comercializable, es un activo específico de cada organización, se basa en percepciones subjetivas de sus *stakeholders*, no se genera de forma instantánea, sino que necesita periodos de tiempo prolongados, inimitable en el corto plazo, es difícilmente manipulable y puede estar expuesta a una rápida destrucción de sí misma.

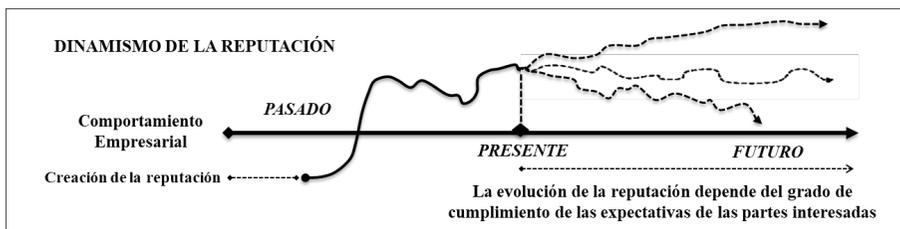


Figura 1. Dinamismo de la reputación

Fuente: elaboración propia.

Y al igual que ocurría con el constructo multidimensional de la RSC, la reputación no sólo la hay corporativa, sino que existen distintos rankings de reputación que aluden a diferentes facetas de la empresa. En esta tesis, juega un papel fundamental la Reputación Laboral (RL), definida como “*el resultado de las percepciones de los stakeholders de la empresa sobre las actuaciones pasadas y el reflejo de sus perspectivas futuras sobre la calidad laboral de la empresa en relación con los competidores y oferentes de empleo*”. La relación esperada entre la RSC y la reputación, desde una perspectiva teórica, se muestra en la figura 2. Donde la RSC es el primer paso hacia la obtención de una *performance social*, y posteriormente a través del proceso de legitimación se generaría la reputación.



**Figura 2. De la RSC a la reputación**

Fuente: elaboración propia.

En la revisión de la literatura relacionada con aquellos estudios que analizaban la relación entre las actuaciones laborales y el rendimiento financiero, se concluyó que los escasos trabajos en esta línea no se habían llevado a cabo en el ámbito europeo, predominando la medición de la reputación laboral mediante el índice *Fortune*, y se encontró un gap en el conocimiento sobre el efecto que producen las prácticas laborales en la creación de reputación y en el rendimiento financiero. Por todo ello, analizar el impacto de la RSL en la formación de reputación laboral y corporativa (medida con el índice español MERCO), y en los resultados financieros fue la principal contribución de esta tesis.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

A continuación, se muestra la relación entre las tres aplicaciones empíricas que comprenden esta tesis (ver figura 3). A partir de las mismas se han elaborado tres artículos científicos publicados en revistas del ranking *Journal Citation Report* (JCR).

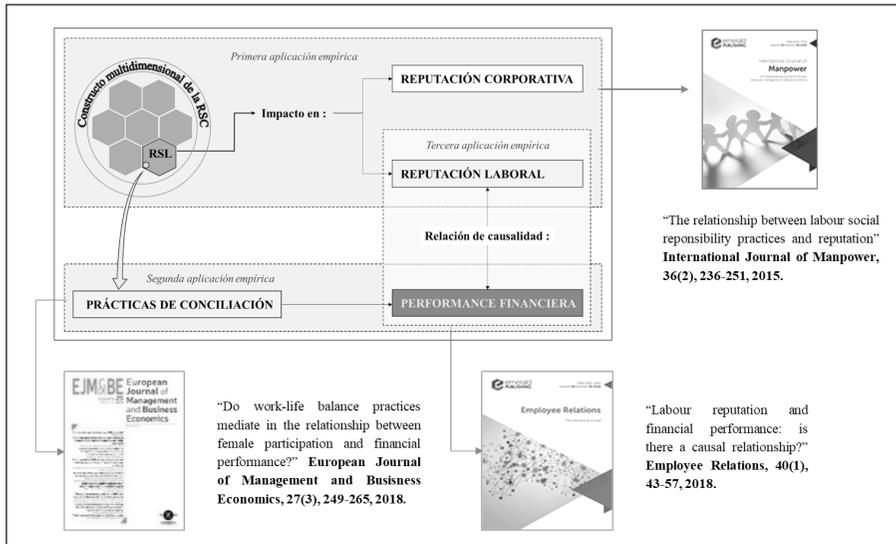


Figura 3. Resumen de las aplicaciones prácticas comprendidas

Fuente: elaboración propia.

### La relación entre las prácticas de responsabilidad social laboral y la reputación

El propósito principal de este trabajo es analizar si la RSL ejerce influencia sobre la Reputación Corporativa (RC) y sobre la Reputación Laboral (RL). Para medir la RSL se elaboró un índice siguiendo los indicadores laborales que propone GRI mediante la técnica de análisis de contenidos (ver tabla 1) de la información divulgada en las memorias de RSC de las empresas para el período 2006-2010. Una vez que cada ítem es codificado como 0 si no divulga información sobre ese aspecto, o 1 si informa al respecto, se calcula un valor medio para valorar la RSL de cada empresa en cada año.

ÁREAS DE INTERÉS DE LA RSL	¿La empresa divulga información sobre los siguientes ítems?
TRANSPARENCIA EN LA POLÍTICA DE EMPLEO. Información de la empresa con el fin de aumentar la transparencia sobre sus cifras de empleo	L1. Número de empleados y desglose por categorías. L2. Información relativa a la afiliación del personal en sindicatos
RELACIONES LABORALES / GESTIÓN. En el contexto de la gestión de recursos humanos se consideran varios aspectos que pueden mejorar las relaciones laborales, tales como: la conciliación de la vida familiar y laboral, servicio de recolocación y estudios de satisfacción	L3. Prácticas laborales (permisos maternales / paternales, flexibilidad horaria, excedencias, ...) L4. Programas o políticas para equilibrar el trabajo y la vida familiar L5. Existencia de servicios de recolocación para los trabajadores L6. Estudios de satisfacción de los empleados o clima laboral
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL. La seguridad en el lugar del trabajo	L7. Salud y seguridad en las condiciones de trabajo
FORMACIÓN Y EDUCACIÓN. Inversión en la formación continua de sus empleados	L8. Programas de formación para empleados y desarrollo de la carrera profesional
DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. Una mayor diversidad de los recursos humanos, igualdad de remuneración y perspectivas de carrera para las mujeres y personas con discapacidad	L9. Distribución de los empleados por género L10. Información sobre las personas con discapacidad en la empresa L11. Políticas de remuneración y compensación de la empresa
PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN. Los trabajadores tienen más implicación en su empresa debido a su participación en las acciones o en los beneficios de la empresa	L12. Participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa L13. Participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa

*Tabla 1. Áreas e ítems considerados para la construcción del índice de RSL*

Fuente: elaboración propia.

Las puntuaciones de la RC y la RL se obtuvieron del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS). Además, sobre la base de la literatura previa, el estudio considera otras variables genéricas que influyen en el proceso de creación de la reputación, como la visibilidad y el impacto ambiental, así como las características intrínsecas de cada empresa (tamaño, desempeño financiero y la deuda). El modelo fue estimado por el Método Generalizado de los Momentos (GMM) para un

panel de datos de las 100 empresas con mejor reputación en España de cada año durante el período 2006-2010.

Los resultados obtenidos muestran que la RSL llevada a cabo por la empresa tiene una relación directa y positiva con la reputación. Por lo tanto, la reputación corporativa y laboral y su evolución dependen de la estrategia de RSL de la empresa para satisfacer las futuras expectativas de los grupos de interés de la empresa.

### **¿Las prácticas de conciliación de vida laboral y familiar incrementan la rentabilidad empresarial en periodos de crecimiento y recesión? El caso de las empresas del IBEX-35**

Las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar (*Work-Life Balance* (WLB)) son una herramienta para equilibrar las metas profesionales y personales de los empleados (Ordriozola y Baraibar-Diez, 2018). Esta aplicación responde a una cuestión planteada por los gestores de forma recurrente: “¿las prácticas sociales encaminadas a mejorar el lugar de trabajo de los empleados tienen un coste para la empresa, ya sea económico u organizativo, o pueden ser superiores los beneficios derivados de dichas prácticas?”. Este estudio tiene como objetivo determinar si las prácticas de WLB de los empleados tienen un efecto positivo en la rentabilidad de las empresas españolas que figuran en el Ibex-35, considerando dos tendencias económicas diferentes, un período de crecimiento económico desde 2005 hasta 2007 y un período de recesión económica entre 2008 y 2011.

Según los estudios de Glass y Estes (1997), las prácticas de WLB más comunes pueden clasificarse en tres categorías: permisos familiares, flexibilidad laboral y cuidado de niños y dependientes. Aunque hay diferencias entre el coste de cada medida, se puede afirmar que todas las prácticas de WLB implican un coste organizacional y/o monetario. Por lo tanto, los beneficios derivados de las prácticas WLB son un factor clave que será considerado por los gestores a la hora de decidir sobre la implantación de estas prácticas.

El índice de WLB utilizado ha sido desarrollado por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa del sindicato UGT (Unión

General de Trabajadores) en colaboración con el Grupo de Investigación en Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Valencia. Este índice se publica en el informe llamado “Culturas, Políticas y Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas del Ibex-35”. Este índice está basado en estándares normativos de los procesos de evaluación social del modelo social europeo promovido por la Comisión Europea. La rentabilidad empresarial se mide con la ratio de rendimiento económico de los activos. Para estudiar la relación entre las dos variables anteriores se incluyen como variables de control el tamaño, la estrategia de diferenciación y el sector de actividad. El modelo es estimado mediante una regresión lineal múltiple estimada por mínimos cuadrados ordinarios.

Según los resultados obtenidos, la relación positiva entre las prácticas de WLB y la rentabilidad puede ser confirmada para un período de crecimiento económico, pero no se confirma en el caso de que se desarrollen en un contexto de recesión. Una de las causas que podría explicarlo sería la falta de seguridad laboral percibida por el empleado. En un ambiente de inestabilidad económica, donde el riesgo de desempleo es más alto, los empleados pueden sentirse más preocupados por satisfacer sus necesidades básicas. Las teorías motivacionales apoyan que sólo cuando los empleados tienen sus necesidades básicas cubiertas estarán preocupados por otras necesidades complementarias. Otra posible explicación de estos resultados podría ser que en los primeros años de aplicación de las prácticas de WLB, éstas fueron más valoradas por los trabajadores, porque eran prácticas innovadoras y signo de diferenciación entre las empresas, y con el tiempo, dichas prácticas son más comunes entre las empresas y tienen menos impacto en el comportamiento de los empleados.

### **La relación causal entre las mejores empresas para trabajar y el rendimiento financiero**

La relación causal entre el desempeño social y el desempeño financiero de las empresas ha sido ampliamente discutida en los últimos años (Odriozola, Martin y Luna, 2018). Sin embargo, la revisión de la literatu-

ra académica relativa a este paradigma reveló que la dimensión laboral ha sido la menos estudiada a pesar de su importancia para las empresas. El objetivo de este estudio es analizar la relación de causalidad entre la dimensión laboral del desempeño social (medida por la reputación laboral) y el desempeño financiero. La muestra está formada por las mejores empresas para trabajar en España según el ranking de reputación laboral desarrollado por MERCOSUR entre 2006 y 2013. El panel de datos final se compone de 758 observaciones que corresponden a 119 empresas.

Con el fin de superar las limitaciones metodológicas de los estudios anteriores y mejorar el conocimiento acerca de las relaciones de causalidad entre la reputación laboral (RL) y la *performance* financiera (PF), se aplicaron varias técnicas estadísticas. La relación positiva entre la reputación laboral y el desempeño financiero se confirmó con una regresión MCO y un estimador System GMM. El uso de la metodología de datos de panel, especialmente los modelos autorregresivos System GMM, permitió controlar la heterogeneidad no observada, contrastar la naturaleza dinámica de las variables dependientes, y aumentar la eficacia y la consistencia de los resultados. Los resultados obtenidos por ambos métodos permiten concluir que la relación entre la reputación laboral y el rendimiento financiero es significativa y positiva cuando la variable dependiente es el rendimiento financiero, pero no en la dirección causal opuesta. Para corroborar este resultado se utilizó la prueba estadística de causalidad de Granger, que informa del sentido de la causalidad existente entre dos variables.

En este caso, la prueba de causalidad de Granger se utilizó para confirmar si la causalidad entre la RL y la PF es positiva y circular (bidireccional), o si la PF no causa la RL como sugieren las estimaciones. Los resultados obtenidos mediante la prueba de Granger concluyen que la PF no causa la RL, aunque la relación en un sentido contrario no fue rechazada. Este estudio concluye que el aumento de la reputación laboral podría causar mayores retornos económicos.

Teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas en este trabajo, la RSL es una herramienta que la empresa puede utilizar para incrementar su reputación corporativa y laboral (Odriozola, Martín y Luna, 2015),

obteniendo ventajas competitivas derivadas de las mismas, y mejorando las condiciones laborales de sus empleados. Estas conclusiones parecen ir en la línea de estudios de otras dimensiones de la performance social, ya que se han obtenido evidencias empíricas concluyentes sobre cómo la RL actúa en la creación de valor de la empresa, confirmando que la reputación es fuente de ventajas competitivas como afirma la teoría de los recursos y las capacidades. Por tanto, responder a las demandas sociales de los *stakeholders*, en el caso concreto de los trabajadores, puede suponer para las empresas un incremento de su rentabilidad.

#### 4. REFERENCIAS

- Domench, P.A. (2003). La divulgación de la información social y medioambiental de la gran empresa española en el período 1994–1998: situación actual y perspectivas. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 32(117), 571–601.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholders approach*. Boston: Pitman.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) - G3. *Labor practices and decent work*. <https://www.globalreporting.org/reporting/G3andg3-1/guidelines>
- Glass, J.L., y Estes, S.B. (1997). The Family Responsive Workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, 289–313.
- Lindgreen, A., Swaen, V. y Johnston, W.J. (2009). Corporate social responsibility: an empirical investigation of US organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 303–323.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES DE ESPAÑA. (2007). *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas*. Recuperado de [http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOCcw-4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSEinforme\\_definitivo\\_foro\\_expertos.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOCcw-4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSEinforme_definitivo_foro_expertos.pdf)
- Odriozola, M.D., y Baraibar-Diez, E. (2018). Do work-life balance practices mediate in the relationship between female participation and financial performance? *European Journal of Management and Business Economics*, 27(3), 249–265.
- Odriozola, M.D., Martin, A., y Luna, L. (2015). The relationship between labour social responsibility practices and reputation. *International Journal of Manpower*, 36(2), 236–251.
- Odriozola, M.D., Martin, A., y Luna, L. (2018). Labour reputation and financial performance: Is there a causal relationship? *Employee Relations*, 40(1), 43–57.

# CONSUMIDOR Y EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLES. ÉXITO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN MARKETING

Pilar Ramo Sáez<sup>1</sup>  
*Universidad de Zaragoza*

## 1. INTRODUCCIÓN

En las sociedades avanzadas, cada vez cobran mayor relevancia las cuestiones éticas en cualquier ámbito de actuación, y en el ámbito empresarial, estas cuestiones éticas son importantes a la hora de establecer relaciones entre las organizaciones y los consumidores, ya que van a resultar determinantes para el éxito de dichas relaciones. Es más, los consumidores probablemente penalicen a aquellas organizaciones que no tengan en consideración los asuntos éticos en sus actuaciones y procedimientos.

- 
1. Tesis doctoral: Responsabilidad Social Corporativa y Marketing. Un modelo de resultados desde la identificación del consumidor socialmente responsable. Accésit a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgada por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2013).  
Autora: Pilar Ramo Sáez.  
Directoras: Carmen Berné Manero y Marta Pedraja Iglesias.  
Universidad de Zaragoza. Año: 2012.

En la tesis que presentamos se han analizado las percepciones de los consumidores a este respecto, así como las implicaciones que se derivan de la asunción de criterios y prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para las organizaciones. Concretamente, en la tesis se ha delimitado y caracterizado el perfil del consumidor en su apreciación sobre los comportamientos que considera adecuados en materia de RSC, así como los comportamientos y actitudes de dicho tipo de consumidor, es decir, los resultados que ejecutará hacia las organizaciones que incluyan prácticas y criterios de RSC, comprobando que dichos resultados se refuerzan cuando el Consumidor Socialmente Responsable se identifica con la Organización Socialmente Responsable.

Las organizaciones deben adaptarse a los entornos dinámicos en los que se mueven para seguir siendo competitivas, los ciudadanos, cada vez más informados, exigen a las organizaciones algo más que la mera provisión de bienes y servicios, y ahora crece la demanda de actividades y políticas de RSC por parte de los grupos de interés.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tres cuestiones principales aparecen a partir de la revisión teórica en materia de RSC y Marketing: por un lado, basándonos en la Teoría de la Necesidad de Maslow (Maslow, 1954), la RSC es una necesidad de rango superior para las empresas y organizaciones. Las empresas satisfacen sus necesidades de supervivencia con la consecución de un nivel de beneficios aceptable, las empresas y las organizaciones satisfacen las necesidades de seguridad mediante la consecución de los objetivos de los propietarios, y las necesidades de pertenencia, afiliación y autorrealización, mediante la RSC.

Por otra parte, y respecto a la conceptualización y evolución del estudio de la RSC, no existe una definición consensuada de RSC aunque, tanto en el terreno académico como en el social, existen aportaciones en este sentido (Carroll y Shabana, 2010). Existe consenso sobre el origen académico de la RSC y que se encuentra en 1953 en el libro de Bowen (1953), *“Las Responsabilidades Sociales de los Hombres de Negocios”*. A

partir de esta fecha, son múltiples las definiciones de RSC (Windsor, 2006) las cuales, si bien son diferentes, muestran elementos comunes, entre los que destacan: i) Adopción Voluntaria por parte de la organización; ii) Consideración de los *Stakeholders* a los que afecta su actuación; iii) Incorporación de Valores; iv) Preocupación por el entorno; y v) Preocupación por el largo plazo.

Por último, se pone de manifiesto que los principales beneficios que se pueden derivar de la RSC son:

1. Mejora el rendimiento financiero debido al incremento en ventas por una mayor fidelidad de los clientes.
2. Revaloriza la imagen y la reputación de las empresas socialmente responsables.
3. Mejora la capacidad de atraer y retener trabajadores.
4. Mejora las facilidades de acceso al capital.
5. Permite fijar mayores precios que la competencia puesto que afecta a las decisiones de los consumidores, que incluso pueden estar dispuestos a soportar mayores precios.
6. Mejora la comunicación comercial.
7. Mejora las percepciones sobre los productos de la empresa.

Así, un análisis en profundidad lleva a la delimitación en bloques temáticos de los diferentes elementos que surgen en el estudio de la RSC, que son los siguientes:

En relación al Consumidor Socialmente Responsable (CSR): se pone de manifiesto que el comportamiento socialmente responsable está asociado al consumo socialmente responsable, que las características de los consumidores influyen en sus comportamientos (Marzo, Pedraja, y Rivera, 2006) y que pueden estar asociados a su cultura, y que hay coherencia entre valores y comportamientos que se manifiesta a través de los productos que adquieren (Predisposición al comportamiento cívico). Los valores éticos de los consumidores se traducen en intuiciones sobre cómo deben comportarse los demás agentes económicos y los exigen a las organizaciones (Actividades indicativas de RSC), además con fre-

cuencia, los consumidores no compran productos por lo que hacen sino que compran por lo que significan, realizando valoraciones en atributos del producto (Criterios de Compra).

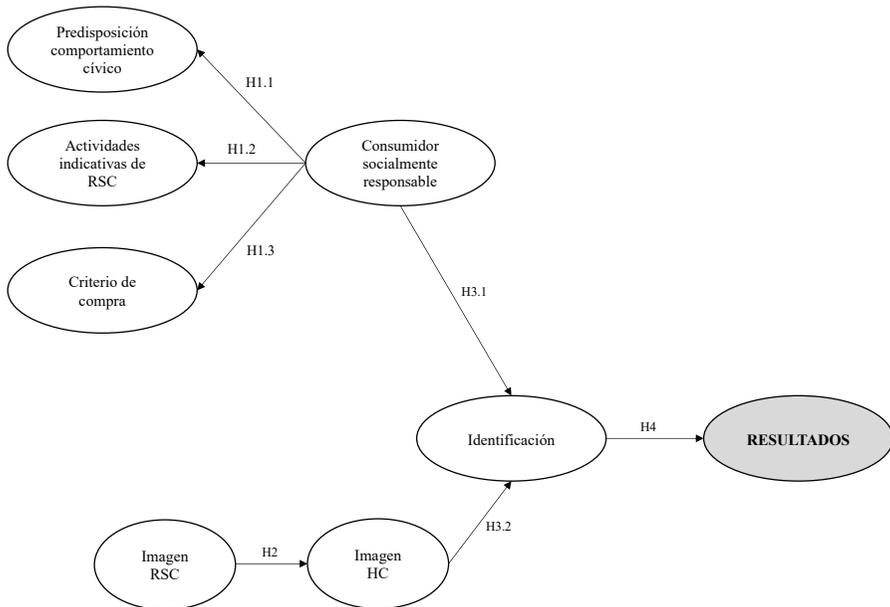
Respecto a la Organización Socialmente Responsable (OSR): es aquella que trata de minimizar o eliminar los efectos negativos de su actividad y que a la vez trata de maximizar los beneficios para la sociedad a largo plazo. Los factores que provocan que una organización sea percibida como socialmente responsable por el consumidor son dos: el motivo que mueve a las organizaciones a adoptar prácticas de RSC (IMAGEN RSC) y la imagen que éstas generan, imagen que suele ir asociada a la reputación de la organización, imagen en Habilidad Corporativa (IMAGEN HC). Se sugiere la existencia de una actitud positiva hacia las organizaciones que son percibidas como hábiles en su gestión, y que ésta es mayor en organizaciones percibidas como Socialmente Responsables (Bigné y Currás, 2008).

El nexo entre CSR y OSR se realiza por medio de la “Identificación” entre ambos conceptos. Las investigaciones muestran que los individuos tienden a evaluar de forma más positiva a los agentes que perciben como más similares a ellos (Marín y Ruiz, 2007), con los que comparten valores, creencias y opiniones y que perciben con identidades más próximas.

Y el último bloque, los Resultados que se obtienen o las respuestas que voluntariamente desarrollan los consumidores a favor de las organizaciones socialmente responsables, cuando los consumidores se identifican con dichas organizaciones (Bhattacharya y Sen, 2003). Son, en un primer momento, de tipo cognitivo, ya que conforman la imagen del elemento sobre el que se recibe la información. Estas respuestas de tipo cognitivo desencadenan respuestas de tipo afectivo, que se traducen en el deseo de establecer relaciones con la organización, interés por la organización, vinculación emocional o lealtad como fidelidad en el comportamiento, implicación (comprar, trabajar, invertir), negación del daño que pueda ocasionar la organización y, por tanto, defensa de ésta. Por último, las respuestas de tipo conativo, referidas a la acción final, desencadenadas por los sentimientos generados a través de las anterio-

res respuestas como son la intención de compra, la promoción de la organización, el reclutamiento de nuevos clientes/partidarios de la organización, etc. (Du, Bhattacharya y Sen, 2010).

Al integrar todos estos elementos es necesario plantear relaciones entre ellos. Estas relaciones son las que dan lugar al modelo teórico planteado en la tesis (ver figura 1).



**Figura 1. Resultados de la identificación entre Consumidor y Organización Socialmente Responsables**

Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo el estudio empírico que permitiera contrastar dicho modelo, se analizó información primaria obtenida mediante la técnica de la encuesta. Se aplicó un muestreo de conveniencia para facilitar la accesibilidad y la cooperación de las unidades de muestreo, consumidores finales. El trabajo de campo se realizó durante los meses de marzo y abril de 2011. Previamente se realizó un pretest a 40 individuos con el fin de comprobar que no existían problemas en la interpretación de los ítems. Se empleó un cuestionario estructurado y autoadminis-

trado, con escala Likert de 11 puntos. El cuestionario estaba integrado por 6 apartados: los relativos al CSR, a la imagen percibida de la organización, a la identificación con dicha organización y a los resultados derivados de dicha identificación entre ambos agentes, a los *stakeholders* y medios de comunicación y, por último, un apartado que recogió las características de la muestra. Finalmente, también se trató de clasificar a los encuestados en función de su grado de implicación en asuntos sociales o comportamientos altruistas hacia su entorno mediante la realización de acciones de voluntariado, pertenencia a alguna asociación, realización de donaciones, es decir, ofrece bienes o dinero sin esperar contraprestación alguna.

Las principales conclusiones que se pueden extraer del análisis descriptivo de los datos se refiere a la consideración de los encuestados como buenos ciudadanos, que actúan de manera cívica y socialmente responsable. Sin embargo, se muestran más exigentes con los comportamientos responsables que deben desarrollar las organizaciones que con los suyos propios. Además, las acciones de RSC que más valoran son las relacionadas con la protección del medio ambiente y con los empleados, siendo la mejor forma de comunicación los medios masivos y la comunicación personal a través de los propios empleados. Destacar que los grupos más sensibles a la visibilidad de las acciones de RSC de una organización son los de mayor edad junto con los que llevan a cabo comportamientos altruistas.

Para contrastar las hipótesis establecidas y plasmadas en el modelo teórico planteado se usó la metodología propuesta por los Modelos de Ecuaciones Estructurales (EQS 6.0). Para ello, el paso previo consiste en la realización de Análisis Factoriales Exploratorios, a través del SPSS 15.0 con Componentes Principales y Rotación Varimax. Tras detectar la estructura subyacente a los conceptos propuestos, se realiza un Análisis Factorial Confirmatorio, método Máxima Verosimilitud Robusto. Se comprueba que los índices de bondad del ajuste y los de fiabilidad y validez alcanzaban los valores recomendados en cada uno de los modelos testados. Dado el número de conceptos abstractos considerados, se abordó el análisis por fases. En primer lugar, se analizaron los modelos de

medida correspondientes a: CSR, Imagen, Identificación y, Resultados. En la siguiente fase se van incorporando y testando las relaciones establecidas entre los conceptos hasta llegar al modelo global. La estimación del modelo completo permitió la aceptación de las hipótesis planteadas.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Tanto la definición como el origen de la RSC son difíciles de encontrar, lo que evidencia la falta de una teoría central y de una metodología de estudio y sistemas de medición únicos. La percepción de OSR genera un incremento del valor de las transacciones, que se reparte entre todos los *stakeholders*.

Un consumidor se considera socialmente responsable si posee predisposición a comportamientos cívicos o responsables hacia la sociedad en la que está inmerso, conocimientos e ideas sobre lo que deben hacer otros, en este caso, las organizaciones, en materia de RSC, y disposición a realizar compras bajo la influencia de la RSC percibida, a las cuales asignan un mayor valor en esas compras.

Los consumidores, además, asocian la RSC percibida con la calidad de los productos de la organización y con su precio. La percepción de imagen de la empresa en materia de RSC: honestidad, valores y consistencia superiores afecta a las percepciones sobre la habilidad del negocio. La imagen percibida de la organización proviene de su identidad, la cual se convierte en imagen a través de la comunicación y determina su reputación. Al incluir la RSC en la percepción de la imagen de la organización, los consumidores valoran la motivación que lleva a la organización a comportarse de manera responsable.

La habilidad corporativa percibida determinará comportamientos de compra, respuestas de los consumidores a la organización que se encuadran en un horizonte secuencial. Son de tipo cognitivo, creencias sobre el objeto, como la confianza, respuestas de tipo afectivo, como la vinculación emocional, y respuestas, de tipo conativo o de acción final como intenciones de compra, reclutamiento de nuevos clientes y compra repetida.

Ahora bien, la disposición de los consumidores a ser buenos ciudadanos, a apoyar las iniciativas en RSC, a mostrar coherencia entre sus valores éticos y sus comportamientos, se traduce en la selección de ofertas en las que encuentran aspectos similares a ellos, por lo que la RSC mejora las respuestas de los consumidores cuando se identifican con la organización. Así, los atributos positivos de uno se reflejan en el otro y el consumidor percibe características éticas similares entre él y la organización. Por ello, la identificación emerge como nexo de unión entre el CSR y la OSR.

Como implicaciones para la gestión, se recomienda que la filosofía de RSC debe ser asumida, pero también debe saber ser transmitida, de manera que contacte con el público objetivo, tangibilizar su misión de RSC en actividades que reflejen responsabilidad y ayuden o faciliten la realización de comportamientos cívicos. Además, deben estar dirigidas a su cliente interno (su personal) y centradas a la conservación del medio ambiente. La comunicación debe dirigirse al segmento de mayor edad por ser el más sensible, y al de menor edad para tratar de provocar cambios en ellos. Además, la Organización debe esforzarse en reforzar los resultados, cognitivos y conativos y tratar de obtener los afectivos que son los menos conseguidos.

Por último, el principal problema fue que tratar una línea de investigación naciente, con escasa investigación previa, ofrece limitaciones, y en superarlas se centran las futuras investigaciones en este campo. Investigar acerca de la cuantificación de la predisposición a pagar por RSC por parte de los consumidores y extender el análisis a otros grupos de interés, como las propias organizaciones, intentando medir su valoración del seguimiento realizado de RSC, lo que podría originar un estudio diádico de opiniones corporaciones-consumidores.

#### 4. REFERENCIAS

- Bhattacharya, C.B., y Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.

- Bigné, E., y Currás, R. (2008). ¿Influye la Imagen de Responsabilidad Social en la Intención de Compra? El Papel de la Identificación del Consumidor con la Empresa. *Universia Business Review*, 19, 10–23.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper & Row.
- Carroll, A.B., y Shabana, K.M. (2010). The Business Case for CSR: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Du, S., Bhattacharya, C.B., y Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Marín, L., y Ruiz, S. (2007). 'I Need You Too!' Corporate Identity Attractiveness for Consumers and the Role of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 245–260.
- Marzo, M., Pedraja, M., y Rivera, P. (2006). Valoración de los Resultados Organizacionales derivados del Marketing Relacional atendiendo a las Características del Cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 151–166.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Row Publishers.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93–114.



**PARTE VI**

**MUJER Y CARRERA PROFESIONAL EN LA  
EMPRESA. LIDERAZGO FEMENINO EN EL  
ÁMBITO EMPRESARIAL**



# DESVELANDO LA DERIVA NEOLIBERAL DEL DISCURSO SOBRE EL LIDERAZGO FEMENINO

María Medina Vicent<sup>1</sup>  
*Universitat Jaume I*

## 1. INTRODUCCIÓN

Nombres como el de Sheryl Sandberg (2013) o Ivanka Trump (2017) son fácilmente identificables por la mayor parte de la población, y es que estas mujeres se han convertido en los últimos años en verdaderos referentes del éxito profesional y empresarial, colocando en el espacio público el concepto de liderazgo femenino y enarbolando algunas ideas sobre la igualdad de género que cabe poner bajo la lupa. Resulta curioso pues, que durante este proceso hayan acabado por convertirse en iconos “empresariales” del feminismo –por llamarlo de algún modo–. Ahora bien, podemos –y debemos– preguntarnos qué tipo de

---

1. Tesis doctoral: Género y *management* en el marco neoliberal. Un análisis crítico para la emergencia de liderazgos feministas.

Mención Especial a la Mejor Tesis Doctoral sobre Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad otorgada por la Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga (convocatoria de 2019).

Autora: María Medina Vincent.

Directora: Sonia Reverter Bañón.

Universitat Jaume I. Año: 2018.

feminismo es el que defienden estas figuras. Esta es una de las preguntas que dan lugar a la investigación que tratamos de reseñar en el presente capítulo, pero antes, sigamos un poco más con esta cuestión.

Estas mujeres se circunscriben al ámbito empresarial, pero no hace falta ir muy lejos para ver el aumento de esta noción de liderazgo de corte femenino asociado a dicho grupo en otros campos como el político, y en territorios cercanos, como el español. Podemos pensar, por ejemplo, en el debate electoral de las elecciones españolas del 10 de noviembre de 2019, que reunió en un plató de La Sexta a cinco mujeres: María Jesús Montero (PSOE), Ana Pastor (PP), Inés Arrimadas (Ciudadanos), Irene Montero (Unidas Podemos) y Rocío Monasterio (Vox). Un debate que fue dirigido también por la periodista Ana Pastor. Este fue un hecho aislado en la historia reciente de la política española, y a su vez, una muestra evidente de que la presencia de las mujeres en la pantalla y en el escenario social ha aumentado en número y relevancia.

Existen pues, algunas confluencias entre ambos fenómenos, pero también discrepancias. En el primer caso, las autoras se han hecho oír sobre todo a través de los tan conocidos *bestsellers* de la gestión: *Lean In. Women, Work and the Will to Lead* (2013) de Sheryl Sandberg, directora operativa de Facebook, o *Women Who Work: Rewriting the Rules for Success* (2017) de Ivanka Trump, donde las autoras tratan diferentes cuestiones relacionadas con su carrera profesional y su éxito tanto en lo laboral como en lo familiar. Estos auto-declarados “manifiestos feministas” exponen ciertas preocupaciones por la igualdad de género (Rottenberg, 2018a), no obstante, cabe plantearse qué tipo de mirada construyen y cómo ésta acaba por reapropiarse de ciertas nociones del feminismo, neoliberalizando gran parte de los discursos de dicho movimiento social. Es decir, de algún modo, estos libros exponen la mirada o experiencia “femenina” de la gestión empresarial que más se corresponde con las nociones de éxito, mérito y trabajo neoliberal (Medina-Vicent, 2018a), y en dicho proceso, acaban por reapropiarse de conceptos feministas, despojándolos de su radicalidad política característica y poniéndolos en confluencia con la lógica neoliberal. Este hecho responde a la emergencia de aquello que hemos dado en denominar feminismo

neoliberal y que se aleja de los principios políticos del feminismo (Medina-Vicent, 2018b; Rottenberg, 2018b). La influencia de este tipo de obras en el imaginario social y el de las profesionales a la hora de pensarse como futuras líderes, nos hace plantearnos qué tipo de lógica se está divulgando a través de estas herramientas de difusión.

Por otro lado, el segundo caso parece encontrar su sentido en una respuesta estratégica de los partidos políticos ante la fuerte eclosión de discursos acerca del feminismo en el ámbito mediático y público, es decir, una especie de reacción con fines electorales frente a la popularización del feminismo que se está produciendo hoy (Banet-Weiser, 2018). Aunque el espacio político no es el que nos ocupa aquí de forma primordial, sí merece ser reseñado como otro lugar donde se están produciendo estos movimientos con respecto al liderazgo de las mujeres y las reapropiaciones discursivas –o diálogos en ciertos casos– con el feminismo.

Por tanto, la incorporación de las mujeres en los cargos de dirección así como la creciente visibilidad de directivas y líderes en la agenda mediática, nos anima a preguntarnos qué discursos se ponen en juego a la hora de configurar la imagen de la mujer líder en nuestra sociedad. Y es que, en ambos casos, podemos preguntarnos ¿qué se esconde tras este fenómeno creciente sobre la visibilidad de las mujeres líderes?

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A través de una mirada interdisciplinar a dicho fenómeno desarrollada en la tesis doctoral *Género y management en el marco neoliberal. Un análisis crítico para la emergencia de liderazgos feministas* (Medina-Vicent, 2018c), hemos tratado de construir una respuesta que dé razones y a la vez desvele los riesgos del auge de los discursos del feminismo neoliberal, centrándonos en el mundo de la gestión empresarial. De este modo, en esta tesis doctoral se construye un espacio de diálogo entre ética, filosofía, sociología, estudios del *management* y teoría feminista para llegar a una conclusión sobre la preeminencia de los intereses neoliberales en la conformación de un modelo de mujer líder que responda a principios esencialistas y excluyentes.

Así pues, ante esta nueva realidad que se abre frente a nosotras, resulta importante plantearse qué tipo de actuaciones y discursos nos empujan a la transformación de la desigualdad de género, y cuáles esconden viejos intereses esencialistas y patriarcales. La hipótesis de partida es que el modelo de mujer líder que se divulga a través de la literatura gerencial dirigida a mujeres, contiene un carácter esencialista que reproduce las dicotomías de género y el modelo racional del *homo economicus*, impidiendo el desarrollo de una gestión empresarial ética. Así pues, el principal objetivo de esta tesis es identificar dicho modelo y reflexionar en torno a la posibilidad de articular principios de acción, que basados en la perspectiva de género, permitan repensar el espacio de las organizaciones hacia la consecución de la igualdad.

Quizás una de las cuestiones centrales a la hora de abordar este objeto de estudio es reflexionar sobre una idea: que al hablar de liderazgo y de la presencia de mujeres en cargos de dirección, hay que superar la idea de que se trata solamente de un proceso basado en las cifras, es decir, no es suficiente con conseguir igual o mayor número de mujeres en dichos cargos, al igual que no es suficiente con incorporar en nuestro imaginario colectivo el concepto “liderazgo femenino” de forma completamente acrítica. Al tratar estas cuestiones debemos introducirnos en el núcleo duro del problema, las complejidades y contradicciones que esconde, y estar dispuestas a adentrarnos en las lógicas discursivas sobre las que se sostiene, lógicas que en muchas ocasiones hemos incorporado sin apenas percatarnos de ello. Dicha presencia se puede convertir en una condición de posibilidad, es decir, es una condición básica para caminar hacia una igualdad. Sin embargo, no es una garantía de que dicha igualdad se materialice. La presencia –que puede ser activa pero también pasiva– debe ir unida a la acción, y dicha acción está sujeta a ciertos valores que van a permitir, o no, transformar las lógicas patriarcales.

Por esta razón, el trabajo establecido en esta investigación trata de desarrollar una mirada interdisciplinar procedente de las Humanidades, herramienta esencial para afrontar los problemas sociales actuales y en cierta forma, de afrontar también nuestra forma de relacionarnos con el mundo y las personas. La mirada humanística va más allá de lo

aparente, desvela los lugares desconocidos de las realidades que miramos, pero sobre todo, nos permite conectar ámbitos que antes parecían lejanos, construir miradas que transgreden los límites y que ponen en el centro del pensamiento al ser humano. Así pues, si bien este trabajo trata de forma vital de identificar el modelo de mujer líder predominante en el ámbito empresarial para articular principios de acción que permitan repensar el espacio de las organizaciones hacia la consecución de la igualdad de género, también es cierto que al mismo tiempo se trata de poner en evidencia qué realidades complejas requieren de disciplinas abiertas al diálogo, disciplinas que como las Humanidades, hacen hincapié en el ser humano y en la justicia social (Reverter-Bañón, 2018). Demostrando también la vital necesidad del pensamiento filosófico en la actualidad, un pensamiento que abre espacios para pensar y repensar problemáticas antiguas, pero también retos actuales a los que debemos enfrentarnos de forma urgente.

Por tanto, si bien la dimensión sociológica de la desigualdad y la injusticia laboral resultan transcendentales para comprender dichas problemáticas, también la cuestión de los valores que forman parte de la presencia de las mujeres en el ámbito de la dirección empresarial es una dimensión sobre la que cabe reflexionar. Por esta razón, hemos analizado una muestra de la literatura gerencial dirigida a mujeres (Medina-Vicent, 2018d). Al analizar las obras que conforman este tipo de literatura escrita generalmente por mujeres blancas occidentales con poder empresarial, nos percatamos de que el manejo de conceptos como igualdad y empoderamiento esconden una intención subyacente que lejos de perseguir la emancipación de las mujeres, alienta aún más a la autoexplotación de dicho grupo dentro del sistema neoliberal. Recurriendo a los mismos valores de los viejos modelos de género dicotómicos, esta literatura reproduce lógicas de desigualdad bajo una falsa apariencia de progreso social. Así, al preguntarnos sobre dicha lógica, surge la necesidad de analizar la influencia del neoliberalismo en los discursos sobre la presencia de las mujeres en los cargos de liderazgo empresarial.

### 3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

El marco neoliberal del que se nutren este tipo de obras intenta poner el discurso sobre la igualdad de género en la empresa y en los cargos de alta dirección al servicio de la autoexplotación, la autoexigencia, el emprendimiento y el individualismo (Beck y Beck-Gernsheim, 2003; Laval y Dardot, 2013, 2018), y en cierta medida, lo consigue de forma exitosa. Valores que forman parte de la lógica neoliberal y del modelo de neosujeto en el que se sustenta, al tiempo que refuerzan la exigencia de generar sujetos constantemente disponibles, ligados a los vaivenes del mercado y de una sociedad que responde en gran medida a la lógica de la modernidad líquida (Bauman, 2003). De este modo, en el objetivo por constituir sujetos femeninos que se acojan a una promesa de mayor igualdad a través de la consecución de un cargo de relevancia y poder empresarial, se dejan de lado las raíces de transformación social y justicia del movimiento feminista. Es decir, se intenta asociar éxito profesional con consecución de la igualdad, cuando es bien cierto que la experiencia que se expone en estas obras es la de un pequeño grupo de mujeres, aquellas a las que autoras como Nancy Fraser han dado en llamar las del feminismo del 1 %, en contraposición a ese feminismo del 99 % que demanda una conciencia de lucha colectiva no solamente contra el patriarcado, sino también contra el sistema económico neoliberal y sus constantes atentados contra la vida en una acepción general (Arruzza, Bhattacharya y Fraser, 2019).

De este modo, se utiliza la referencia al movimiento por la igualdad como vía para hacer pasar por transformador un tipo de discurso que no varía ni los modelos empresariales, ni los económicos, ni los roles de género normativos. Así pues, a partir de esta lógica parece producirse una peligrosa operación, que asocia el éxito profesional individual al éxito de las mujeres como colectivo. Sin embargo, en las propias bases del feminismo se encuentra enraizada la reclamación colectiva, la acción política conjunta, que, si bien depende de los sujetos mismos, carece de sentido sin una visión compartida. Por ejemplo, un aumento de sueldo de una directiva media no significa nada si no ayuda a trans-

formar las políticas salariales de su empresa, o un ascenso a un cargo de responsabilidad puede no significar nada si las decisiones a tomar reproducen las desigualdades en la estructura empresarial. Del mismo modo, realizar un debate electoral donde solamente participen mujeres no es garantía de que dichos partidos políticos tengan un compromiso explícito y real con la igualdad de género, simplemente es otra acción más que nace como reacción de algo mayor e imparable: la reemergencia del movimiento feminista a nivel global. Una conciencia que crece y que debe saber enfrentarse a los diferentes retos que hoy se producen como producto de la torsión del feminismo por parte del neoliberalismo (Medina-Vicent, Reverter-Bañón, y Strazzeri, 2019). En resumen, *Género y management en el marco neoliberal. Un análisis crítico para la emergencia de liderazgos feministas* se dibuja como una pequeña aportación para pensar críticamente una de estas torsiones, cuya deformación seguimos explorando en *Mujeres y discursos gerenciales. Hacia la auto-gestión feminista* (Medina-Vicent, 2020).

#### 4. REFERENCIAS

- Arruzza, C., Bhattacharya, T., y Fraser, N. (2019). *Manifiesto de un feminismo para el 99%*. Barcelona: Herder.
- Banet-Weiser, S. (2018). *Empowered. Popular Feminism and Popular Misogyny*. Durham: Duke University Press Books.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U., y Beck-Gernsheim, E. (2003). *La individualización: el individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*. Barcelona: Paidós.
- Laval, C., y Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.
- Laval, C., y Dardot, P. (2018). *El ser neoliberal*. Barcelona: Gedisa.
- Medina-Vicent, M. (2018a). Análisis de la evaluación y las prescripciones morales sobre el comportamiento de las mujeres líderes en la literatura managerial. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 41, 103-126. <https://doi.org/empiria.41.2018.22606>
- Medina-Vicent, M. (2018b). Flirting with Neoliberalism: The Transfiguration of Feminist Political Awareness. *NORA. Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 26(1), 69-75. <https://doi.org/10.1080/08038740.2018.1424728>

- Medina-Vicent, M. (2018c). *Género y management en el marco neoliberal. Un análisis crítico para la emergencia de liderazgos feministas*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- Medina-Vicent, M. (2018d). Riesgos del surgimiento de la literatura gerencial dirigida a mujeres. *Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*, 16, v1603.
- Medina-Vicent, M. (2020). *Mujeres y discursos gerenciales. Hacia la autogestión feminista*. Granada: Editorial Comares.
- Medina-Vicent, M., Reverter-Bañón, S., y Strazzeri, I. (2019). Feminismos en torsión. *Recerca.Revista de pensament i anàlisi*, 24(2), 1–14. <https://doi.org/10.6035/recerca.2019.24.2.1>
- Reverter-Bañón, S. (2018). Pensar (no sólo) las Humanidades. *Cuadernos Salmantinos de Filosofía*, (45), 145–165.
- Rottenberg, C. (2018a). Women Who Work: The limits of the neoliberal feminist paradigm. *Gender, Work and Organization*, (May), 1-10. <https://doi.org/10.1111/gwao.12287>
- Rottenberg, C. (2018b). *The Rise of Neoliberal Feminism*. Oxford: Oxford University Press.
- Sandberg, S. (2013). *Lean In. Women, Work and the Will to Lead*. Nueva York: Alfred A. Knopf.
- Trump, I. (2017). *Women Who Work: Rewriting the Rules for Success*. Nueva York: Portfolio.





Esta edición de la obra Responsabilidad Social Empresarial. Un compromiso con los  
Objetivos de Desarrollo Sostenible, se preparó durante la primavera del  
año dos mil veintiuno, estuvo al cuidado de la Directora de la Cátedra  
Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la  
Universidad de Málaga, y se terminó de imprimir  
el día veintiuno de septiembre, Día internacional de la Paz  
en los talleres de Imagraf impresores  
en Málaga

LAUS DEO MMXXI

Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la  
Universidad de Málaga  
Red de Cátedras Santander de Responsabilidad Social Corporativa





