

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Concepto de RSC.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Principios básicos de la RSC.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Ámbitos de la RSC.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4. Dimensiones de la RSC.....</b>	<b>8</b>
<b>2.5. Dimensión Interna.....</b>	<b>8</b>
<b>2.6. Dimensión Externa.....</b>	<b>12</b>
<b>2.7. Evolución histórica de la RSC.....</b>	<b>14</b>
<b>2.8. Grupos de interés.....</b>	<b>17</b>
<b>3. LA REPERCUSIÓN DE LA RSC EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.....</b>	<b>18</b>
<b>4. IMPACTO DE LA RSC EN EL CONSUMIDOR.....</b>	<b>20</b>
<b>5. INFLUENCIA DE LA RSC EN LA DISPONIBILIDAD A PAGAR.....</b>	<b>22</b>
<b>6. EFECTO DE LA RSC SOBRE LOS EMPLEADOS.....</b>	<b>24</b>
<b>7. RELACIÓN ENTRE RSC Y PROVEEDORES.....</b>	<b>25</b>
<b>8. LA RSC ASOCIADA A LOS INVERSORES.....</b>	<b>27</b>
<b>9. INFLUENCIA DE LA RSC EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....</b>	<b>29</b>
<b>10. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>11. POLÍTICAS DE RSC EN EMPRESAS ESPAÑOLAS.....</b>	<b>36</b>
<b>11.1. Atresmedia.....</b>	<b>36</b>
<b>11.2. Inditex.....</b>	<b>37</b>
<b>11.3. Mercadona.....</b>	<b>38</b>
<b>11.4. Telefónica.....</b>	<b>39</b>
<b>12. CONCLUSIONES.....</b>	<b>40</b>
<b>13. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>43</b>
<b>14. WEBGRAFÍA.....</b>	<b>47</b>

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Propósito general y contextualización del tema**

El propósito general de este trabajo es indagar sobre como se ve beneficiada una empresa por sus propias actividades de responsabilidad social corporativa (RSC). El tema no hace referencia a beneficios económicos exclusivamente, se estudiará el impacto que tiene la RSC en y como este repercute de vuelta en la organización. En muchos casos supondrá la creación de valor y de ventajas competitivas para la empresa.

Sin embargo, son muy probables los casos en los que, al entrar en contacto la RSC con el entorno de la empresa, esta se vea beneficiada colateralmente de manera económica. Como sería el caso de una compañía cuya campaña de RSC le lleva a mejorar su imagen y como consecuencia atrae a más clientela y aumenta sus ventas.

En la era tan globalizada en la que nos encontramos, la información fluye de manera muy rápida. Lo que conlleva a una mayor facilidad para sensibilizar a la gente. Es por ello, que el ciudadano de a pie esta cada vez más concienciado sobre los problemas mundiales de carácter económico, medioambiental y social. Así, recientemente la demanda de información sobre qué papel juegan las empresas en este problema ha ido creciendo, obligando a las empresas a reaccionar y elaborar informes sobre su RSC.

Aunque uno de los principales rasgos de la RSC es su voluntariedad desinteresada, parece ser que trae beneficios a aquellas empresas que la practiquen, instando así a otras empresas a ser responsables también.

## **1.2. Justificación**

La RSC es un tema que ha ido ganando importancia en los últimos años. Con el boom de las redes sociales, ha aumentado la sensibilización de la gente en cuanto a responsabilidad social. Ya sea porque ha sido recomendado por alguna figura de las redes sociales o porque se lleva aparentar frente a los demás, la gente cada vez consume más productos éticos.

Dejando de lado el motivo, el caso es que la RSC está de moda, y como se cree que es una moda económicamente rentable varias empresas la están implementando en su gestión.

Aunque no hay estudios determinantes sobre la rentabilidad económica en relación a la RSC, si parece poderse afirmar que nutre de una ventaja competitiva a la empresa.

Son muchos los estudios que tratan sobre las políticas de RSC para con los stakeholders. Este se centrará en uno menos frecuente y quizás más necesario, analizar como los efectos de la RSC de una compañía crean valor para sí misma.

### **1.3. Metodología**

Para poder llegar a un punto concluyente, este trabajo se centrará en analizar escritos previamente publicados por otros autores. Por tanto, se seguirá un método cualitativo inductivo del proceso. Tras analizar varias conclusiones de observaciones de particulares se llegará a una conclusión.

### **1.4. Estructura del trabajo**

El cuerpo de este trabajo de investigación estará estructurado en 4 partes diferenciadas. La primera es la introducción, en la que se explica y contextualiza los objetivos del ensayo. Además, explica que metodología se utiliza para llegar a los resultados y que motiva a escribirlo,

En segundo lugar, encontramos el marco teórico, donde se explica en que consiste la RSC, a quien afecta y en que ámbitos actúa. Es una base teórica para ayudar a comprender el trabajo de investigación.

La tercera parte es el centro de la investigación. En ella, se expondrán los pensamientos y opiniones de distintos expertos sobre el tema seleccionado, y en base a sus conclusiones se procederá a elaborar una hipótesis fundamentada. Estas hipótesis consistirán en como la influencia de la RSC en un determinado grupo afecta a la empresa responsable.

Por último, reuniendo todas las hipótesis a las que se ha llegado previamente, se procederá a elaborar una conclusión final. Dicha conclusión abarcará los campos que se han investigado y determinará si la empresa adquiere algún tipo de ventaja competitiva o beneficio y como.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Concepto de RSC**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es como se conoce a la contribución social, activa y voluntaria que efectúan las empresas yendo más allá del simple cumplimiento de las normas y leyes a las que se atienen. No solo se trata de cumplir la legislación nacional e internacional a la que la empresa está sujeta. El cumplimiento de las leyes en el ámbito social, medioambiental, laboral y de los derechos humanos es un deber para la empresa. Por supuesto, es condición necesaria acatar estas leyes para que una empresa sea considerada socialmente responsable. Se realiza con vocación de permanencia y de manera completamente voluntaria, y está orientada a crear una mejora social, económica y ambiental.

Valdés (2013) se refiere al concepto de RSE como a uno que se encuentra en constante cambio y adaptación. No existe una definición exacta para este término, ya que con el paso del tiempo las necesidades sociales cambian y este debe irse aclimatando. Valdés también hace hincapié en que, a pesar de que los elementos en los que se basa la RSC son comunes en todo el mundo, dependiendo de la entidad que proporcione la definición se centrará más en uno u otro dependiendo de la situación.

Como podemos entender, lo que cambia no es el concepto de RSC sino su contenido. Dependiendo del marco sociológico, geográfico y económico en el que se encuentre una sociedad, adaptará su concepto de RSC hacia aquel que más se demande sea en su contexto.

De este modo, observamos que la definición de RSC para Amnistía Internacional está más ligada a los derechos humanos, la OIT la acuña en favor de los derechos de los trabajadores y si tomamos como referente la definición propuesta por la OCDE veremos cómo esta está enfocada a combatir la corrupción en favor de la transparencia empresarial

La definición a la que nos vamos a acoger es a la que proporciona la Comisión Europea en el Libro Verde, publicado en 2001, que define la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con interlocutores”.

Se concluye que, la RSC, es una manera ética de gestionar la empresa que se tiene en cuenta durante la toma de decisiones y debe alinear la búsqueda del bienestar social y la sostenibilidad con los objetivos económicos de la empresa de manera que no perjudique a los accionistas y favorezca el crecimiento y desarrollo de las misma

Existe una definición inspirada por el Libro Verde de la Comunidad Europea en la que se comenta que el fin último de la RSC no es ni más ni menos que mejorar su imagen y sus relaciones, lo que lleva a pensar que el motivo oculto por el que varias compañías implementan este tipo de política es con el fin de utilizarla en su propio beneficio. Es decir, tratan de dar una buena imagen, preocupada por el bienestar

social, cuando lo que pretenden es hacer de sus campañas de RSC un reclamo para mejorar su imagen y mejorar su cuota de mercado.

Aunque es bien cierto que una gestión empresarial socialmente responsable está orientada a favorecer a la sociedad, se podría decir que la relación que se establece es simbiótica. Como se menciona en el párrafo anterior, no solo la sociedad sale bien parada, si no que la empresa se beneficia también. Al gestionar responsablemente riesgos de distinta índole (laborales, medioambientales, sociales...), la compañía en cuestión puede evitar situaciones controvertidas que podrían acabar en sanciones o demandas, con su consecuente pérdida económica, de imagen y de clientes.

## **2.2. Principios básicos de la RSC**

De acuerdo con el Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2014) una compañía que se considere socialmente responsable debe regirse bajo cinco principios fundamentales.

1. La responsabilidad social corporativa exige que se cumpla la legislación nacional y las normas internacionales en vigor. También existen normas que están orientadas a ofrecer patrones de conducta. Este es el primer paso que debe seguir toda empresa que se quiera considerar responsable.
2. Se dice que la RSC tiene un carácter global. Con esto se quiere decir que las políticas de una compañía afectan a todas sus participadas y su cadena de valor, teniendo efecto en todas las zonas geográficas en las que se encuentren localizadas y alcance su actividad.
3. Toda aquella compañía que se considera socialmente responsable predica una serie de comportamientos éticos a los que debe ceñirse y estar obligada

a respetar. En caso de que no se cumplieran, puede parecer que la compañía solo lo hace para dar buena imagen y actuar en su contra.

4. Ya sean positivos o negativos, toda actividad económica tiene sus consecuencias, que se ven manifestadas en tres áreas: social, medioambiental y económica.
  
5. La RSC se encuentra orientada a satisfacer la necesidad de información y cumplir las expectativas de los grupos de interés o stakeholders.

### **2.3. Ámbitos de la RSC**

El concepto de sostenibilidad va de la mano de la responsabilidad empresarial. Para alcanzarlo, la empresa debe ser activa en tres ámbitos: el social, el económico y el medioambiental. Se dice que una empresa no se puede considerar responsable si no participa en estos tres ámbitos.

**Ámbito Económico:** La empresa tiene como objetivo principal la creación de riqueza para sus accionistas. La maximización del beneficio conlleva a la creación de valor, lo que permite el desarrollo de la economía en general.

**Ámbito Social:** Este aspecto hace referencia principalmente al cumplimiento de la legislación y el respeto a los derechos de los trabajadores. También contiene actividades que fomenten a la mejora de la sociedad, como trataremos más adelante en la dimensión externa.

**Ámbito Medioambiental:** Este es uno de los más importantes hoy en día y que priorizan los altos cargos de las empresas. La empresa tiene el deber de cuidar el medioambiente para las generaciones futuras, ya que durante sus procesos de producción produce desechos contaminantes y polución.

A estas preocupaciones que la compañía debe tratar de satisfacer, unidas con una política de transparencia es a lo que se conoce popularmente como la triple cuenta de resultados, término acuñado por John Elkington en 1997. (Moreno, Uriarte y Topa, 2010)

#### **2.4. Dimensiones de la RSC**

Cuando hablamos de las dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa, de acuerdo con el Libro Verde, distinguimos entre interna y externa.

La dimensión interna es aquella que abarca a los trabajadores y su entorno, es decir, las condiciones de trabajo de los empleados y la correcta trata de los desechos producidos durante procesos de manufacturación. La empresa no solo debe centrarse en cumplimentar con las condiciones mínimas establecidas, sino que debe tratar de ir más allá, por ejemplo, favoreciendo el crecimiento profesional y personal de los empleados y mejorar las condiciones laborales.

Por otro lado, la dimensión externa es aquella que se centra en el entorno de la empresa. Los grupos que no forman parte de la misma pero que con los que se relaciona y debe generarles algún valor si quiere autodefinirse como responsable. Dentro de esta rama hayamos a los socios comerciales, comunidades locales, autoridades y ONGs entre otros.

#### **2.5. Dimensión Interna**

##### ***Gestión de RRHH***

Las personas son un recurso muy valioso para una empresa, es por ello que deben tratarse con cuidado y especial interés. Por tanto, muchas empresas llevan

a cabo políticas de formación y aprendizaje para sus empleados, de modo que puedan seguir creciendo profesionalmente. De esta manera se fomenta la adaptación de a la empresa, aumenta la productividad de los empleados, y estos se sienten más satisfechos y motivados en su puesto de trabajo, un win-win para ambos. Es importante que la empresa gestione la jornada del trabajador de manera que exista un balance entre familia, ocio y trabajo.

Otro tema importante es el de la discriminación, a día de hoy es un tema socialmente muy candente, en especial el tema de la igualdad de género. Todos los trabajadores deben tener las mismas oportunidades y retribuciones, no importa su género, raza o religión. La discriminación no solo debe evitarse con los empleados actuales de la empresa, sino que con los potenciales también. A la hora de contratar una persona, una empresa que se considere socialmente responsable debe tener en cuenta a aquellas personas que pertenecen a minorías (parados de larga duración, aquellos con alguna discapacidad y personas mayores entre otros). Brindarles una oportunidad a estos colectivos en riesgo de exclusión social y reducir del desempleo son prácticas necesarias para una mejora de la sociedad.

### ***Salud y Riesgos Laborales***

El caso de las condiciones laborales es probablemente de los más antiguos que existen. Ya desde la Revolución Industrial los trabajadores exigían condiciones laborales favorables, y la historia nos confirma que la mejora empresarial en estos aspectos ha sido determinante para favorecer un aumento en la productividad. Por supuesto, en la época en la que estamos, unas condiciones laborales salubres son parte de los derechos de los trabajadores.

Pero, como la propia definición de RSC menciona, es importante ir mas allá, no vale con solo cumplir la normativa legal establecida. Este ámbito ha sido durante

mucho tiempo un quebradero de cabeza para los departamentos de RRHH, que tratan de prevenir el riesgo de enfermedad laboral y siniestralidad.

El riesgo a prevenir puede ser tanto físico como mental. Por un lado, está aquel proveniente, por ejemplo, del mobiliario de baja calidad que causa malestar físico en huesos y músculos. Por otro, encontramos problemas potenciales de salud que vienen dados por exceso de estrés y cansancio, derivados de excesivas cargas de trabajo.

Algunas medidas que llevan a cabo las empresas para prevenir los riesgos laborales son: Premiar a los Empleados Seguros, tener encuentros con los trabajadores para buscar medidas preventivas o fomentar campañas de hábitos saludables fuera del trabajo (antitabaquismo, nutrición saludable o actividades físicas entre otras)

### *Adaptación al cambio*

No es raro que por distintos motivos una organización se vea en la necesidad de cambiar su modelo empresarial y deba recolocar a sus empleados en otros cargos o departamentos. Existen casos más extremos como y no por ello poco comunes como son los recortes de empleados y los despidos colectivos.

Este tipo de situación es sin duda perjudicial para el trabajador, pero también suelen afectar negativamente a la imagen de la empresa y a la motivación y productividad del resto de empleados. Por eso ha de tratarse de la manera más ética y socialmente responsable posible. Existen ciertas medidas, denominadas planes sociales”, que tienen como fin paliar las consecuencias de los efectos negativos originados por la reestructuración.

Primero están las medidas sociales alternativas a las extinciones contractuales. Como su nombre indica, son maneras de evitar las extinciones de contratos,

abarcan desde medidas de reconversión, reclasificación o readaptación hasta otras relacionadas con modificar las condiciones laborales ya pactadas.

En segundo lugar, existen medidas para favorecer el mantenimiento del empleo. Dentro de este tipo se encuentran aquellas destinadas a favorecer la reservación del empleo. Desde la reducción de la jornada laboral hasta ofrecer entrenamiento a los trabajadores para aumentar su formación y evitar que se encuentren en situaciones en las que se deba prescindir de ellos.

Por último, encontramos las medidas que acompañan a los despidos en masa. El objetivo de estas es suavizar el impacto negativo de los despidos colectivos. Consiste en elaborar un plan de recolocación para los trabajadores afectados que correrá a cuenta de la empresa. Dicho plan incluye desde atención personalizada hasta orientación y formación profesional (Sampedro, 2014).

### ***Gestión del impacto ambiental y recursos naturales***

Es importante para las organizaciones tratar de reducir lo máximo posible su impacto en el medio ambiente. Para ello, deben tratar de evitar en la medida de lo posible producir una gran cantidad de desechos contaminantes y manejarlos adecuadamente. También es importante disminuir el consumo de recursos naturales, estas medidas otorgan a la empresa una ventaja competitiva, reducen sus costes energéticos y su impacto medioambiental.

Difícilmente puede hablarse de gestión de impacto medioambiental sin introducir el tema de la economía circular. Se define como una estrategia que tiene como objetivo el aprovechamiento de los recursos mediante su reutilización o reciclaje. De esta manera la empresa obtiene recursos naturales reutilizables y ahorra en sus costes de obtención. No solo eso, sino que con esta política evitará también ciertos procesos durante su actividad, que supondrán un

ahorro energético y por tanto resultará en una reducción de los desechos emitidos.

Existen otras medidas más básicas adoptables por las empresas para reducir la generación de residuos. Estas son, entre otras: el favorecimiento de la compra al por mayor para evitar plásticos y demás envases, reducción del uso de materiales desechables, el fomento del reciclaje o la limitación del uso de recursos especialmente nocivos para el medioambiente como baterías.

## **2.6. Dimensión Externa**

### ***Comunidades Locales***

La RSC ha de tenerse en cuenta en la inserción de organizaciones en comunidades locales. Evidentemente son de importancia para el desarrollo de dichas comunidades, ya que ofrecen empleo y suponen una fuente de ingresos para la localidad.

Sin embargo, es común que la empresa cause algunas molestias debido a que su operatividad supone en muchos casos la creación de residuos, contaminación del aire y acústica y otros problemas ambientales causados por un mayor tráfico de vehículos.

Con el fin de favorecer las comunidades en las que se encuentran, es normal que la promoción de eventos sociales por parte de la organización. Desde organizar voluntariados, patrocinar diversos eventos y captar fondos para causas que atañen a la comunidad, hasta dar preferencia a los proveedores locales a la hora de buscar socios comerciales. Este tipo de acciones sociales van más allá del objetivo de la empresa de crear un beneficio económico, aunque a la organización no le supone una ganancia definida si le favorece creando una imagen positiva.

### ***Socios Comerciales***

Como se ha comentado previamente, muchas multinacionales establecen relaciones comerciales con empresas locales. Ya sea por subcontratación, o porque pasan a ser clientes o proveedores, estas empresas, que por lo general son de un tamaño menor, pasan a formar parte de la cadena de suministro de la multinacional.

El conocimiento del grado de satisfacción y el fomento de la comunicación entre la entidad y sus socios comerciales es una política básica para la mejora de las relaciones. La firma de acuerdos con clientes y proveedores para la mejora de manera conjunta de la RSE y promover la implantación de políticas relativas a la RSC en PYMES son también prácticas comunes.

En el caso de las grandes multinacionales que se relacionan con las empresas locales de menor tamaño, se dice que estas adquieren una responsabilidad social suplementaria. Esto quiere decir que las PYMES locales se verán afectadas en cierta medida por las medidas implementadas por la multinacional. Además, existe la probabilidad de que desarrolle una dependencia económica dependiendo del volumen de negocio que exista entre en las compañías.

### ***Derechos Humanos***

Los derechos humanos son un tema muy complicado que planten problemas de carácter político y ético. Llevan a la empresa a plantearse que alcance tienen en esta cuestión, que responsabilidad atañe a la empresa y cual al gobierno. Por ejemplo, se plantearía aquí el caso de un proveedor que se encuentra asentado en un país tercermundista, en el que es frecuente que no se respetan los derechos

de los trabajadores, y como asegurarse de que se cumplen los valores que el cliente considera fundamentales.

Con el fin de apoyar el respeto a los derechos humanos de los trabajadores, muchas empresas hacen apología de los mismos en sus códigos de conductas. Además, aquellas organizaciones que importan productos de países en los que la violación de los derechos humanos es más frecuente, exigen a sus proveedores que se ciñan a un código ético en el proceso de producción de sus bienes.

Cabe destacar la recomendación de Eurocomercio en 1998 sobre las condiciones sociales de compra, que aborda de manera extensa temas como la explotación infantil y los trabajos forzados y en cárceles.

### ***Problemas ecológicos mundiales***

Los problemas ecológicos son de carácter transfronterizo, es decir, que afectan a todo el globo. Por ello, las empresas, que son principales causantes de estos problemas por la polución y los desechos que generan, deben actuar a nivel nacional e internacional.

Aunque al final son las empresas las que llevan a cabo las políticas para tratar de reducir su huella ecológica, en cierto modo también depende de los agentes que se encuentran en su entorno y pueden instarla a tomar acción.

## **2.7. Evolución histórica de la RSC**

Aunque el término Responsabilidad Social Corporativa se acuña solo un par de décadas atrás, esta idea tiene su origen en Estados Unidos. Es durante la década de los 50 cuando se reconoce la responsabilidad de las empresas sobre el estado de salud de sus empleados y la polución que generan. Concretamente, este término adquiere

una definición formal en 1953, cuando Bowen publica su obra “Social responsibilities of the businessmen”

No será hasta finales de los 60 y principios de los 70 cuando las empresas comienzan a verse en necesidad real de publicar un balance social. Aquí se recogerá toda la información sobre que hace la organización para ser socialmente responsable. Aunque esta información estaba principalmente dirigida a agentes externos, son los consumidores los que principalmente muestran una mayor preocupación por la condición social de las compañías.

Cabe destacar en este periodo la labor del abogado y activista estadounidense de origen libanés Ralph Nader. Nader trabajó siempre a favor del medio ambiente y los derechos sociales, durante los 60 presionó a la multinacional General Motors para que optase por unas medidas más favorables al bien social. A pesar de que solo un 3% de los miembros la junta de accionistas se consideraba socialmente responsable, consiguen aprobarse las siguientes medidas: publicación de informe social anual, aumento de los directivos pertenecientes a minorías y la inclinación a comprar a proveedores más desfavorecidos.

El previamente mencionado requerimiento de información sobre la responsabilidad social se traslada de EEUU a Europa, aunque con diferencias en el contenido del balance social. En Europa, los que solicitaban la información sobre la responsabilidad de las empresas eran agentes internos en lugar de externos. Al ser los trabajadores los primeros interesados en este tema, se produce un cambio en el enfoque de los balances sociales, y es por eso que los sindicatos tuvieron una mayor importancia en la Europa empresarial de la época.

En 1970 se produce un boom en la preocupación de la gente por la RSC. Esto da lugar a la aparición de una gran cantidad de iniciativas que pretenden fomentar y promulgar información concerniente la labor social. Estas iniciativas pasaron a convertirse en un modelo a seguir por el resto de multinacionales, las más destacables son:

- La variedad de anexos descriptivos que existían como parte de la memoria de ciertas multinacionales.
- Las relacionadas con la legislación, como la Ley francesa nº 77-769 establecida el 12 de julio de 1977, que promueve el uso de indicadores sociales para medir la actividad de la empresa desde un punto de vista social.
- La iniciativa de la consultora de Estados Unidos Abt Associates Inc, que trataba de ir más allá y producir resultados socio-económicos, no solo económicos.

La década de los 80 fue un paso atrás para la responsabilidad social. De entre todos los objetivos de una organización fueron aquellos la productividad, las ventas, la comercialización y todos aquellos orientados a la obtención del máximo beneficio los que fueron priorizados. Durante esta época el carácter económico de las empresas prevaleció sobre el social, dejando a este último en la sombra.

El resurgimiento de la preocupación por el bien social no tendrá lugar hasta el comienzo de la década de los 90. Nace aquí el término sostenibilidad, concepto que enlaza y define una relación simbiótica entre economía, sociedad y medioambiente. Se persigue una responsabilidad dividida en tres dimensiones: social, medioambiental y económica.

Es en este periodo cuando tiene lugar la búsqueda de un modelo homogéneo para medir el rendimiento social de todas las empresas. De esta manera existiría una solución para medir y poder comparar el desempeño social y que sirva de referente informativo (Server y Villalonga, 2005).

En la actualidad, se ha producido un repunte en la importancia de la RSC, el motivo ha sido la aparición en varios países de cuentas falseadas en los últimos años. Varias organizaciones de renombre han sido acusadas de falsear la información concerniente a sus datos financieros. Casos mediáticos como el de las multinacionales Parmalat o

Enron y Worldcom, han hecho que los consumidores pierdan la confianza en las empresas.

El mundo empresarial ha estado obligado a tener que ofrecer sus datos financieros de manera transparente en las cuentas anuales. Pero, además, ahora tienen que ofrecer información sobre sus resultados sociales y ambientales, a raíz de esto, es frecuente encontrar apartados explícitamente dedicados a informar sobre sus labores en la RSC en las páginas web.

Sin embargo, no existe todavía un método para que las corporaciones ofrezcan la información de manera homogénea en sus memorias. Se necesitaría un documento que sirva tanto como para la intraevaluación como la interevaluación de la empresa. Es decir, que permita evaluar las acciones de la empresa en cuestiones de RSC, y que permita la comparación con los datos provistos por otras compañías.

La implementación de políticas socialmente responsables genera un valor añadido para las empresas, además de confianza en la sociedad. Es por ello que se considera que el uso de la RSC es una ventaja competitiva, ya que esta trae consigo, procesos menos costosos, el favorecimiento de los clientes y una mejora en la imagen de la empresa.

## **2.8. Grupos de interés**

Uno de los principios de la RSC dictaba la satisfacción de las necesidades de que los grupos de interés o stakeholders. Para identificar a los que pertenecen a este grupo, el economista Freeman plantea la siguiente definición.

“Todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente al desarrollo de estas”. (Freeman, 1984)

Del mismo modo que con las dimensiones, para identificar los grupos de interés, estos se pueden segmentar en grupos internos y grupos externos.

Dentro del grupo interno encontramos a los que forman parte directa del tejido empresarial: socios, accionistas, inversores y empleados. A pesar de formar parte del mismo grupo los intereses de los miembros son distintos. Mientras que accionistas socios e inversores se preocupan más por la empresa como tal, los empleados están más centrados en el cumplimiento de sus propios derechos.

Por otro lado, el grupo externo lo conforman aquellos que, aunque tienen relación directa con la empresa, no forman parte directa de ella. Aquí encontramos a los socios comerciales, los clientes, los competidores, los grupos de opinión, comunidades locales, el gobierno y la sociedad entre otros.

Como se puede observar, el alcance la RSC de una compañía es bastante amplio, es por eso que se dice que es un concepto transversal, ya que afecta a múltiples sectores y áreas de actividad de la organización.

### **3. LA REPERCUSIÓN DE LA RSC EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

La reputación o imagen corporativa, es como se conoce al conjunto de valores que los consumidores tienen de una marca. Cada acción que toma la empresa se ve reflejada en esta, e influirá de manera positiva o negativa. Según Costa (2001): “La Imagen Corporativa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esa colectividad”.

Sin embargo, Martín de Castro (2008) define el concepto de reputación corporativa como uno intangible, ya que este depende de la percepción basada en la información y el conocimiento.

La RSC sirve como herramienta para mejorar la opinión pública que tiene la sociedad de la empresa. Son muchas las ocasiones en las que políticas responsables nacen de manera reactiva, es decir, como manera de cambiar la imagen de la empresa para que esta se ciña mejor a las demandas sociales. Llevar a cabo obras sociales de extenso alcance supone una mejora en el posicionamiento de la marca en la mente de los stakeholders.

Las políticas responsables pueden implantarse en varios ámbitos, y cada compañía estará más concienciada con uno u otro. De esta manera, si tenemos en cuenta las definiciones ofrecidas por Martín de Castro y Costa, el segmento de los consumidores responsables puede sentirse atraído por el estereotipo de valores que representa una marca con la que se sientan identificados.

La reputación se considera un activo intangible que proporciona una ventaja competitiva a la marca. Pero, como dice Martín de Castro, la imagen se basa en la información, es por eso que la empresa debe informar a sus grupos de interés sobre sus buenas prácticas, de otro modo no generará valor. Como dice Villafuente (2004): “La reputación que no se comunica no genera valor para la empresa”.

Una buena imagen corporativa puede, por tanto, ser de gran atractivo para clientes, y al estar esta fuertemente ligada a la RSC se puede decir que el ejercicio de prácticas socialmente responsables en muchos casos será un reclamo para los clientes. De hecho, en muchas empresas es el departamento de marketing el que se encarga de las tareas de carácter social.

Tal es la importancia que ha adquirido la RSC en estrategias relativas a la imagen empresarial, que, en su artículo sobre la relación entre Imagen y responsabilidad social, García y Llorente (2009) afirman lo siguiente:

“Hoy en día, hablar de imagen corporativa implica hablar de RSC, sin embargo, sólo en la medida en la que una empresa lleve a cabo actuaciones de RSC y las sepa comunicar adecuadamente, podrá aprovecharlas no sólo

para mantener una imagen positiva sino para lograr un estatus de reputación corporativa”.

Hall (1992) afirma que junto con la reputación empresarial la reputación del producto y el know how de los empleados son los activos intangibles más importantes y de mayor impacto que contribuyen al éxito de una compañía. Es por ello, que, en un afán de tratar de mejorar la reputación corporativa para así mejorar el resultado en las ventas, muchas empresas actúan como benefactoras de ONGs y fomentan las acciones sociales. Es más, Gismera y Vaquero (2000) comentan que, para la mayoría de las empresas la acción social es una moda en la que de no obtener rentabilidad no invertirían.

Se puede afirmar que la puesta en práctica de la RSC supone una ventaja competitiva y un valor añadido a la empresa. La opinión de los clientes, la buena imagen de la marca y la fidelidad se consideran activos intangibles que son determinantes para una buena posición competitiva. Sin embargo, dada la intangibilidad y la volatilidad de los previamente mencionados factores, es difícil cuantificarlos en la información contable y financiera de la empresa (Barrios et al, 2003).

#### **4. IMPACTO DE LA RSC EN EL CONSUMIDOR**

A continuación, se explicará en que consiste la compra responsable. Este es un proceso laborioso mediante el cual un consumidor, que mantiene ciertos valores y estándares decide decantarse a la hora de realizar una compra por una marca que se ajusta más sus principios o que considera ética. La Teoría de la Identidad Social indica que las personas tienen un sentido consistente de sí mismos, y por tanto prefieren mantener relación con otros u organizaciones similares a ellos, además de que los evaluarán de forma más positiva (Kunda, 1999).

Previo al proceso de compra existen dos antecedentes que son necesarios aclarar, el autoconcepto y la percepción de eficacia.

- i. El autoconcepto es como se conoce al conjunto de valores y principios que tiene un individuo y que influyen en el proceso de compra. A esta combinación de valores también se la conoce como disposición ética u obligación ética.

Es conveniente hacer una distinción entre el buen ciudadano y la buena persona. Aunque todo consumidor se rige por ciertos valores éticos, algunos deciden aplicarlos a su proceso de compra y otros no. La buena persona es aquella que lleva una vida buena en lo personal. Por otro lado, el buen ciudadano es aquel que si decide aplicar sus valores en el proceso de compra, y busca de esta manera generar un bien para la sociedad.

Por supuesto, no todos los consumidores que deciden llevar más allá sus obligaciones éticas están concienciados de igual manera con todos los problemas. Las principales preocupaciones de los consumidores se declinarán por el medioambiente o por los derechos de los trabajadores, dependiendo de cada individuo, es aquí donde se marca el umbral de actuación del consumidor responsable.

- ii. Una vez un consumidor toma la decisión de ser responsable y cree que tiene la obligación ética de contribuir a la sociedad entra en juego la percepción de eficacia. Esto consiste en que el consumidor considere si su compra resultará en beneficio de la sociedad, si cree que cumplirá su objetivo, comprará el artículo, de lo contrario, no. Un consumidor puede percibir mayor eficacia en su compra si cree que hay otros comportándose como él o tiene información sobre el desempeño social de la marca a la que beneficia.

Sin embargo, no siempre es fácil obtener información para un consumidor por sus propios medios, en ocasiones puede ser una área tediosa y exigente. Como resultado, en ocasiones los consumidores se ven sobrecargados de información que no pueden enlazar de manera correcta, esto puede desembocar en una reducción de la percepción de eficacia del consumidor.

La fuente de información es importante para el consumidor responsable, si uno se centrara exclusivamente en aquella que recibe de los medios y las redes, disminuiría su percepción de eficacia, ya que esta tiende a ser información negativa, que es más mediática. Por otro lado, si la información se obtiene mediante conocidos, folletos, ONGs o asociaciones que fomentan el consumo político, se produce un aumento en la percepción de eficacia. (Valor, 2010)

Es observable que las practicas socialmente responsables tienen efecto en el consumidor, por lo general conllevan la fidelización de ciertos clientes y son atractivas para el segmento de los consumidores políticos, de los que se ha hablado previamente. De acuerdo con Maignan (2001) la mayor fidelidad del cliente, que se refleja en los valores de la marca, provoca un aumento en las ventas que conlleva a un mejor rendimiento financiero.

La actitud del cliente frente a la marca se ve determinada por la información que este posee, e influirá en su percepción e intención de compra. El estudio de Kang y Husvedt (2014), revela que los clientes desarrollan una percepción positiva hacia aquellas empresas preocupadas con temas de índole relativa a la RSC, como la transparencia o los derechos de los empleados, influyendo en su decisión de compra.

Sin embargo, también se plantea la situación en la que las practicas responsables generan desconfianza en el consumidor si este viera que la intención real de la compañía es puramente comercial (Varadarajan y Menon, 1997).

## **5. INFLUENCIA DE LA RSC EN LA DISPONIBILIDAD A PAGAR**

Aunque el consumidor responsable valore positivamente el que una marca sea socialmente responsable, existe un factor determinante que condiciona la decisión de compra final. Usualmente, si se comparan dos artículos aquel producido por la empresa responsable tendrá un precio más elevado. La condición económica del consumidor es importante, ya que existirán casos en los que, aunque uno quiera contribuir al bien social, no podrá permitírselo económicamente debido a la diferencia

de precio. Lo que conduce al siguiente planteamiento, ¿cuánto está dispuesto el consumidor responsable a pagar de más por un producto ético?

Existe un estudio llevado a cabo en 1997 (Fundación Empresa y Sociedad) según el cual, un 87% de los consumidores pagaría un poco más por un producto relacionado a una buena causa, un 28% pagaría aproximadamente un 5% más y el 31% estaría dispuesto a pagar entre un 5 y un 10% más.

De entre los encuestados, un 64% opino estar a favor de que las empresas aprovechen la acción social para mejorar su imagen y como forma de publicidad. Sin embargo, un 18% se mostró reacio a esta práctica, alegando que este tipo de labores no deben promocionarse o que pareciera que lo hacen por el propio beneficio de la empresa.

Por otro lado, hay otro estudio sobre la disposición de los consumidores a pagar por RSC que ofrece unos resultados interesantes (Fernández y Merino, 2005). A los encuestados se le plantearon dos situaciones. En la primera debían elegir entre un desodorante de 1€ y otro de 2€ de precio pero que tenía en cuenta a la capa de ozono. La otra situación planteaba la elección de unas zapatillas de 50€ frente a unas de 60€ que aseguraban que no había trabajo infantil en la producción.

Sorprendentemente, aproximadamente la mitad de los encuestados estarían dispuestos a asumir el precio del desodorante ético, pero en el caso de las zapatillas la negativa fue general. Aunque un producto suponía 1€ más de precio frente a 10€ de diferencia en el segundo caso, el aumento en la prima de los precios era del 100% y del 20% respectivamente. De acuerdo a este estudio, parece prevalecer a la hora de la elección de un producto la diferencia en el valor absoluto del precio más que la variación en términos de porcentaje.

La disposición a aceptar un precio más alto, siempre y cuando sea relativo a una buena causa, es confirmada por Gismera y Vaquero (2000): “Nueve de cada diez españoles estaría dispuesto a pagar un precio más alto por un producto que destinara parte de su precio a un proyecto social, frente a siete que lo harían por un producto ecológico”.

## **6. EFECTO DE LA RSC SOBRE LOS EMPLEADOS**

La RSC supone un conjunto de valores éticos y morales que la empresa muestra al exterior. Aunque la preocupación por la acción social y el medioambiente son necesarios, muchos de los que demandan información también se preocupan por el bienestar de los trabajadores. Por tanto, la aplicación de la RSC interna es necesaria, y esta no solo debe limitarse a cumplir con los requisitos legalmente requeridos sobre salud y seguridad.

Los empleados de la empresa son pieza fundamental en su funcionamiento, un trabajador motivado será más productivo que uno que carezca de motivación y por tanto, mayor será su contribución al objetivo económico empresarial. Podría decirse, que es una relación win-win para empleado y empleador. De acuerdo con Moreno, Uriarte y Topa (2010) uno de los problemas actuales de las empresas es la constante rotación de empleados que puede ser paliado mediante la inserción de políticas de RSE interna.

Rosseau y Tijoriwala (1998) definen el contrato psicológico como la creencia de un individuo que contrajo una promesa y de que algo le sería ofrecido a cambio, más allá de lo escrito. Es decir, como si se generaran obligaciones y derechos entre empleado y empleador desde una perspectiva psicosocial. En esta misma línea, Bunderson (2001) señala la existencia de un valor ideológico en los contratos psicológicos que se presenta cuando el empleado no solo piensa en sus derechos a nivel personal, sino en que, además su aportación a la empresa servirá como contribución a una buena causa.

Por ende, se puede asumir que en el contrato psicológico va implícita la concordancia de valores entre la empresa y el trabajador. Dando lugar a que la relación con la empresa promueva conductas en el trabajador acordes a los valores sobre los que está cimentada su RSC. No solo eso, si no que aumenta la motivación del trabajador, ya que cumple con la necesidad de autorrealización de los trabajadores que Maslow expone en su pirámide. Páez (2010) confirma que existe una relación entre la satisfacción del empleado y el desempeño social de la organización, alegando que los

trabajadores: “desean sentirse orgullosos de trabajar para una organización que es sensible socialmente y muestra un desempeño social corporativo satisfactorio”.

Sin embargo, puede darse el caso de que la gestión propuesta por el departamento de recursos humanos sobre políticas que afecten a los empleados, como aquellas referentes a su remuneración a planes de formación, no se cumplimenten. Es necesario para casos como este mencionar a Wright y Nishii (2006), que comentan que debe distinguirse entre las prácticas laborales diseñadas y las percibidas por los empleados, que son las que realmente inciden en su satisfacción.

La teoría de la identidad social también se aplica a los empleados, ya que estos se encontrarán más cómodos en un entorno que comparte sus valores. Así, desarrollan una identidad organizacional con la compañía. No obstante, si una empresa mantiene un comportamiento perjudicial para la sociedad esto desembocará en lo empleados no se sientan identificados con la empresa y su satisfacción y productividad puede verse afectada negativamente (Rupp et al, 2006).

Luego, más allá de verse afectados exclusivamente por las políticas sociales concernientes a sus derechos como trabajadores, queda constancia de que la satisfacción de los empleados también se ve afectada por las buenas prácticas sociales y medioambientales que no repercuten directamente en ellos. Como se ha mencionado, la imagen que ofrece la empresa, afecta a la satisfacción de los trabajadores.

De esta manera, problemas relativos a los empleados como la falta de motivación, el absentismo laboral o la alta rotación de empleados se ven paliados en mayor medida en empresas socialmente responsables. Así, se crea un entorno laboral más agradable, que beneficia la atracción y retención del talento.

Por tanto, la RSC no solo mejora los resultados mediante el incremento en ventas, el aumento en la satisfacción y de la productividad de los trabajadores supone también una importante contribución.

## **7. RELACIÓN ENTRE RSC Y PROVEEDORES**

Uno de los factores más determinantes para la actividad de una empresa son sus proveedores, ya que tanto el precio como la calidad del producto final dependerán de lo que estos ofrezcan a la compañía (Freeman, 2014). Por lo tanto, puede decirse que en cierta medida los proveedores y la relación de una empresa con los mismos son determinantes para el desarrollo de la misma y para su supervivencia. Si una empresa está atravesando dificultades a la hora de pagar a sus proveedores, si la relación con los mismos es buena, estos podrán aceptar precios más bajos o pagos en plazos más largos (Méndez-Beltrán, 2014). Sin embargo, si no es así, la empresa se encontrará ante una situación muy complicada.

Al ser tal la importancia de este grupo de interés para prácticamente cualquier compañía, es necesario pensar que cuanto mejor sea la relación que se mantenga con los proveedores, más posibilidades de éxito tendrá una compañía. Y a la hora de mejorar la relación con los mismos, una herramienta muy importante es la responsabilidad social corporativa.

De acuerdo con Méndez-Beltrán (2014), existen numerosas expectativas que los proveedores tienen respecto a las empresas a las que proveen y que estas deberán cumplir. Entre ellas se encuentran expectativas de solvencia, de cumplimiento de los contratos entre ambas partes, de cumplimiento de plazos de pago, de cooperación continua, de condiciones de exclusividad, etc. Y es aquí donde entran en juego las acciones socialmente responsables de las compañías, para hacer frente al cumplimiento de estas expectativas. Entre las acciones de RSC que una compañía puede llevar a cabo con efectos directos sobre sus proveedores se encuentran (Méndez-Beltrán, 2014): llevar a cabo una selección justa, responsable y transparente de los proveedores, la búsqueda de unas condiciones contractuales que otorguen un beneficio mutuo a las partes y establecer un código de conducta en referencia a la relación de la compañía con sus proveedores.

Además de estos aspectos más concretos, los proveedores también pueden verse influenciados, al igual que otros grupos de interés, por acciones de RSC más generales y que no les afecten directamente. Es decir, aquellos proveedores más concienciados o más sensibles a iniciativas de responsabilidad social corporativa, tenderán a

vincularse con compañías que lleven a cabo este tipo de actividades. Se verán influenciados por ejemplo por políticas que favorezcan la conservación del medio ambiente o que ayuden a sectores desfavorecidos de la sociedad, aunque estas acciones no se refieran directamente a la relación de la empresa con los proveedores.

La aplicación de la RSC y su efecto sobre los proveedores adquiere especial relevancia en el ámbito de las microempresas, fundamentalmente por el reconocimiento por parte del proveedor del compromiso de la empresa con su entorno local (Benito Hernández, 2011). En el caso de las microempresas, los vínculos o relaciones con los proveedores son más estrechos que en empresas de gran tamaño, pudiendo llegar incluso a tratarse de relaciones completamente informales. Al tratarse de empresas pequeñas generalmente con un alcance reducido, pueden ejercer una fuerte influencia en un entorno más local gracias a sus acciones de responsabilidad social, influencia que quizás las grandes compañías no pueden ejercer. Es por ello que los proveedores tienden a favorecer a estas compañías comprometidas socialmente con el desarrollo de su comunidad.

Por lo tanto, cualquier compañía tendrá que tener en cuenta que muy posiblemente, una relación positiva con sus proveedores favorecerá su desarrollo y su existencia en el largo plazo, y que por tanto deberán llevar a cabo políticas de RSC adecuadas para ello. Una vez más, se genera una ventaja competitiva entorno a la RSC.

## **8. LA RSC ASOCIADA A LOS INVERSORES**

La aplicación de los valores éticos por los que se rigen los inversores a la hora de decidir en la empresa o activo en el que invertirán es una tendencia que se ha consolidado en los últimos años. La integración de estos valores a la hora de invertir es lo que se conoce como Inversión Socialmente Responsable (ISR).

Muñoz y Fernández (2009) proponen la siguiente definición para la ISR:

“La inversión socialmente responsable (ISR) es un concepto dinámico que va evolucionando a lo largo del tiempo. El termino ISR es ampliamente utilizado, y se está redefiniendo hacia términos como

“inversión sostenible”, “inversión responsable” o “inversión sostenible y responsable”. Esta evolución es el reflejo del cambio de mentalidad asociado con los grandes cambios a nivel medioambiental y social a los que se enfrenta nuestra sociedad, a los escándalos empresariales recientes y al cada vez mayor convencimiento de que estos cambios tienen un impacto en los resultados de las inversiones”.

Esta disciplina tiene su origen en EEUU a mediados del siglo XX, cuando grupos religiosos deciden restringir sus inversiones y discriminar negativamente a aquellas compañías cuya actividad creen que son nocivas para la sociedad: tabaco, alcohol o juego. A pesar de su origen estadounidense, los primeros fondos de inversión propiamente dichos se establecen un par de años más tarde en Europa.

El objetivo de estos fondos no es otro que proveer financiación a empresas responsables. En resumen, invertir en compañías que elaboran productos respetuosos con el medioambiente, que son activas en la mejora de la sociedad o que fomentan la economía en países subdesarrollados. Estas inversiones, por supuesto, deben ofrecer rentabilidad para poder satisfacer al inversor.

En cuanto a la hora de concretar en que se va a invertir, Muñoz y Fernández (2009) proponen la siguiente división de estrategias para la elección:

- La exclusión: Consiste en aplicar un filtro basado en todo aquello que el inversor considera negativo y evitar las compañías que tengan ese tipo de comportamiento.
- La exclusión simple: Derivada de la anterior, propone excluir directamente actividades o sectores. Por ejemplo, aquellos que suponen la experimentación con animales o la producción de armas o tabaco. Incluye desechar empresas que operen en países que no respetan los derechos humanos.
- Best in class: Enfocada a analizar las mejores empresas responsables de cada sector y seleccionar, para la inversión, a aquella de cada grupo que mejor se ciña a los criterios de RSC.

- Screening positivo: No tan selectivo como el Best in class, propone la elección de compañías con comportamientos responsables o que produzcan bienes o servicios positivos.
- Inversión temática: Esta estrategia la siguen principalmente fondos temáticos que se basan en criterios sobre sostenibilidad, como sería el disminuir el uso del petróleo. Se asocia al sector de las empresas de suministros.
- Community investing: Propone la inversión en actividades que favorezcan al medioambiente y/o la sociedad de la comunidad entorno a la compañía inversora.
- Screening basado en normas: Se filtra negativamente a aquellas organizaciones que no cumplan los estándares internacionales que dictan entidades como la ONU, UNICEF o OCDE entre otras.
- Integración: Trata de introducir criterios responsables en la gestión de riesgos del análisis financiero tradicional

Esta corriente, nacida de la preocupación de los inversores por la responsabilidad social corporativa, sirve, paradójicamente, como motor para impulsar la misma. Como puede observarse, queda claro que los fondos que se dedican a la ISR favorecen a las empresas que tienen un fuerte compromiso social, fomentando el mismo. De este modo, organizaciones que no desarrollan medidas sociales podrían verse incitadas a ello.

## **9. INFLUENCIA DE LA RSC EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

La creciente influencia de la RSC, como cabría esperar, ha tenido su impacto en las administraciones públicas. Como representantes del gobierno que son, no solo deben ser estas socialmente responsables, sino que deben fomentar e impulsar a las compañías a implementar prácticas responsables. Como consecuencia, en los últimos años se han creado por todo el mundo diversos organismos internacionales dedicados exclusivamente a promover la responsabilidad social corporativa. Entre ellas podemos encontrar:

- European Business Ethics Network (EBEN): Promueve la ética de la empresa por Europa coordinando internacionalmente actividades relativas a la RSC.
- Institute of Business Ethics (IBE): Apoya sin ánimo de lucro a empresas mediante consultoría y formación sobre su ética empresarial.
- Internacional Labour Organisation (ILO): Esta agencia está centrada en vigilar el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores. Además, promueve unos salarios dignos y fomenta la igualdad en el trato a hombres y mujeres en el entorno laboral.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): Esta asociación multiempresarial ofrece una plataforma para que las organizaciones puedan informarse sobre el desarrollo sostenible, el conocimiento y las experiencias de las empresas por las que está compuesta.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD): Asociación de países que contribuye al desarrollo económico, social y medioambiental mundial.

No solo son las organizaciones internacionales las que promueven la responsabilidad social, a nivel nacional, en el caso de España, el gobierno español, desarrolló recientemente un plan estratégico para fomentar la responsabilidad social de las empresas. A continuación, se expondrán algunas de las medidas propuestas en el plan de Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (EERSE). El objetivo de este plan es que la economía nacional avance hacia una sociedad con una economía más competitiva, sostenible e integradora. Las medidas de mayor significancia son las siguientes (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014):

- La sensibilización de la empresa mediante modelos de gestión que promueven la responsabilidad y la sostenibilidad para que la actuación de su actividad sea socialmente responsable.
- Facilitación del dialogo entre los stakeholders y las organizaciones mediante el establecimiento de plataformas para ello.

- Elaboración del reglamento necesario para la publicación, con voluntariedad, de memorias e informes concernientes a la RSC y sostenibilidad de la empresa.
- Creación de una web especializada en responsabilidad social, que incluirá material formativo e informes socialmente responsables
- Informar y educar a la PYMES sobre prácticas de RSC y los beneficios que pueden traer.
- Hacer público el esmero de las compañías más involucradas con la responsabilidad social como manera de reconocimiento.
- Informar a las empresas sobre las prácticas de RSC reconocidas y aprobadas internacionalmente por organismos internacionales mediante el desarrollo de programas que promuevan su conocimiento y cumplimiento.
- Realizar consultas periódicas a la población y otros stakeholders para obtener información sobre su percepción de la responsabilidad social y así poder desarrollar planes estratégicos más con más referencias en el futuro.

Tras observar el impacto de la RSE en las administraciones públicas, queda evidencia para enunciar lo siguiente: la responsabilidad social corporativa suscita la responsabilidad social corporativa. Aunque haya podido sonar redundante, la RSC nace de la aplicación de los valores éticos de las personas en el mundo empresarial, lo que termina por suponer un valor añadido para la empresa y un beneficio para la sociedad. De este modo, ya sea por voluntariedad o por querer aprovechar la ventaja competitiva que supone, otras empresas implementaran estas prácticas. Y, como consecuencia de aportar una mejoría a la sociedad, gobiernos y otras administraciones publicas tratan de promoverla. Además, acrecienta la fama de las empresas ya responsables, que servirán de modelo para el resto.

## **10. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS**

A la hora de hablar sobre responsabilidad social corporativa, una de las cuestiones más importantes es determinar los efectos o el impacto que esta pueda tener en los resultados de una empresa. Es decir, si como consecuencia de las acciones de RSC llevadas a cabo, la compañía obtendrá una ventaja competitiva a largo plazo que compense los gastos realizados, o si por el contrario estos gastos se convertirán en un coste que no se podrá recuperar.

Existen numerosos estudios sobre este tema, sin llegar generalmente a una conclusión clara sobre si la relación entre RSC y los resultados de una compañía es positiva, negativa, o si no existe una relación clara.

Aun así, la gran mayoría de los estudios establecen una relación positiva, tanto entre responsabilidad social como entre la responsabilidad medioambiental de una compañía y sus resultados (González Masip, 2018). Ante esta relación positiva, cabe decir que las empresas más exitosas son aquellas capaces de lograr un buen rendimiento económico a la vez que integran en su actividad acciones de responsabilidad social (Ackerman, 1973).

Al considerarse que la RSC tiene efectos beneficiosos para la empresa en términos de resultados, resultará muy relevante por lo tanto para ellas, incluir la responsabilidad social corporativa como parte de su dirección estratégica. Esta acción permitirá a una compañía conseguir una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, con la que crear valor, y que le permitirá diferenciarse de sus competidores. De tal manera, esta ventaja competitiva se traducirá en una mejora de sus resultados. En este sentido, cuando se habla de resultados no es simplemente haciendo referencia al beneficio neto de la compañía, sino que se engloba a múltiples otros aspectos. Weber (2008), establece que las empresas pueden obtener de la implantación de una estrategia de RSC beneficios muy diversos relacionados con los resultados de la compañía, entre los que se encuentran: una mayor eficiencia productiva, derivada de la perspectiva de sostenibilidad de la compañía que se traducirá en un ahorro en costes; un acceso a nuevos mercados, compuestos por clientes más comprometidos o más sensibles a las actuaciones socialmente responsables, lo que permite un incremento de su diferenciación y por tanto de sus beneficios; y la capacidad de atracción y motivación

del talento, considerando el talento como un factor directa y positivamente relacionado con los resultados. Las iniciativas socialmente responsables también ayudan a mejorar la capacidad de financiación de las empresas debido a la atracción que ejercen sobre potenciales inversores.

McWilliams et al. (2002), van más allá en su estudio y no se limitan a afirmar que las iniciativas de RSC ayuden a mejorar los resultados de una compañía. Afirman, además, que una compañía fuerte, con una estrategia social y medioambiental relevante, puede incluso influir en la aparición de nueva regulación que sea perjudicial para competidores que no lleven a cabo iniciativas socialmente responsables.

Se ve por lo tanto la existencia de una relación positiva entre la RSC y los resultados, aunque esta no es una relación directa. Es decir, la mejora de los resultados es consecuencia de la adopción de una estrategia de responsabilidad social corporativa, pero existe un paso intermedio. Este paso son los múltiples efectos directos de la RSC tales como: la atracción, retención y motivación del talento, la atracción de nuevos inversores o consumidores más sensibles a iniciativas responsables, la mejora de la imagen de la compañía, que ante cualquier escándalo futuro se verá menos perjudicada, etc. Estos pasos intermedios son los que ayudan a crear valor para la empresa y los que en el futuro se traducirán en una mejora de los resultados.

Otro factor que influencia positivamente los resultados, y que deriva de la RSC, es que la aplicación de principios de RSC permite a las empresas adaptarse más rápidamente a los cambios en el entorno y a los diferentes desafíos que aparezcan, ya que la actividad de RSC lleva aparejada la innovación (González Masip, 2018). Y es esta innovación la razón del aumento de la eficiencia productiva mencionada anteriormente, con su consecuente reducción en costes. Ambos términos, innovación y responsabilidad social corporativa, están vinculados de tal manera que cuanto mayor sea la inversión de una empresa en innovación, mayor será el número de prácticas de RSC que aplique (Fernández-Kranz y Santaló, 2010).

A pesar de esta afirmación generalizada en muchos estudios sobre la relación positiva entre RSC y resultados, existe una falta de consenso a la hora de seleccionar las

variables determinantes para estudiar la relación, así como sobre la medición de las mismas. Esta falta de consenso provoca que se omita el estudio de muchas variables determinantes y que además los estudios no obtengan resultados homogéneos. Es por ello por lo que existe la necesidad de crear estudios determinantes que se fundamenten en todas las variables posibles, dada la importancia que la actividad de RSC puede tener para la mejora de los resultados de una compañía y con la finalidad de ayudar a las mismas a determinar qué variables son más relevantes a la hora de mejorar sus resultados.

Existe por lo tanto una gran incertidumbre sobre qué variables utilizar y si verdaderamente la percepción generalizada de que los resultados mejoran a raíz de las políticas de RSC es real. Ante esta incertidumbre, existe un estudio integrado que intenta determinar la opinión más generalizada basándose en un meta análisis de 52 estudios diferentes, Orlitzky et al. (2003). Este estudio, al abarcar un gran número de otros estudios, abarca también todas las variables posibles, así como la mayor muestra alcanzada jamás por un estudio en esta área, compuesta por 33.878 observaciones.

La conclusión del trabajo de Orlitzky es la existencia de una relación positiva entre RSC y resultados, al igual que la gran mayoría del resto de estudios. Sin embargo, para llegar a esta conclusión, se enfrenta al mayor problema a la hora de estudiar la relación, y es la necesidad de establecer patrones claros y estables que permitan afirmar que efectivamente la relación positiva existe. Son muchos los autores además de Orlitzky que piensan que los resultados de la gran mayoría de estudios son inconclusos: “Jones and Wicks (1999); Donaldson (1999); McWilliams and Siegel (2001); Roman et al. (1999)”. Y es por ello que el estudio de Orlitzky et al. (2003) es especialmente relevante, ya que al tener en cuenta un número tan amplio de variables es capaz de ofrecer por primera una respuesta clara y fundamentada a esta relación.

Según el estudio, las razones detrás de la relación positiva son fundamentalmente dos: la primera es que la RSC ayuda a crear una buena reputación a una compañía que le ayudará a tener una imagen fuerte y positiva frente a los stakeholders. La segunda es que la RSC mejora las competencias directivas ya que atrae a un mayor talento, y contribuye a mejorar los conocimientos de la organización sobre su mercado y su

entorno, tanto social como político, tecnológico, etc., ayudando por tanto a mejorar la eficiencia. Dos razones muy similares a las establecidas por Weber (2008), mencionadas anteriormente.

A la hora de hablar sobre los efectos en los resultados, estos se clasifican en dos subdivisiones diferentes (Orlitzky et al. 2003). La primera de ellas son los retornos para los inversores, es decir, los que provienen del mercado. Entre las medidas para estos retornos se encuentran en primer lugar el precio de la acción y su apreciación o depreciación, siendo los accionistas y su percepción sobre la actividad de la compañía el principal determinante de su evolución. Y la segunda de ellas son los retornos contables, medidos, además de mediante el beneficio neto, mediante ratios tales como el ROA (retorno sobre activos), ROE (retorno sobre patrimonio neto) y EPS (beneficio por acción).

Por último, en referencia a la relación entre RSC y resultados, es importante mencionar que se trata de una relación bilateral y recíproca. Por un lado, como se ha explicado anteriormente, el involucramiento de una compañía en actividades de responsabilidad social, a la larga tendrá efectos positivos sobre sus resultados. Pero, además, una empresa que haya tenido en el pasado resultados positivos, tendrá los recursos necesarios para poder desarrollar estas iniciativas responsables (Waddock and Graves, 1997). Por lo tanto, la mejora de cualquiera de las dos variables podrá provocar una mejora en la contraria.

En definitiva, a raíz de lo explicado anteriormente y en virtud de los numerosos estudios que existen al respecto de este tema, puede afirmarse que la relación entre las acciones de responsabilidad social corporativa y los resultados de una empresa es positiva. A pesar de las diferencias entre estudios en cuanto a las variables analizadas y la forma de hacerlo, puede concluirse, en gran parte gracias al trabajo de Orlitzky, que las empresas deben adoptar estrategias de RSC, por un lado, por los efectos positivos que tendrán en sus resultados, y por otro lado por los beneficios que estas tendrán para la sociedad en general.

## **11. POLÍTICAS DE RSC EN EMPRESAS ESPAÑOLAS**

Por último, se procederá a la elaboración de un breve análisis sobre la contribución relativa a la RSC de empresas españolas. Tras una descripción del objeto social de cada compañía, se expondrá que tipo de colaboraciones aporta para la sociedad.

### **11.1. Atresmedia**

El grupo Atresmedia es el actual líder español en el sector de la comunicación audiovisual. Nace en 2012 tras la fusión del Grupo Antena 3 con La Sexta. Opera en diversos sectores relacionados con la comunicación: televisión, cine, radio, internet y hasta organización de eventos.

Este grupo es conocido por ser bastante activo en cuanto a acción social. Opera bajo el siguiente slogan: “Creemos en una televisión capaz de convertir tu compromiso en un beneficio para todos”. Atresmedia está comprometida a cumplir y fomentar los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la ONU, que buscan desarrollar una sociedad mejor a nivel global. La compañía, que goza de un programa de voluntariado corporativo, decidió alinearlos con los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la ONU en 2015.

Su contribución a los empleados se basa en promover la igualdad de género, ofrecer empleo de calidad (con cerca de un 80% de contratos indefinidos) y dotar al empleado de extensa formación profesional.

Además, el grupo colabora activamente con varias organizaciones sin ánimo de lucro, a las que publicitó de manera gratuita en 2017 por un valor aproximado a los trece millones de euros. Con el fin de fomentar la sensibilización y cumplir sus objetivos sociales, también colaboró mediante su programa de voluntariado corporativo (que contó con una participación de 211 empleados).

En cuanto al medioambiente, la compañía invirtió recursos en tratar de reducir el impacto de sus actividades. Es más, trata de promover y sensibilizar a la población sobre los problemas del medioambiente mediante su campaña Hazte Eco.

Tal es el compromiso del grupo, que posee una marca paraguas llamada Compromiso Atresmedia, bajo la que desarrolla varios proyectos de RSC. Desde que empezó con la campaña Ponle Freno (2008), sobre la seguridad vial, son varias las que ha ido incorporando: Hazte Eco (2010), para el medioambiente; Objetivo Bienestar (2014), por una vida saludable; Constantes y Vitales (2014), en favor de la prevención medica; Crea Cultura (2014), para defender la propiedad intelectual; y Tolerancia Cero (2015), para prevenir la violencia de género.

## **11.2. Inditex**

Inditex es un grupo multinacional español que opera en el sector de la moda, siendo su actividad la producción y distribución de productos textiles. Se encarga de diseñar, producir, distribuir y vender sus propios productos. Con unos ciento setenta mil empleados y presencia en 96 mercados, opera bajo ocho marcas: Zara, Zara Home, Pull & Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Bershka, Oysho y Uterque.

La violación de los derechos humanos, salarios bajos o explotación infantil, son frecuentes en la producción textil en países menos desarrollados. En su política sobre la protección de los derechos humanos, la multinacional condena estos actos y afirma respetarlos en toda su cadena de valor e intenta promover su alcance a terceros con los que mantiene algún tipo de actividad.

Por otro lado, en favor del medio ambiente, la multinacional trata de usar materias primas sostenibles. Además, su modelo de negocio “close the loop” fomenta la reutilización de materiales, orientado hacia el concepto de economía circular. No solo hace un uso responsable de las materias primas, sino que también busca hacer diseños sostenibles, que requieren de un menor consumo energético en sus procesos de producción.

De acuerdo al Índice Dow Jones Inditex es la compañía retail más sostenible. Al operar en un sector que requiere de tanta materia prima y que ostenta una fama tan adulterada en cuanto al respeto de los derechos humanos, la transparencia en cuanto a las políticas de RSC es necesaria. Inditex está regida bajo la filosofía “Right to wear”, que quiere decir que aspira a ser una marca atractiva, ética y de calidad. Una marca que los clientes puedan sentirse bien llevando, pensando que contribuyen a la sostenibilidad.

### **11.3. Mercadona**

Mercadona es una cadena de supermercados de origen español, actualmente es líder del sector en España, donde cuenta con casi ochenta y cinco mil empleados y más de mil seiscientas tiendas. Su visión consiste en aspirar a ser una cadena agroalimentaria de cuya existencia la sociedad se sienta orgullosa, teniendo al cliente como guía. La cadena opera en cinco subsectores: la comida, la bebida, la higiene personal, la limpieza del hogar y el cuidado de las mascotas.

La optimización logística es una de las principales labores de la compañía. Una de las medidas que implementa es la renovación de motores en la flota de sus camiones, optando siempre por aquellos que suponen un ahorro energético y menor emisión de polución. También implementa medidas para optimizar el número de viajes, que el transporte es más sostenible, dependiendo del trayecto a realizar, e intenta gestionar el espacio para realizar el menor número de viajes posible.

En segundo lugar, tenemos el ahorro energético, que además de favorecer al medioambiente, supone un ahorro para la empresa. Mercadona se muestra eficiente en este aspecto, estimando que su modelo supone un 40% de ahorro frente a una tienda convencional. Lo consigue mediante el uso de luces LED, ventiladores electrónicos en máquinas de climatización y un sistema de control de señales que reduce la fuga de gases de efecto invernadero entre otras medidas.

La eficiente gestión de residuos de Mercadona conlleva a la reutilización de un 74% de los mismos. En 2016 ahorró cien mil toneladas cartón por el uso de envases reutilizables. Además, los alimentos que por su condición no son aptos para la venta, pero si para el consumo, son donados a comedores sociales y otras buenas causas.

Por último, Mercadona, que parece enfocar su RSC principalmente hacia el medioambiente, trabaja con sus interproveedores de manera activa y estrecha para reducir su huella ecológica. Han desarrollado unas cuatrocientas medidas para el ahorro de agua y energía, proveedores de los que el 90% cuenta con certificación ambiental.

La compañía es fue pionera en desarrollar una producción y consumo responsable, respaldada por su política de precios bajos, que favorece limita las ofertas, previniendo así el consumismo.

#### **11.4. Telefónica**

Telefónica es la mayor empresa española en el sector de telecomunicaciones, así como la quinta en el mundo. En la actualidad opera en diecisiete países, aunque tiene presencia en veinticuatro. Ofrece servicio a más de treientos cuarenta y tres millones de clientes gracias a sus ciento veintisiete mil empleados.

De cara al medioambiente, Telefónica promueve la reducción de la emisión de polución interna mediante una gestión más sostenible que permita reducir su huella de carbono y consumo de energía. De los residuos producidos globalmente en este sector, solo se recicla el 20% de media, aunque telefónica, con ayuda de su política de economía circular es capaz de reciclar hasta el 98% de los residuos que produce.

En cuanto a la acción social, la compañía cuenta con un programa de voluntariado corporativo especial que permite a los empleados de la empresa, si así lo desean, viajar a cualquier lugar del mundo durante sus vacaciones a colaborar. Incluso cuenta

con voluntarios online, dispuestos a ayudar a las ONGs en temas jurídicos, tareas de traducción y otras muchas.

Telefónica es fuerte defensora de los derechos humanos y laborales, cerca del 97% de la plantilla posee contratos indefinidos. Aboga por la igualdad de género, y cuenta con un programa de incorporación de jóvenes. Tiene unos altos estándares laborales que intenta incorporar a los miembros de su cadena de suministro, a los que la compañía exige un alto rendimiento social en el tema de los derechos humanos.

Por último, la multinacional cuenta con un departamento de I+D que desarrolla proyectos de innovación sostenible. Este tipo de innovación pretende abordar un problema social o medioambiental a la vez que genera retorno para la empresa.

Aunque solo se han recogido algunas de la amplia cantidad de labores que realiza Telefónica, se ha podido observar que tiene un amplio rango de actuación: derechos humanos, laborales, acción social y sostenibilidad. Es propio de empresas tan importantes como estas ser tan activas socialmente, ya que sirven de ejemplo para las demás.

## **12. CONCLUSIONES**

Tras haber realizado un análisis cualitativo e inductivo del proceso, en base a artículos científicos y tesis doctorales previamente publicadas, se procederá a la exposición de los resultados. Para ello, se analizarán las conclusiones a las que se ha llegado sobre la creación de valor vía RSC de los puntos que fueron elegidos.

Comenzando con la reputación de la empresa, cabe destacar que esta fuertemente ligada a la RSC de la empresa. La percepción de los clientes sobre la empresa se basa en la información que poseen de esta, una empresa socialmente responsable será vista con buenos ojos y recibirá críticas favorables de los clientes. Esto contribuirá a fidelizar clientes, e incluso atraerá a clientes potenciales, resultando en un aumento potencial de ventas y cuota de mercado.

Muy relacionado con lo anterior, se procederá a analizar cómo influye la RSC en el consumidor. Si bien ya se ha mencionado que la RSC favorece la percepción del cliente sobre la empresa, este factor es determinante a la hora de realizar la compra. De acuerdo a la teoría de identidad social, las personas valoran positivamente a aquellos con valores similares. Si un consumidor concienciado debe elegir entre dos productos, escogerá aquel con el que crea que contribuye a la sociedad. De este modo, se define un segmento de consumidores responsables para las compañías éticas.

En línea con lo anterior, existe lo que para muchos consumidores es un problema en su contribución a la sociedad, el precio. Por lo general, los productos elaborados de manera ética o que son más respetuosos con el medioambiente tienden a tener un coste y por tanto un precio más elevado. Si la diferencia no es muy alta y el consumidor puede permitírselo escogerá el producto ético. Quedó demostrado, que los clientes son más sensibles a la variación de precio en términos de valor absoluto que en porcentaje. Aunque se encontraron datos empíricos que respaldan la elección del consumo responsable si la diferencia en precio es razonable. Una vez más, la empresa ética se ve favorecida.

Los empleados son el motor de la compañía, y su motivación y satisfacción son fundamentales. Un empleado satisfecho se traduce como un aumento en su capacidad productiva, y por tanto en la de la empresa. Además, la buena imagen de la empresa atrae buenos candidatos con valores similares, que al estar comprometidos con ella reducen problemas como la rotación de personal y el absentismo laboral.

Los proveedores a pesar de ser un agente externo, pueden verse reflejados y afectados por las prácticas de RSC de una organización. Esto es más común en empresas de menor tamaño, en las que las relaciones se generan relaciones más cercanas. Lo cual puede acarrear tratos especiales que implicarían, precios más bajos, mayor tiempo para pagar en una situación adversa y otras situaciones que pueden favorecer la existencia de la empresa a largo plazo.

Con el paso del tiempo la cantidad de activos que manejan los fondos de inversión socialmente responsables es cada vez mayor. Estos fondos evitan realizar inversiones en empresas que según su criterio consideran poco éticas sea por sus actividades o al

sector al que se dedique. Sin embargo, si favorecerán a aquellas empresas con fuertes políticas de RSC sobre el resto.

En cuanto a las administraciones y organismos públicos, estos son probablemente los que menos incidencia tengan sobre la propia empresa. A pesar de que se crean para fomentar y vigilar que se cumplan las normas de RSC, la aportación más significativa que hacen es utilizar a la empresa con mejor desempeño social como ejemplo a las demás, dándola así a conocer.

Por último, se analizará el impacto en la cuenta de resultados de la empresa. Aunque ya ha quedado claro a lo largo de esta conclusión, la RSC innegablemente dota a la empresa de una serie de ventajas competitivas importantes. Estas ventajas se traducen en ocasiones como incrementos en ventas o mayor productividad, lo que afecta positivamente a la cuenta de resultados. Sin embargo, otras ventajas como la mejora en la percepción de la marca son intangibles y muy difícil de cuantificar.

Por tanto, se puede concluir que la práctica de la RSC beneficia a la empresa, dotándola de una serie de ventajas competitivas. Y dada la dificultad de la cuantificación de los intangibles es difícil a ciencia cierta saber si produce beneficios económicos o no, ya que implementar las políticas supone un coste.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

Ackerman R.W. (1973). How companies respond to social demands; *Harvard Business Review*.

Barrios, I., Correa, A., Acosta, M. & González, A.L. (2003). El concepto de activo intangible y sus tipologías: Una revisión de la normativa contable nacional e internacional *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, pp44-45.

Benito Hernández S., & Esteban Sánchez P. (2011). La influencia de las políticas de responsabilidad social y la pertenencia a redes de cooperación en el capital relacional y estructural de las microempresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.

Bunderson, J.S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employee: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.

Comisión Europea (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

COSTA, J., (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI, Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

De Castro, G.M. (2008). Reputación empresarial y Ventaja Competitiva, España: ESIC Editorial, p29.

Donaldson T., & Dunfee T.W. (1999). Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics. *Harvard Business School Press*.

Fernández, M.A., & Muñoz, M.J. (2009). La inversión socialmente responsable. *AECA: Revista de la administración española de contabilidad y administración de empresas*. N°85. Pp 24-28

Kranz, D., & Merino Castelló, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, pp.38-53.

Fernández-Kranz D., & Santalo J. (2010). When Necessity Becomes a Virtue: The Effect of Product Market Competition on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*.

Freeman, E. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*.

Freeman R.E. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization Environment*.

Fundación Empresa y Sociedad (1999). Marketing con Causa. Como añadir valor a las marcas vinculándolas con a proyectos sociales. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad.

García Guardia, M.L., & Llorente Barroso, C. (2009). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: Una estrategia para conseguir Imagen y Reputación. *Revista Icono 14*, N° 13. pp. 95-124.

Gismera L., & Vaquero E. (2000). La responsabilidad social de la empresa en España: Acción social. Papeles de ética, economía y dirección nº 5.

González Masip J.J., 2018. Efectos de las prácticas de responsabilidad social y medioambiental corporativas en la atracción y retención de talento.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13. pp.135-144.

Jones T., & Wicks A. (1999). Covergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*.

Kang, J., & Hustvedt, G. (2014). Building trust between consumers and corporations: The role of consumer perceptions of transparency and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 125, 253-265

Kunda, Z. (1999). Social Cognititon: Making Sense of People. *Cambridge, MA: MIT Press*.

Maignan, I. (2001). Consumers perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1).57-72.

McWilliams A., & Siegel D.S. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*.

Méndez-Beltrán J.A., & Peralta Borray D.A. (2014). Reflexiones respecto a la sensibilidad social empresarial y la creación de valor económico desde la perspectiva de los proveedores.

Moreno, A., Uriarte, L.M., & Topa G. (2010). La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos. Madrid: Pirámide. pp 212-222

Observatorio de RSC (2014). Introducción a la responsabilidad social corporativa.

Orlitzky M., Schmidt F.L., & Rynes S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*.

Páez, I. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teorica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, vol. 26, núm. 116, pp. 63-81

Roman M.R., Hayibor S., & Agle B. (1999). The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait. *Business and Society*.

Rousseau, D.M., & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp 679-698

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., & Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp 537-543

Sampedro Fernández, C. (2014). Responsabilidad social corporativa. Concepto, dimensión interna y comunicación.

Server Izquierdo, R., & Villalonga Grañana, I. (2005). La Responsabilidad social corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativo*, pp 137-161

Valdés Alonso, A. (2013). Responsabilidad social de la empresa y relaciones laborales. Valencia: Tirant lo Blanch. pp29

Valor. C. (2010). Relaciones con la Sociedad. La Coruña: Netbiblo. pp 139-142

Varadarajan, P.R., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.

Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide.

Waddock, S.A., & Graves S.B. (1997). The corporate social performance-financial link. *Strategic Management Journal*.

Weber M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*.

Wright, P., & Nishii, L. (2006). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels pf analysis. Unpublished manuscript.

#### **14. WEBGRAFÍA**

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014). Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas. Recuperado el 4 de junio de 2018 de: [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/EERSE\\_WEB.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf)

Información sobre la RSC de Atresmedia. Recuperado el 6 de junio de 2018 de: <http://compromiso.atresmedia.com/>

Información sobre la RSC de Inditex. Recuperado el 6 de junio de 2018 de: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos>

Información sobre la RSC de Mercadona. Recuperado el 6 de junio de 2018 de: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia>

Información sobre la RSC de Telefónica. Recuperado el 6 de junio de 2018 de: <https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable>



