



**Universidad  
Politécnica  
de Cartagena**

**TESIS DOCTORAL**

**Doctorado en Administración y Dirección de Empresas**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ANÁLISIS DE LOS  
MODELOS NORMALIZADOS Y CREACIÓN DE UN NUEVO MODELO  
INTEGRADO DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS DE  
ÁMBITO TECNOLÓGICO.**

**D. Juan Andrés Bernal Conesa**

**Dirigida por:  
Dr. D. Antonio Juan Briones Peñalver  
Dra. Dña. Carmen de Nieves Nieto**

**2016**





**CONFORMIDAD DE SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE DEPÓSITO DE  
TESIS DOCTORAL POR EL/LA DIRECTOR/A DE LA TESIS**

D. Antonio Juan Briones Peñalver y D<sup>a</sup> Carmen de Nieves Nieto, Director y Co-Directora de la Tesis doctoral “Responsabilidad Social Corporativa: análisis de los modelos normalizados y creación de un nuevo modelo integrado de organización empresarial en empresas de ámbito tecnológico”

**INFORMA:**

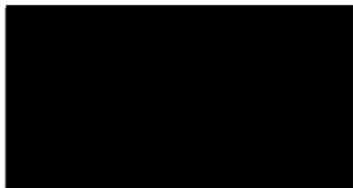
Que la referida Tesis Doctoral, ha sido realizada por D. Juan Andrés Bernal Conesa, dentro del programa de doctorado Administración y Dirección de Empresas (ADE), dando mi conformidad para que sea presentada ante la Comisión de Doctorado para ser autorizado su depósito.

La rama de conocimiento en la que esta tesis ha sido desarrollada es:

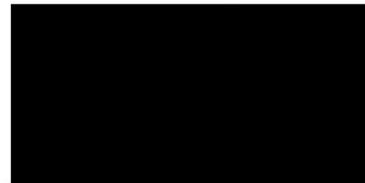
- Ciencias
- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ingeniería y Arquitectura

En Cartagena, a 23 de mayo de 2016

EL/LA DIRECTOR/A DE LA TESIS



Fdo.: Antonio Juan Briones Peñalver



Fdo.: Carmen de Nieves Nieto



**COMISIÓN DE DOCTORADO**



**CONFORMIDAD DE DEPÓSITO DE TESIS DOCTORAL  
POR LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA**

D. Carmelo Reverte Maya, Presidente de la Comisión Académica del Programa de Doctorado “*Administración y Dirección de Empresas*”

**INFORMA:**

Que la Tesis Doctoral titulada “*Responsabilidad Social Corporativa: análisis de los modelos normalizados y creación de un nuevo modelo integrado de organización empresarial en empresas de ámbito tecnológico*”, ha sido realizada, dentro del mencionado programa de doctorado, por D. Juan Andrés Bernal Conesa, bajo la dirección y supervisión del Dr. D. Antonio Juan Briones Peñalver y la Dra. D.<sup>a</sup> Carmen de Nieves Nieto.

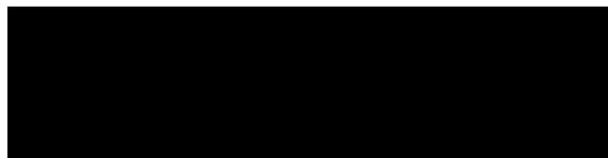
En reunión de la Comisión Académica de fecha 18 de mayo de 2016, visto que en la misma se acreditan los indicios de calidad correspondientes y la autorización del Director de la misma, se acordó dar la conformidad con la finalidad de que sea autorizado su depósito por la Comisión de Doctorado.

La Rama de conocimiento por la que esta tesis ha sido desarrollada es:

- Ciencias
- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ingeniería y Arquitectura

En Cartagena, a 18 de mayo de 2016

EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA



**COMISIÓN DE DOCTORADO**



## **Agradecimientos**

En primer lugar, quisiera agradecer a mis directores de tesis, al Dr. Antonio Juan Briones Peñalver y a la Dra. Carmen de Nieves Nieto su esfuerzo y dedicación para que este trabajo llegara a buen puerto. Sin sus consejos y su amistad no lo habría logrado.

En segundo lugar a mis amigos y compañeros del Centro Universitario de la Defensa (CUD) de San Javier, por su ayuda, sus ánimos, sus recomendaciones y porque entienden la singladura realizada. En especial quiero agradecerse a Pedro, pues sus consejos como él perduraran siempre en mi memoria.

A Joaquín Juan y a Joaquín, director y director financiero, respectivamente, del Parque Tecnológico de Fuente Álamo por su ayuda y aportaciones en los comienzos de esta tesis y abrirme las puertas de APTE.

A Rosa Marina Agüera y a Ángel Luis Sánchez, directora de operaciones y director de la delegación de AENOR en la Región de Murcia, por su colaboración y su aporte de información en los momentos iniciales de este trabajo

En último lugar y por ello no menos importante, a toda mi familia por el tiempo que este trabajo les ha “robado”. En especial a mi mujer, Beatriz y a mis tres hijos, Caridad, Juan Andrés y Rafael porque ellos son el faro que ha guiado este barco en los momentos oscuros.

Gracias a todos.



## ÍNDICE

Resumen	i
Abstract	iii
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	11
1.1 La ética. Delimitación Conceptual	13
1.2 Antecedentes de la RSE	16
1.3 Marco ético de la RSC	16
1.4 RSC. Evolución y dimensiones	18
1.5 RSC. Estado del arte	25
1.6 Evolución de los sistemas de gestión normalizados	26
1.7 Conclusiones	41
2. ANÁLISIS DE LOS REFERENTES INTERNACIONALES DE RSC	45
2.1 Marcos referenciales internacionales	47
2.2 Directrices de proceso	45
2.3 Sistemas de gestión en RSC	69
2.4 Normalización internacional. Un nuevo referente	76
2.5 Comparación entre estándares internacionales	89
2.6 Motivaciones para adoptar la RSC	93
2.7 Conclusiones	96
3. INTEGRACIÓN DE SISTEMAS	99
3.1 Antecedentes de la integración	101
3.2 Beneficios, razones y dificultades de la integración	108
3.3 Integración con la gestión de RSC	111
3.4 Conclusiones	114
4. SITUACIÓN DE LA RSC EN ESPAÑA. SECTOR TECNOLÓGICO ESPAÑOL	117
4.1 Evolución de la RSC en España	119
4.2 Percepción empresarial de la RSC	128
4.3 Sector tecnológico español y RSC	135

4.4 Conclusiones	145
5. METODOLOGÍA	147
5.1 Hipótesis	149
5.2 Metodología	153
5.3 Procedimiento y análisis estadístico	164
5.4 Conclusiones	168
6. RESULTADOS INVESTIGACIÓN Y DEL MODELO	169
6.1 Análisis descriptivo	171
6.2 Análisis del modelo	182
6.3 Discusión de los resultados	194
6.4 Conclusiones	198
7. CONCLUSIONES	199
7.1 Principales conclusiones	201
7.2 Limitaciones	207
7.3 Futuras líneas de investigación	208
BIBLIOGRAFÍA	213
ANEXO	235

## Índice de tablas

Tabla 1.1	Evolución y Revisión del concepto de RSC	22
Tabla 1.2	Interrelación entre normas	40
Tabla 2.1	Clasificación de las normas de Responsabilidad Social Corporativa	48
Tabla 2.2	Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas	50
Tabla 2.3	Aspectos fundamentales de las directrices de la OCDE para empresas multinacionales	54
Tabla 2.4	Evolución de la difusión voluntaria de información no financiera	63
Tabla 2.5	Indicadores del GRI y su relación con los marcos de referencia internacionales	68
Tabla 2.6	Esquema de los contenidos de la ISO 26000	81
Tabla 2.7	Resumen de los principios de la ISO 26000	83
Tabla 2.8	Correlación entre ISO 26000 e IQNet SR10.	89
Tabla 2.9	Cuadro resumen elementos clave de los principales referentes internacionales	91
Tabla 3.1	Integración de RSC en empresas españolas	112
Tabla 4.1	Principales iniciativas autonómicas en materia de RSC	123
Tabla 5.1	Ficha técnica del estudio	155
Tabla 5.2	Escala de medidas para los sistemas de gestión previos a RSC	158
Tabla 5.3	Escala de medidas para las motivaciones sobre RSC	159
Tabla 5.4	Escala de medidas para la implantación de RSC	160
Tabla 5.5	Escala de medidas para la integración de RSC	160
Tabla 5.6	Escala de medidas para la estrategia de RSC	161
Tabla 5.7	Escala de medidas para el performance	162
Tabla 5.8	Escala de medidas para la sostenibilidad	162
Tabla 5.9	Escala de medidas para el éxito competitivo.	163
Tabla 5.10	Características principales de CB-SEM y PLS-SEM	166
Tabla 6.1	Antigüedad de la muestra	172
Tabla 6.2	Forma jurídica	172
Tabla 6.3	Subsector principal de actividad	173
Tabla 6.4	Tabla tamaño de la empresa	174
Tabla 6.5	Tabla facturación de las empresas	174
Tabla 6.6	Medidas de centralidad y dispersión de Motivaciones	176
Tabla 6.7	Medidas de centralidad y dispersión de Sistemas de Gestión Previos.	176
Tabla 6.8	Medidas de centralidad y dispersión de Implantación SG de RSC.	177
Tabla 6.9	Medidas de centralidad y dispersión de Integración de RSC	178
Tabla 6.10	Medidas de centralidad y dispersión de Estrategia de RSC.	179
Tabla 6.11	Medidas de centralidad y dispersión de Performance	180
Tabla 6.12	Medidas de centralidad y dispersión del Éxito Competitivo.	181
Tabla 6.13	Medidas de centralidad y dispersión de Sostenibilidad.	181

Tabla 6.14	Cargas factoriales y cargas cruzadas para el modelo de medida.	183
Tabla 6.15	Fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ), coeficientes de validez convergente y discriminante	186
Tabla 6.16	Contraste de hipótesis planteadas	187
Tabla 6.17	Resultados del modelo estructural. Medidas predictivas	189
Tabla 6.18	Efectos totales (directos e indirectos)	191
Tabla 6.19	Media ponderada de la comunalidad (AVE) y media de R <sup>2</sup>	193
Tabla 6.20	Contraste de hipótesis y varianza explicada del modelo	194

## Índice de figuras.

Figura 1.1	Relación entre ética y RS	15
Figura 1.2	Marco ético de la RSC	18
Figura 1.3	Dimensiones de la RSC	24
Figura 1.4	Principios de Gestión de Calidad	30
Figura 1.5	Elementos Comunes de los sistemas normalizados	36
Figura 1.6	Evolución mundial de certificados de los principales sistemas de gestión	36
Figura 1.7	Vertientes de la gestión empresarial	41
Figura 1.8	Evolución temporal de los sistemas de gestión normalizados	43
Figura 2.1	Evolución mundial de certificados ISO 14001	74
Figura 2.2	Referentes internacionales y sus elementos principales	76
Figura 2.3	Visión esquemática de la ISO 26000	80
Figura 2.4	Los 7 principios de ISO 26000	87
Figura 2.5	Relaciones planteadas en el capítulo 2	97
Figura 3.1	Integración de sistemas	104
Figura 3.2	Marco de integración de la RSC en el proceso de negocio	113
Figura 3.3	Relaciones planteadas en el capítulo 3	115
Figura 4.1	Iniciativas de RSC en España	127
Figura 4.2	Evolución en España de los informes GRI e informes de progreso del Pacto Mundial.	131
Figura 4.3	Relación entre RSC, innovación, formación y competitividad.	134
Figura 4.4	Evolución de los miembros de APTE.	141
Figura 4.5	Evolución del número de empresas en los PCyT	144
Figura 4.6	Principales subsectores.	144
Figura 4.7	Relaciones planteadas en el capítulo 4	146
Figura 5.1	Modelo de conceptual de investigación	152
Figura 5.2	Evolución del número de empresas ubicadas en los PCyT.	153
Figura 6.1	Subsector principal de actividad tecnológica	173
Figura 6.2	Rango de facturación anual	175
Figura 6.3	Contraste de hipótesis	190
Figura 7.1	Proceso de establecimiento del modelo de investigación	202
Figura 7.2	Mapa de proceso de modelo integrado en empresa tecnológica	206



## Resumen

El interés por la RSC en el entorno empresarial español se considera reciente ya que no ha sido hasta la década de los noventa cuando diferentes instituciones tanto públicas como privadas empiezan a preocuparse por ella y alcanzan a promover diferentes iniciativas. Sin embargo, no es hasta 2003 cuando aparecen verdaderas propuestas para promover comportamientos socialmente responsables, tras aparecer en 2002, el Libro Verde de la Comisión Europea “RSC. Una contribución de los negocios al desarrollo sostenible”.

Aunque el concepto de RSC no es nuevo, pues data de mitad del siglo XX en países anglosajones, es en el último cuarto de dicho siglo cuando aparecen diversas iniciativas que tratan de asentar las bases de lo que significa ser socialmente responsable, pues la visión de la empresa, como un negocio, ya no es suficiente sino que se exige mayor responsabilidad y compromiso ético para limitar su impacto negativo sobre el medioambiente y la sociedad en general.

Desde entonces, las empresas se enfrentan a crecientes exigencias de mayor compromiso social. Debido a este creciente interés social en el comportamiento responsable de las empresas, surge en primer lugar, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para posteriormente hacerlo el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el cual ya no atañe únicamente a la empresa sino a cualquier tipo de organización; de modo en la actualidad han pasado a utilizarse indistintamente.

Aunque existen diversas definiciones de la RSC, casi todas ellas coinciden en que hay que tener en cuenta tres dimensiones: la social, la económica y la medioambiental, de tal forma que la RSC contribuye al desarrollo sostenible o sostenibilidad.

El estudio del papel de las empresas de ámbito tecnológico en la gestión medioambiental y la sostenibilidad y por tanto en la RSC, está aún, como afirman varios autores, en sus etapas iniciales. Es por ello que en este trabajo se analiza la influencia de una estrategia de RSC en los resultados de las

empresas tecnológicas, desde la óptica económica, medioambiental y social. Para ello se parten de los principios de responsabilidad social, los cuales se pueden y deben integrarse en cualquier tipo de organización. Así pues, se estudia también la integración de la RSC en el sistema de gestión de la organización y su relación con otros sistemas previamente implantados en la empresa.

Con esta investigación se pretende sentar las bases teóricas y empíricas sobre la Estrategia de RSC en empresas de ámbito tecnológico.

Para ello se ha querido explicar de manera clara y concisa cuál es el problema que se nos plantea en el ámbito de la empresa tecnológica en relación a la RSC. Haciendo hincapié en el proceso de implantación e integración de la RSC y la forma en que se adaptan algunas empresas tecnológicas en una sociedad cada vez más exigente.

Se han enumerado una serie de hipótesis, tras la revisión del estado del arte, que han permitido establecer un modelo de investigación. Las relaciones de dicho modelo se han analizado utilizando ecuaciones estructurales (bajo la técnica PLS). Con este enfoque, las variables latentes (constructos) representan los conceptos de una teoría y los datos de las medidas (indicadores) se utilizan como entrada para los análisis estadísticos que proporcionan evidencia acerca de las relaciones entre las variables latentes.

Con este modelo se pretende justificar que la aplicación de prácticas de RSC, facilitadas por sistemas de gestión previos, puede llevar consigo la implantación y la integración de la RSC, influyendo ésta en el aumento de los resultados tanto empresariales como sociales y la mejora en el bienestar de la sociedad a través de la sostenibilidad.

## **Abstract**

Interest in CSR in the Spanish business environment is considered recent as it was not until the nineties when various public and private institutions begin to worry about it and reach to promote different initiatives. However, it was not until 2003 when real proposals to promote socially responsible behavior, after appearing in 2002, the Green Paper of the European Commission "Corporate Social Responsibility: a business contribution to sustainable development".

Although the concept of CSR is not new, dating from half of the twentieth century in Anglo-Saxon countries, is in the last quarter of the century when various initiatives that seek to lay the foundations of what it means to be socially responsible. Since the vision of the company, as a business is not enough, but more responsibility and ethical commitment is required to limit its negative impact on the environment and society.

Since then, companies face increasing demands for greater social commitment. Because of this growing social interest in responsible behavior of companies, the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) is emerged, which no longer concerns only the company but any type of organization.

Although there are various definitions of CSR, almost all agree that we must take into account three dimensions: social, economic and environmental, so that CSR contributes to sustainable development or sustainability.

The study of the role of business technology field in environmental management and sustainability and therefore CSR is still, as claimed by several authors, in their early stages. That is why in this work the influence of a CSR strategy is discussed in the results of technology companies, from economic, environmental and social perspective. For this purpose, the research is based on the principles of CSR, which can and should be integrated into any type of organization. So also, the integration of CSR in the management system of the organization and its relationship with other systems previously implanted in company are studied.

This research aims to lay the theoretical and empirical bases on the Strategy CSR technological companies. In order to do this, we have tried to explain clearly and concisely which it is the problem that arises in the technology company in relation to CSR. Emphasizing the process of implementation and integration of CSR and how some technology companies adapt to an increasingly demanding society.

A number of hypotheses have been listed after the revision of the state of the art. These hypotheses have established a research model. The relationship of this model have been analyzed using structural equation modeling (under the PLS technique). With this approach, the latent variables (constructs) represent the concepts of a theory and measurement data (indicators) are used as input for statistical analyzes that provide evidence about the relationships between the latent variables.

With this model, the application of CSR practices is intended to justify. This practices can be facilitated by previous systems management which may involve the implementation and integration of CSR, influencing it in increasing both business and social outcomes and improved welfare of society through sustainability.

## INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

### Justificación de la investigación

Si algo caracteriza el entorno empresarial en los últimos años ha sido la aguda crisis económica sufrida, la cual no puede ser atribuida meramente a un cambio de ciclo económico sino también a la ausencia de valores y principios éticos en el funcionamiento de las organizaciones (Melé et al., 2011). A lo largo de este periodo se ha puesto de manifiesto la importancia de la transparencia y la ética como atributos estrechamente vinculados a la gestión empresarial. Por ello, una salida a la crisis puede venir de la mano de innovaciones sociales (Goldsmith, 2010) y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es considerada una innovación en la gestión de empresas y como tal, puede alcanzar su máximo valor estratégico e incluso hay organizaciones que creen que la RSC protege contra los efectos negativos de la crisis económica (Janssen et al., 2015). En este contexto, el estudio clásico de la RSC se ha ampliado al marco de la crisis económica (Pérez y Bosque, 2012).

La gestión efectiva de la RSC puede ayudar a las organizaciones a minimizar los impactos negativos de la crisis (Pérez Ruiz y Rodríguez del Bosque, 2012) y generar cambios positivos en la gestión empresarial en la búsqueda de la mejora de la reputación y del éxito (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013) competitivo.

El concepto de RSC, no es reciente ya que comenzó a utilizarse en el siglo pasado, siendo original de los Estados Unidos (Gjølberg, 2009). Desde entonces, las empresas se han venido enfrentando a crecientes exigencias de compromiso social, por parte de diferentes grupos de interés (*stakeholders*), por lo que la implicación con dichos grupos se ha convertido en un proceso crítico que minimiza los inconvenientes y enfatiza las ventajas de la perspectiva estratégica de la Responsabilidad Social (Plaza Úbeda et al., 2011).

Durante mucho tiempo, las grandes preocupaciones de los empresarios y de los economistas fueron, casi exclusivamente, las responsabilidades económicas. Sin embargo, las dinámicas socioculturales y la evolución tecnológica, unidas a la emergencia de nuevas concepciones de las

organizaciones, condujeron a una redefinición y ampliación de los parámetros de la responsabilidad social.

La RSC se utiliza a menudo como un término general para describir una variedad de cuestiones relacionadas con las responsabilidades de las empresas (Hillenbrand et al., 2013). Sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada sobre la RSC (Dahlsrud, 2008), aunque se puede afirmar que la RSC es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en el gobierno y gestión, la estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de las acciones de una organización (Mendoza et al., 2010).

Así, las empresas se enfrentan a crecientes exigencias de mayor compromiso social. Debido a este creciente interés social en el comportamiento responsable de las empresas, surge en primer lugar, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para posteriormente hacerlo el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el cual ya no atañe únicamente a la empresa sino a cualquier tipo de organización; de modo que en la actualidad han pasado a utilizarse indistintamente.

La RSC es esencialmente, un concepto por el cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor asumiendo de forma clara los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano a través del desarrollo sostenible.

Así pues, la RSC pretende buscar la excelencia en la empresa, prestando especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de los procesos productivos con la incorporación de tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental.

Por otro lado, las organizaciones están constantemente adaptándose a los cambios económicos con la intención de tener mayores posibilidades de supervivencia en el mercado, factor clave para ello es la competitividad. En las

últimas dos décadas, el debate sobre el potencial estratégico de la RSC y la existencia de una posible relación entre RSC y competitividad se ha convertido cada vez más relevante (Battaglia et al., 2014) y se ha escrito mucho sobre cómo una adopción estratégica de la RSC podría conducir a recompensas financieras a largo plazo (Lee, 2008).

La RSC se ha convertido cada vez más importante para la competitividad de las empresas (Turyakira et al., 2014). Así pues, el efecto de la RSC sobre el éxito competitivo, entendiendo por éxito la obtención de unos resultados positivos para la empresa en términos de posicionamiento en el mercado y que van más allá del ámbito financiero (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013), es mayor en aquellos sectores con alta competitividad (como el sector tecnológico) y que siguen una estrategia proactiva versus reactiva (Marín et al., 2012), mientras que es menor en sectores poco competitivos, en los que las empresas siguen diferenciándose ofreciendo ventajas tradicionales de marca, precio, calidad y distribución (Rives y Bañón, 2008). A pesar de esto para las empresas tecnológicas no es fácil ser socialmente responsable (Lee y Kim, 2009).

Sin embargo, estas empresas tecnológicas pueden contribuir a la construcción de una economía sostenible con una estrategia proactiva innovando en productos y servicios que no son sólo atractivos comercialmente y ecológicamente racionales, sino también socialmente positivos (Lee y Kim, 2009), ya que sus operaciones pueden contribuir en el desarrollo local y favorecer el desarrollo global (Leach et al., 2012).

En la actualidad, existe un número creciente de empresas españolas que creen que deben contribuir al desarrollo sostenible mediante la planificación de sus operaciones con el fin de favorecer el crecimiento económico y el aumento de su productividad y competitividad garantizando al mismo tiempo la protección del medio ambiente y fomentar la responsabilidad social, y cumpliendo así con los intereses generales (Prado-Lorenzo et al., 2008) de la sociedad, pues la inversión en iniciativas de RSC puede ser una de las fuentes de ventajas competitivas (Apospori et al., 2012) y una manera de mejorar el rendimiento económico de las empresas (Hur et al., 2014).

Por ello, las empresas, deben adoptar prácticas formalizadas de RSC y, por tanto, establecer aquellos procedimientos y herramientas que estén alineadas con su estrategia corporativa (Bocquet et al., 2013).

El estudio del papel de las empresas de ámbito tecnológico en la gestión medioambiental y la sostenibilidad, por tanto en la RSC, está aún, como afirman varios autores, en sus etapas iniciales. Es por ello que en este trabajo se analiza la influencia de una estrategia de RSC en los resultados de las empresas tecnológicas, desde la óptica económica, medioambiental y social. Para ello, se parten de los principios de responsabilidad social, los cuales se pueden y deben integrarse en cualquier tipo de organización. Así pues, se estudia también la integración de la RSC en el sistema de gestión de la organización y su relación con otros sistemas previamente implantados en las empresas.

### **Objetivos del estudio**

Siendo conscientes de todas estas situaciones, el objetivo de este estudio es: (1) investigar las motivaciones de las empresas tecnológicas para tomar parte de las iniciativas de RSC e implantar actividades y políticas en su seno, integrándolas en el sistema de gestión propio de cualquier organización, (2) analizar los factores facilitadores de la implantación e integración de la RSC en el seno de la organización a través de sistemas de gestión previamente implantados en las empresas, (3) estudiar la influencia de la estrategia basada en RSC y como puede afectar al desempeño económico, la sostenibilidad y la competitividad de las empresas tecnológicas.

### **Estructura de la tesis**

Para alcanzar estos objetivos el estudio se estructura en diferentes apartados yendo de aspectos generales hacia más concretos.

**Primera parte.**

Capítulo 1. Este apartado de la tesis está dedicado al estudio y análisis de la ética y la RSC. En él se realiza una delimitación conceptual de la ética, los antecedentes de la RSC y su relación con la ética. A continuación, se ha procedido a definir la RSC, analizado sus antecedentes y las iniciativas más importantes en sistemas de gestión normalizados, para llegar a los sistemas de gestión de RSC.

Capítulo 2. En este capítulo se procede a analizar en profundidad las principales iniciativas internacionales en materia de RSC, encontrando puntos en común entre las diferentes iniciativas. Para ello se exploran y clasifican las iniciativas más destacables aparecidas internacionalmente, partiendo los llamados marcos referenciales, pasando por las llamadas directrices de proceso y finalizando por los sistemas de gestión de RSC. Se realiza en este capítulo un análisis profundo de la ISO 26000, una iniciativa internacional que trata de aunar los diferentes aspectos de la RSC y ser una guía para su implantación. Tras este análisis, se establecen las diferentes motivaciones para implantar la RSC en una organización.

**Segunda Parte.**

Capítulo 3. Este capítulo realiza un análisis de los diferentes sistemas de gestión normalizados y su integración en la organización, asimismo se estudia tanto la integración de sistemas de gestión como medio para implantar la RSC en la empresa, como sus dificultades de integración y los beneficios que ofrece. Se establece un marco de integración de la RSC en el proceso de negocio.

Capítulo 4. El propósito de este capítulo es determinar la situación general de la RSC en España, desde el punto de vista público y privado para conocer como las empresas adoptan la RSC de forma general y en concreto las empresas tecnológicas. Para ello, se estudiará la relevancia de las empresas ubicadas en los Parques Científicos y Tecnológicos y la situación de dichos parques en el tejido tecnológico español para conocer cómo las empresas tecnológicas se adaptan a la RSC y cuál es la situación de ésta en el

sector tecnológico y que influencia tiene sobre el desempeño de las actividades de las empresas españolas de ámbito tecnológico.

### **Tercera Parte**

Esta parte está dedicada al contraste del modelo conceptual propuesto para este estudio a partir de las hipótesis planteadas, y la discusión de los resultados obtenidos.

De este modo, en el capítulo 5 se establece el modelo conceptual de hipótesis, detallándose el diseño de la investigación, estableciendo la población objeto de estudio y se comenta el proceso de recogida de información. Asimismo, se describe la metodología a emplear, estableciéndose las variables que conforman cada constructo y el procedimiento estadístico.

Capítulo 6. En este capítulo se recogen los principales resultados de la investigación empírica. Para ello, se comenzará con un análisis descriptivo sobre las características generales de la muestra seleccionada, ofreciéndose primero información socio demográfica de las empresas y segundo se incorporara el descriptivo de las variables del modelo de investigación. Tras este análisis descriptivo se realiza el análisis estadístico empleando la técnica de ecuaciones estructurales. Para la aplicación de esta técnica estadística se procede en dos fases. La primera de ellas valida el modelo mientras que la segunda permite obtener conclusiones. Así pues, se realiza la evaluación del llamado modelo de medida (*inner model*) en el que se determina la relación entre los indicadores y el constructo (Roldán y Sánchez-Franco, 2012) y que se basa en el cálculo de los componentes principales (Serrano-Cinca et al. 2007). De este modo, se describen los criterios de evaluación para obtener la consistencia interna dada como fiabilidad, validez convergente y validez discriminante. Una vez que la fiabilidad y la validez del modelo de medida han sido establecidas, se realizan los pasos necesarios con objeto de evaluar las relaciones hipotéticas dentro del llamado modelo estructural (*outer model*), el cual evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre los distintos constructos, y permite extraer conclusiones en función de las hipótesis

planteadas y el contraste de las mismas. Este capítulo finaliza con un apartado de discusión de los resultados obtenidos.

Finalmente, en el capítulo 7 se muestran las conclusiones consideradas destacables de los capítulos previos y se establece tanto las limitaciones del estudio como las futuras líneas de investigación.



## **CAPÍTULO 1**

### **ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**



## **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

“La crisis económica internacional nos recuerda, una vez más, que la ética es rentable y que saltarse las reglas morales del juego es algo que tarde o temprano pagamos todos y no beneficia a nadie” (Navarro-García, 2012). Tal y como afirma Navarro-García (2012) la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no es una moda pasajera y una prueba de ello es que la Comisión Europea apuesta firmemente por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el período 2015-2020.

El interés suscitado por la RSC en el ámbito académico y profesional ha provocado no solo que sea objeto de discusión continua (Herrera et al., 2013) sino también que sea una línea de investigación relevante como afirman Aguinis y Glavas (2012).

La empresa debe obtener beneficios, pero no a cualquier precio y para ello, tendrá que considerar el impacto inmediato y futuro de sus actuaciones (Navarro-García, 2012), teniendo en cuenta, por tanto, sus implicaciones éticas y sociales.

Es por ello que, a lo largo de este capítulo, se va a analizar el concepto de la ética en los negocios, su relación con la responsabilidad social (RS) estableciendo un marco ético, que sirve de punto de partida para delimitar lo que se entiende por RSC y enumerar las principales iniciativas surgidas en torno a ella, revisando asimismo los sistemas de gestión de la calidad, del medioambiente y de seguridad y salud laboral para establecer una interrelación entre los sistemas normalizados internacionalmente más destacados con la última iniciativa aparecida en RSC, la guía ISO 26000.

### **1.1. La ética. Delimitación conceptual**

Ante el concepto de la ética empresarial se debe cuestionar previamente la definición de ética y si hay espacio para ésta en las empresas. Según el

diccionario de la Real Academia Española, ética es *“Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre”*. Sin embargo, según afirma Cortina (1994) definir términos que tienen una larga historia no es tarea fácil. La ética se puede definir como un saber que pretende orientar la acción humana para obrar racionalmente, de modo que sepamos deliberar bien antes de tomar una decisión, con objeto de realizar la elección más adecuada, pero no se trata de elegir solamente en un momento determinado sino a lo largo de nuestra vida (Cortina, 1994).

Según afirma Etkin (1993) la ética *“es el fundamento cuyos valores esenciales deben organizar la vida social, y son tales como la libertad y la dignidad humana, así como también se basa en conceptos morales como el bien común, lo bueno, lo equitativo y lo justo”*.

De hecho, la palabra ética deriva del término griego *ethos* que significa “modo de ser” o “carácter” ya que a través de nuestras acciones no solo se hacen cosas, sino que además “nos hacemos” a nosotros mismos. Hay una serie de resultados de nuestras acciones que quedan dentro de nosotros, que van esculpiendo nuestra personalidad, y que nos convierten a cada uno en la persona que somos (Fontrodona y Argandoña-Ramiz, 2011).

Cuando se hace referencia al carácter, debe tenerse presente, que no solo las personas sino también determinados colectivos e instituciones adquieren ciertas costumbres y hábitos que terminan por incorporar un carácter que puede ser percibido tanto por los miembros que forman la organización como por aquellos que desde fuera tienen contacto con la misma (Cortina, 1994).

De ahí que la ética no sea ajena al entorno organizacional, en general, ni al empresarial en particular, como agrupaciones humanas que son (Bañón-Gómiz et al., 2011).

La ética, una disciplina, como se ha comentado con siglos de antigüedad, trata de discernir entre lo que es bueno y es malo, correcto o equivocado en un terreno abierto a la controversia (Cuervo et al., 2008) debido a que la ética se ocupa de analizar las acciones humanas en tanto que a través de esas acciones los seres humanos nos hacemos mejores o peores. Desde esta

perspectiva, la dimensión ética de la actividad empresarial y del trabajo profesional hay que observarla como una necesidad, más allá de que en determinados momentos esté más o menos de moda (Fontrodona y Argandoña-Ramiz, 2011).

Siguiendo a Fisher (2004) los términos de responsabilidad social y ética son términos frecuentemente intercambiados debido a su estrecha relación, pero tal y como plantean Ferrell et al., (2011) no deben ser, en modo alguno, confundidos, con el de ética en los negocios. Mientras ésta se ocupa de definir los principios y estándares que deben guiar el comportamiento en los negocios, tomando como elemento conceptual la reflexión moral, en tanto que analiza cómo deben comportarse las instituciones y las personas que las forman en el entorno de los negocios, la RSC es una consecuencia de la acción empresarial (Herrera et al., 2013), la cual debe maximizar su impacto positivo y minimizar el negativo sobre sus grupos de interés.

Por tanto, es la ética la que cualifica a la RS de ahí que toda empresa deba ser éticamente responsable, es decir ética en primer lugar y socialmente responsable después (Bañón-Gómiz et al., 2011). Esta afirmación se resume en la figura 1.1.

**Figura 1.1. Relación entre ética y RS**



Fuente: Elaboración propia.

## **1.2. Antecedentes de la RSE**

El rol de la empresa en la sociedad ha sido un problema objeto de discusión desde la mitad del siglo XX. Así pues en los Estados Unidos, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) era concebida, hasta los años cincuenta del pasado siglo, por la mayoría en términos de obligación social, centrada fundamentalmente en los intereses económicos de los accionistas, dentro de la legalidad y la ética imperante (Bañón-Gómis et al., 2011).

En los años setenta del siglo XX surge con fuerza la ética de los negocios (*Business Ethics*) que en Europa se tradujo como la “ética de la empresa” (Cortina, 2004) generándose entonces un intenso debate sobre las relaciones entre empresa y sociedad (Cuervo et al., 2008).

La visión de la empresa, no sólo como un negocio, sino como un grupo humano que lleva adelante una valiosa tarea para la sociedad, la de producir bienes y servicios, a través de la obtención del beneficio (Cortina, 2004), ya no es suficiente sino que se exige mayor responsabilidad y compromiso ético a las empresas para limitar su impacto negativo sobre el medioambiente y la sociedad en general (Cuervo et al., 2008).

Desde entonces, las empresas se enfrentan a crecientes exigencias de mayor compromiso social. Debido a este creciente interés social en el comportamiento responsable de las empresas, surge en primer lugar, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para posteriormente hacerlo el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el cual ya no atañe únicamente a la empresa sino a cualquier tipo de organización; de modo en la actualidad han pasado a utilizarse indistintamente (Bernal-Conesa et al., 2014).

## **1.3. Marco ético de la RSC**

Ética y economía tienen mucho que ver con las elecciones que hacemos, pues la economía estudia cómo elegimos sin entrar en que comportamientos son incorrectos, sin embargo muchas de estas elecciones tienen implicaciones

éticas (Cuervo et al., 2008), por lo que la ética de los negocios ayuda a la resolución de los dilemas éticos planteados en el seno de la empresa.

El marco ético de la RSC, proviene de responder, defender o justificar aquello que se dice, hace u omite, ya que somos responsables cuando tenemos varias posibilidades de elección y nos decidimos por una (Navarro-García, 2012).

No todas las empresas ni todos sus directivos conciben la ética de la misma manera ni, tampoco, el nivel de calidad ética que están dispuestos a practicar. Para muchos, lo éticamente bueno se limita a lo estrictamente legal, mientras que para otros la ética es más exigente que la ley y para no pocos, tendría que ver con una cuestión de demanda social (Bañón-Gómis et al., 2011).

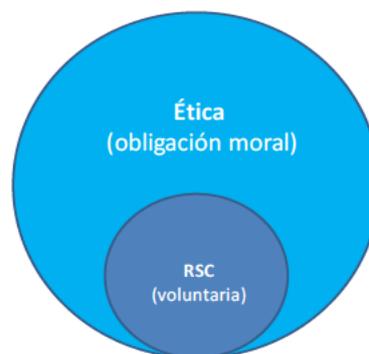
Sin embargo, los comportamientos irresponsables o poco éticos impiden la viabilidad y la rentabilidad de la empresa a largo plazo, minando la eficiencia y la confianza del sistema económico en su conjunto (Cuervo et al., 2008). Por lo que todas las organizaciones, lo sepan o no, cuentan con unos estándares éticos más o menos programados, que son inherentes a sus culturas, sistemas y procesos organizativos (Bañón-Gómis et al., 2011); de modo que toda compañía debe desarrollar valores que se conviertan en directrices y patrones cotidianos para sus integrantes (Heizer y Render, 2009), siendo estos los llamados valores compartidos, con objeto de obtener una ventaja competitiva contando para ello con miembros activos y comprometidos (García-González et al., 2013). Cada organización dispone de patrones de comportamientos propios y esenciales de la cultura empresarial, la dimensión ética de dichos patrones es la transmitida a través de sus miembros (Bañón-Gómis et al., 2011; García-González et al., 2013). Aunque la ética en la empresa, no es sin más, la suma de las conductas y valores de las personas que la forman, no cabe duda de que no puede haber una empresa ética si las personas que la dirigen y que trabajan en ella no lo son (Fontrodona y Argandoña-Ramiz, 2011).

Para ello los valores compartidos, desde la dirección, deberán marcar el camino a seguir, indicando a los miembros de la organización que se espera de ellos, e influyendo en el entorno (García-González et al., 2013), siendo una

forma de fomentar el comportamiento ético de los miembros de la organización y por tanto, de la propia organización en sí.

De este modo, ética y responsabilidad social son conceptos que hacen referencia fundamentalmente a nuestras relaciones a través del tiempo. Lo que en términos sencillos puede conllevar a entender la ética como el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás (Valdés et al., 2006), y se entiende la RSC como lo que hace la organización para satisfacer a sus grupos de interés. Por tanto, la ética da sentido a la responsabilidad social (Cortina, 1994), como refleja la figura 1.2.

**Figura 1.2. Marco ético de la RSC**



Fuente: Elaboración propia.

## **1.4. Responsabilidad Social Corporativa. Evolución y dimensiones**

### **1.4.1. Evolución de la RSC**

Como se ha visto en el apartado anterior, unido al concepto de ética empresarial, se encuentra la responsabilidad social en la que la protagonista es la propia organización, pública o privada, que controla los posibles efectos tratando de desarrollar un impacto positivo sobre la sociedad.

El concepto de RSC, no es reciente ya que comenzó a utilizarse en el siglo pasado, y es original de los Estados Unidos (Gjølberg, 2009). En 1953 Howard R. Bowen publicó su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, el cual es considerado adelantado a su tiempo (en más de una década) y en el que se

establece y dá forma al pensamiento de manera significativa sobre la responsabilidad social en el futuro (Carroll y Shabana, 2010). En los años 60 surgen diferentes autores tratando la responsabilidad social, entre ellos destacan, Davis (1960) que estableció que la responsabilidad social se refiere a las decisiones y acciones de los empresarios adoptadas por razones al menos parcialmente, más allá del interés económico o técnico de la empresa; Frederick (1960), que por su parte, argumentó que los recursos de la empresa también deberían utilizarse para objetivos sociales amplios y McGuire (1963) que estableció que la responsabilidad social insta a las empresas a asumir ciertas responsabilidades para con la sociedad, más allá de sus obligaciones económicas y jurídicas. Sin embargo, Friedman (1962) considera que la única responsabilidad social de la empresa es maximizar los beneficios para sus accionistas (*shareholders*), respetando las reglas básicas de la sociedad.

Las definiciones formales de RSC comenzaron a proliferar en la década de 1970. Fue en esta década en la que la responsabilidad (*responsibility*) social empresarial, capacidad de respuesta (*responsiveness*) ante la sociedad y el rendimiento o desempeño (*performance*) se convirtió en el centro del debate (Carroll y Shabana, 2010). Ackerman (1973) y Murray (1976) argumentaron que lo realmente importante no era que las empresas asumieran una responsabilidad, sino que las empresas estaban respondiendo al entorno social. Frederick (1978) formalizó esta distinción al diferenciar la responsabilidad social corporativa y la capacidad de respuesta ante las cuestiones sociales. Así pues, la primera hace hincapié en asumir una postura socialmente responsable por parte de las empresas, mientras que la segunda se centró en el acto literal de responder o de lograr una postura de respuesta frente a la sociedad (Carroll y Shabana, 2010). A finales de los 70 la discusión del concepto se centró en el logro de resultados o en el énfasis de los resultados de las iniciativas socialmente responsables (Carroll, 1979).

Aunque en los años 80, se produjo un menor número de nuevas definiciones del concepto, se generó más investigación empírica, con el consecuente auge y popularidad de temas alternativos (Carroll y Shabana, 2010). Estos temas alternativos incluían el *corporate social performance (CSP)*, la teoría de los *stakeholders* y la teoría de la ética de los negocios (Carroll, 1979). La

trayectoria general fue hacia un énfasis en el CSP (Carroll y Shabana, 2010). Frederick denomina la década de 1980 como el comienzo de la etapa de la “ética de los negocios corporativos”, en la que el foco se puso sobre el fomento de las culturas corporativas éticas (Frederick, 2008). La investigación en busca de vincular la RSC con la actuación financiera de las empresas explotó durante esta década, y la búsqueda de vínculos más estrechos con el desempeño financiero de la firma se convirtió en el orden del día (Carroll y Shabana, 2010).

Así por ejemplo, Carroll y Shabana (2010) argumentan que la búsqueda de la RSC para las compañías comenzó y llegó a la edad adulta durante esta década, en la cual se establece que la empresa está inmersa en la sociedad y tiene obligaciones con los grupos que la constituyen más allá de los meros accionistas (Jones, 1980). Esta tendencia continuó en la década de 1990. Así en los años 90, la RSC continúa sirviendo como un constructo básico pero cede o se transforma en marcos alternativos (Carroll, 1999), pues con el comienzo del siglo XXI comienza la era de la “ciudadanía corporativa global”. En este sentido, autores como Wood (1991), Carroll (1999), Hemingway y Maclagan (2004), entre otros, consideran a la RSC como el resultado de las empresas que tratan de mantener una amplia relación con la sociedad, para obtener unos beneficios netos a largo plazo derivados de su implicación social.

A partir de 2000, la RSC continúa su búsqueda para encontrar la legitimidad de los negocios, y se realizan avances significativos, especialmente en Europa (Carroll y Shabana, 2010). Así pues, la Unión europea define la RS en su Libro Verde como la “integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001, pág. 7).

Además, en esta década, la comunidad internacional se fascinó con la noción de la sostenibilidad o desarrollo sostenible, y este tema se convirtió en una parte integral de todas las discusiones de la RSC (Carroll y Shabana, 2010).

Por su parte, el concepto de desarrollo sostenible, introducido por primera vez por la Comisión Brundtland en 1987, se basa en la idea de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones

futuras para satisfacer sus propias necesidades y se ha introducido progresivamente en la gestión estratégica de las organizaciones teniendo en cuenta factores tales como la preservación del medio ambiente, el bienestar humano o los derechos humanos (Moneva y Ortas, 2010).

Con todo ello, la RSC puede ser entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus grupos de interés, incorporando de forma voluntaria las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales de dichos grupos en la dinámica operativa de las empresas.

Sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada sobre la RSC tal y como puede comprobarse en el estudio de Dahlsrud (2008), aunque se puede afirmar que la Responsabilidad Social es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en el gobierno y gestión, en la estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de las acciones de una organización (Mendoza et al., 2010).

La RSC es esencialmente, un concepto por el cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor a través del desarrollo sostenible, yendo más allá del cumplimiento de las obligaciones legales de su actividad (Cuervo et al., 2008) constituyendo un compromiso ético con la sociedad y el entorno en el que se desenvuelve. Por tanto, la RSC consiste en la asunción voluntaria por parte de las organizaciones, de aquellas responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano (Marín y Ruiz, 2007). Así, la RSC y sostenibilidad coinciden en tres dimensiones: desarrollo económico, protección del medioambiente y cohesión social (Jenkins y Yakovleva, 2006). La evolución y revisión del concepto de RSC queda recogida en la tabla 1.1.

**Tabla 1.1. Evolución y Revisión del concepto de RSC**

Periodo	Fuente	Definición	Contribución
1953	Bowen (1953)	La responsabilidad social se refiere a las obligaciones de los empresarios para el ejercicio de estas políticas, para tomar esas decisiones, o para seguir las líneas de actuación que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad.	Establece las bases del concepto de RSC
Década de 1960	Frederick (1960)	Responsabilidades sociales significan que los empresarios deben supervisar el funcionamiento de un sistema económico que satisface las expectativas del público. Y esto significa a su vez que los medios económicos de producción deben ser empleado de tal manera que la producción y distribución deben mejorar el bienestar socio-económico total	Postura pública hacia la sociedad y su bienestar
	Friedman (1962)	Si los empresarios han de tener una responsabilidad distinta a la de realizar los máximos beneficios para sus accionistas, ¿Cómo la reconocerán? ¿Pueden individuos escogidos por si mismos decidir cuál es el interés social?	Obligación únicamente con los accionistas
	McGuire (1963)	La idea de responsabilidades sociales supone que las corporaciones no solo tienen obligaciones económicas y legales sino también ciertamente responsabilidades para con la sociedad la cuales se extienden más allá de dichas obligaciones	Obligaciones no solo económicas y legales
Década de 1970	Davis (1973)	...responsabilidad social comienza donde termina la ley. Una empresa no está siendo socialmente responsable si solamente cumple con los requisitos mínimos de la ley, porque esto es lo que cualquier buen ciudadano haría.	Exigencia social y ciudadana
	Carroll (1979)	La responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un determinado momento en el tiempo	Establece la primeras dimensiones de la RSC
Década de 1980	Jones (1980)	La RSC se define como la noción de que las empresas tienen una obligación con grupos constitutivos de la sociedad además de los accionistas y más allá de la prescrita por la ley o convenio colectivo, lo que indica que una participación en ella puede ir más allá de la mera propiedad	Obligación con la sociedad en general
Década de 1990	Wood (1991)	Establece tres principios de la RSC: legitimidad social (nivel institucional), responsabilidad pública (nivel organizativo) y (nivel individual), que ayudan a aclarar algunas cuestiones que han sido motivos de preocupación constante en el campo de la gestión de los problemas sociales	Revisa el modelo de CSP, colocando a la RSC en un contexto más amplio que una simple definición autónoma, haciendo más explícitos los resultados de la RSC
	Carroll (1999)	La RSC de la empresa debe esforzarse por hacer un beneficio, obedecer la ley, ser ético y ser un buen ciudadano corporativo	Resume el concepto de RSC
2000-actualidad	Comisión Europea (2001)	RSC es la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores	Fomento institucional en Europa de la RSC
	ISO 26000 (2010)	Responsabilidad de una <b>organización</b> ante los <b>impactos</b> que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el <b>medio ambiente</b> , mediante un <b>comportamiento ético</b> y transparente que contribuya al <b>desarrollo sostenible</b> , incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus <b>partes interesadas</b> ; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la <b>normativa internacional de comportamiento</b> ; y esté integrada en toda la <b>organización</b> y se lleve a la práctica en sus relaciones	Ubica, formalmente, a la RSC en un plano estratégico de la organización
	Comisión Europea (2011)	la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad	Establece una estrategia renovada para la RSC

Fuente: Elaboración propia

Tradicionalmente, los líderes de las organizaciones han considerado que la responsabilidad social era importante como coste, limitación o restricción, pero también ha puesto de manifiesto que la implicación social ha generado consecuencias positivas en cuanto al fomento de la reputación (Díez y Gago, 2011) proporcionando de esta manera ventajas competitivas a la organización.

Se observa, pues, que la RSC es la responsabilidad de las organizaciones por su impacto en la sociedad, la cual va desde el respeto de la legislación hasta la integración de las preocupaciones éticas, sociales y medioambientales, pasando por el respeto a los derechos humanos y las preocupaciones de sus *stakeholders* en el desarrollo de sus operaciones, sin olvidar a sus *shareholders*.

#### **1.4.2. Dimensiones de RSC**

La RSC pretende principalmente maximizar la contribución de una organización al desarrollo sostenible (Swanson y Zhang, 2012) a través de la excelencia en la organización (Castka y Balzarova, 2008a), prestando especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de los procesos productivos con la incorporación de tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental.

De modo que la RSC se convierte en un concepto válido para toda organización, sin importar su naturaleza, y cuyas dimensiones han sido definidas por varios autores. Dichas dimensiones son las siguientes (Cuervo et al., 2008; Arcas y Briones, 2009):

- I. **Responsabilidad económica.** Un comportamiento responsable de la organización desde el punto de vista económico implica que ésta debe crear valor para: (1) el accionista o propietario; (2) el cliente, atendiendo a sus demandas; (3) los proveedores, pagando precios justos por sus productos o servicios; (4) los empleados, ya sean directivos o no, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación y (5) crear riqueza contribuyendo al desarrollo económico de su entorno.

- II. **Responsabilidad social.** Supone el respeto de la letra y espíritu de las leyes, el respeto de las costumbres y la herencia cultural, así como implicarse en la vida política y cultural. Los dos primeros aspectos requieren que la organización acepte los estándares legales y socioculturales de la sociedad en la que opera, mientras que el último supone un papel más activo de la organización, adoptando iniciativas que mejoran el bienestar general de la sociedad.
- III. **Responsabilidad medioambiental.** Puesto que la actividad de la organización tiene un impacto sobre el medio ambiente, debe procurar satisfacer las necesidades actuales de sus grupos de interés sin comprometer las de las generaciones futuras, contribuyendo así al desarrollo sostenible.

Estas dimensiones se pueden resumir en la figura 1.3.

**Figura 1.3. Dimensiones de la RSC**



Fuente: Elaboración propia.

### 1.5. Responsabilidad Social Corporativa. Estado del Arte

El campo de la investigación no se ciñe únicamente al entorno tecnológico, sino que en la actualidad ciertamente debe ampliarse el horizonte e incluir la gestión dentro de dicho campo (Bernal-Conesa et al., 2014). Es por ello, que las técnicas de gestión conlleven a su vez a nuevos entornos de investigación.

Este creciente interés por la gestión de la empresa y organizaciones en general, atendiendo las necesidades de sus *stakeholders* -individuo o grupo que pueda afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de una empresa (Cuervo et al., 2008)- ha contribuido a la consolidación de la RSC como disciplina de investigación (Crane, 2008) y forma de dar respuesta a las exigencias de los distintos grupos de interés (García, 2005) a través de su gestión.

La búsqueda bibliográfica para conocer el estado del arte en cuanto a responsabilidad social se ha realizado utilizando la plataforma, ofrecida por el Ministerio de Economía y Competitividad, **Web Of Knowledge** (WOK) que es la principal plataforma basada en tecnología Web que recoge todas aquellas referencias de las principales publicaciones científicas en cualquier disciplina del conocimiento. En dicha plataforma, si se introducen el concepto *social responsibility*, para los últimos cinco años encontramos más de 13.000 artículos sobre dicho tema. Si la búsqueda se ciñe a la responsabilidad social corporativa, se encuentran más de 3.200 artículos publicados en todo el mundo. Si se acota la búsqueda, es decir si se incluye otro tema de búsqueda en combinación con el anterior, por ejemplo, si se introduce *performance + corporate social responsibility* se encuentran 1.295 artículos. Si se introduce *small and medium Enterprise + corporate social responsibility* se hallan 86 artículos en la base de datos. Esto da una idea de la amplitud del campo de investigación de la responsabilidad social.

El creciente interés por el ámbito de la RSC, se pone de manifiesto con los resultados académicos-investigadores. De tal modo que, consultando la base de datos de Tesis Doctorales (TESEO) del Ministerio de Educación y Ciencia desde el curso 2009/2010 hasta el curso 2015/2016 se han publicado, según la

citada Base, 117 de tesis sobre responsabilidad social (*Consulta realizada el 8 de julio de 2016 a [www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do](http://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do)*)

Mientras que en la primera década del siglo solo se habían publicado en España 30 tesis doctorales sobre dicho tema, es decir desde el año 2000 se han publicado un total de 147 tesis sobre RSC.

Esta línea de investigación desarrollada por la comunidad científica en el campo de la RSC ha dado lugar a que se trate de delimitar el concepto, generar teorías explicativas y desarrollar enfoques prácticos (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013).

Sin embargo, la investigación relacionada con la integración de la RSC con otros sistemas de gestión normalizados es relativamente reciente (ver p.e. Karapetrovic y Jonker, 2003). Este hecho se produce debido a que tanto la normalización como las normas son contemplados como hitos en el entorno empresarial, la industria, la sociedad, etc., pero no es relevante en modo alguno entre los trabajos acerca de Ciencia y Tecnología (Valcárcel y Lucena, 2013), por ello **se va a analizar la integración de la RSC en el ámbito tecnológico**, recurriendo en primer lugar a conocer los sistemas de gestión existentes de forma general, para en el capítulo 2 de esta tesis analizar las iniciativas internacionales de RSC.

Por tanto, en el siguiente apartado se tratará de introducir el concepto de normalización así como la evolución de los principales modelos de gestión normalizados.

### **1.6. Evolución de los sistemas de gestión normalizados**

Etimológicamente, la palabra norma, significa regla o conjunto de principios básicos a seguir en el desarrollo de una determinada actividad del hombre para llegar a un fin determinado.

Es por ello que la normalización tenga su origen en la necesidad de efectuar una recopilación sistemática y organizada por todos los estamentos interesados, a fin de evitar la variedad técnica en lo referente a propiedades,

características y dimensiones de los productos industriales y como consecuencia, conseguir su menor coste económico.

La normalización (o estandarización) se podría definir de un modo genérico como aquella actividad encaminada a poner orden en aplicaciones repetitivas que se van desarrollando en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía (Casadesús et al., 2009).

En una economía global, sin la normalización y su fruto –las normas, los estándares o las especificaciones técnicas–, los intercambios se dificultarían sobremanera (Heras-Saizarbitoria, 2011). La normalización, por consiguiente, puede fomentar el comercio internacional gracias a la supresión de obstáculos (Casadesús et al., 2009).

Entre las instituciones de normalización, destaca la Organización Internacional de Estandarización, conocida por ISO (*International Organization for Standardization*) la cual fue fundada en 1947 y es la organización líder en el desarrollo de la normalización en el mundo, ya que sus normas juegan un papel importante en la economía mundial pues facilitan el comercio, difunden conocimientos y comparten los avances tecnológicos y las buenas prácticas de gestión (Castka y Balzarova, 2008a). ISO cuenta con 156 miembros de organismos notificados para la normalización. La mayor parte de los estándares publicados por ISO son normas técnicas de productos, aunque los dos principales estándares de gestión que ha creado (las normas ISO 9001 e ISO 14001) han sido quizás los que más éxito y reconocimiento le han aportado al organismo (Casadesús et al., 2009). A partir de ellas se han lanzado al mercado diferentes modelos de gestión ya sea para organismos públicos y privados, con objeto de normalizar, por ejemplo, la gestión de la seguridad y salud laboral, la responsabilidad social, etc.

A continuación se verá una evolución de estos sistemas gestión, los principios en los que se basan, para finalmente, analizar la interrelación existente entre ellos.

### **1.6.1. Sistemas de gestión de calidad**

Los primeros sistemas de gestión surgieron en el ámbito de la gestión de la calidad; en concreto, esto se produjo en el ámbito de la industria militar, para continuar seguidamente, en el ámbito de la industria de la automoción (Heras-Saizarbitoria, 2011).

Las dos primeras ediciones de la serie de normas ISO 9000 se publicaron en 1987 y fueron posteriormente revisadas en 1994; estas ediciones se basaban en un sistema centrado en producir con la misma calidad, al tiempo que permitía a las empresas establecer la política, los procedimientos y las instrucciones de calidad en un “manual de calidad” (Jørgensen et al., 2006), es decir, se pasaba de un control de calidad a una gestión de la calidad, cambiando con ello el concepto previo desarrollado hasta el momento.

De modo que, con la atención puesta en los clientes, sus necesidades y la satisfacción de estas demandas, la organización debía orientarse más hacia el proceso del producto/servicio ofrecido. Con la revisión de la norma ISO 9001, llevada a cabo en el año 2000, el enfoque hacia los clientes, su satisfacción y la mejora continua se hizo más evidente (Jørgensen et al., 2006).

Un sistema de gestión de calidad basado en un estándar supone un conjunto de requisitos que el sistema debe cumplir para entonces poder ser certificado por una tercera parte a través de un proceso de auditoría. Dicha certificación se convierte en una muestra de que el sistema está implantado correctamente y es coherente con su gestión lo que no hay que confundir con la realización de un producto o servicio de calidad (Albuquerque et al., 2007), es decir, disponer de la certificación ISO 9001 acredita cierto nivel de calidad de la empresa (De Godos Díez et al., 2012). De ahí que, las auditorías de certificación se realizan por entidades independientes, que a su vez están acreditadas por varias agencias independientes a nivel mundial (Albuquerque et al., 2007) garantizando así la independencia de los auditores.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema

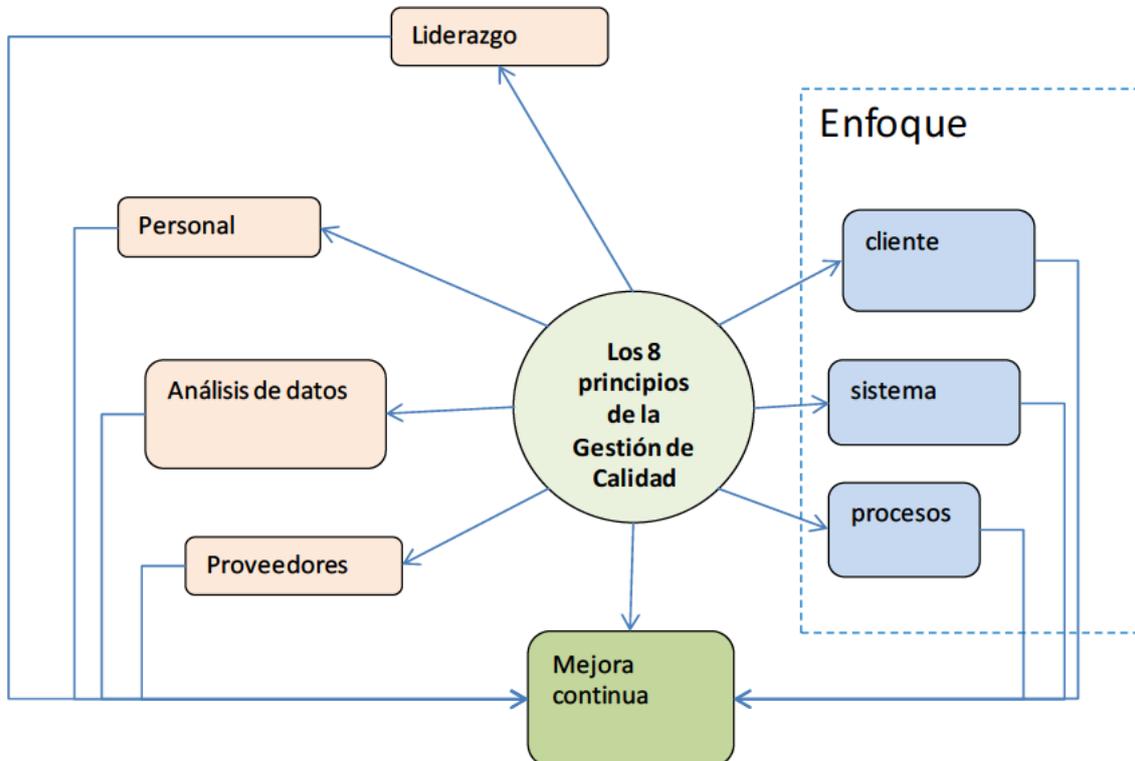
de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos (AENOR, 2008a).

Los principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño de sus procesos, son los siguientes (AENOR, 2005 y Zeng et al., 2010):

1. **enfoque al cliente**, comprendiendo sus necesidades actuales y futuras, esforzándose por superar sus expectativas,
2. **liderazgo**, para crear y mantener un ambiente de trabajo en el cual cada individuo se involucre en el logro de los objetivos de la organización,
3. participación del **personal**, a todos los niveles, posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización,
4. enfoque basado en **procesos**, el resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
5. **enfoque de sistema** para la gestión, gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización
6. **mejora continua** del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de ésta
7. enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, basadas en **análisis de datos** e información
8. **relaciones** mutuamente beneficiosas con el proveedor, ya que estos y la organización son interdependientes y se puede aumentar la capacidad de ambos a través de dicha relación para crear valor.

Estos principios de la gestión de calidad según la ISO 9001 se resumen en la figura 1.4.

**Figura 1.4. Principios de Gestión de Calidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de ISO 9001

Basados en estos ocho principios, ISO 9001 define cinco requisitos principales de gestión de la calidad, (AENOR, 2008b; Padma et al., 2008; Zeng et al., 2010): (1) Sistemas de gestión de calidad, (2) las responsabilidades de gestión, (3) la gestión de recursos, (4) la realización del producto y (5) la medición y análisis de la mejora.

Los clientes son quienes pagan, por lo tanto, cada vez prestan mayor atención a cómo las organizaciones tratan al medio ambiente y/o sus trabajadores. Estos factores son percibidos por los clientes como un criterio con el que juzgar la calidad de un bien / servicio que desean comprar. De modo que la medida de la calidad se desplaza de algo cuantitativo para convertirse en una evaluación cualitativa (Salomone, 2008), en donde la protección al medioambiente y las condiciones de trabajo alcanzan cierto protagonismo, por lo que se dá un paso más.

### 1.6.2. Sistemas de gestión medio ambiental

Una organización, (o cualquier centro productor de bienes o servicios), es un subsistema que interacciona con su entorno. Como todo sistema, la empresa tiene vocación de permanencia, sin embargo, la empresa podría entrar en un proceso de insostenibilidad si no logra adaptarse a las restricciones ambientales de su entorno. Ante este razonamiento cabe sugerir la incorporación de la gestión ambiental a la gestión general de la empresa y el entendimiento de tal gestión en términos de las interacciones con su entorno (Gómez-Orea, 2009); además diferentes estudios avalan que las empresas certificadas conforme a un sistema de gestión medioambiental, como ISO 14001, son más rentables que aquellas empresas no certificadas (Heras-Saizarbitoria y Arana-Landín, 2011).

El origen de los Sistemas de Gestión Medio Ambiental (SGMA) se remonta al año 1991, basándose en los principios de calidad, cuando se publica, por parte del *British Standards Institution* (BSI), la norma inglesa BS 7750 en la que se incluyen especificaciones para un sistema de gestión ambiental con el fin de evitar daños ambientales (Durán-Romero, 2009).

Esta norma sirvió de inspiración para la elaboración de otras posteriores, como el Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS) o la ISO 14001:1996, posteriormente modificadas (Durán-Romero, 2009).

La norma ISO 14001, define el Sistema de Gestión Medioambiental (SGM) como “parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implantar su política ambiental y gestionar sus aspectos medioambientales”. Es decir, es aquella parte general de la gestión que incluye la **estructura organizativa** (con definición de autoridad y responsabilidad), la **planificación** de las actividades y el posterior establecimiento de **objetivos**, la elaboración de **procedimientos** y definición de **prácticas medioambientales**, **evaluación de los procesos** y sus **aspectos ambientales**, el **control** de estos y los recursos a emplear para desarrollar, implantar, **revisar** y **mejorar** la política medioambiental y sus aspectos ambientales (AENOR, 2004).

El denominado EMAS, (siglas de *Eco-Management and Audit Scheme*) es el Sistema Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría de la Unión Europea. Este último define el sistema de gestión ambiental como «aquella parte del sistema general de gestión que comprende la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para determinar y llevar a cabo la política ambiental» (Gómez-Orea, 2009).

Esta es una norma más exigente que la norma ISO 14001 en cuanto a su contenido, lo que provoca que el número de certificados en Europa sea considerablemente menor que el de ISO 14001, sin embargo, el número total de empresas certificadas en ambas normas ha ido creciendo y se sitúan en 4.470 en el año 2009, principalmente localizadas en Alemania, España e Italia (Marimon et al., 2011). En el año 2013 el número de entidades certificadas en ISO 14001 en estos tres países sumaban un total de 48.696, siendo el total de certificados en Europa de 119.107. Es por ello que nos vamos a centrar en analizar cuáles son sus aspectos fundamentales y donde hace hincapié la norma ISO 14001 a la hora de ser implantada.

La serie de normas ISO 14000 (Zeng et al., 2010) comprende cinco aspectos: (1) sistemas de gestión ambiental, (2) la auditoría del medio ambiente, (3) el etiquetado ambiental, (4) la evaluación y medición del desempeño medioambiental y (5) la evaluación del ciclo de vida.

En concreto la norma ISO 14001 tiene una estructura que está dividida en cinco partes (AENOR, 2004 y Casadesús et al., 2008), las cuales son:

1. **Política ambiental**, consistente en hacer una declaración de intenciones y principios ambientales.
2. La **planificación**, requiere especificar los procesos que utilizados por la empresa para identificar los problemas ambientales que deben ser abordados y definir objetivos específicos y metas de ejecución.

3. Implementación y **operación**, implica tanto la definición responsabilidades en el sistema y garantizar la identificación de las necesidades de capacitación, el conocimiento interno y externo del sistema, el control de los documentos y las operaciones, y la preparación y respuesta ante emergencias.
4. El **control y la acción correctiva**, implica procedimientos para vigilar las operaciones y para prevenir y mitigar cualquier incumplimiento con los objetivos y metas.
5. La **revisión del sistema** por parte de la dirección, implica la creación de procesos a través de la cual los altos directivos puedan revisar la idoneidad y eficacia del sistema e introducir los cambios necesarios.

Aunque las normas ISO 9001 e ISO 14001 se han convertido en los estándares mundiales más extendidos, otros sistemas de gestión también han sido publicados y han ganado, poco a poco, aceptación general, entre ellos destaca el estándar OHSAS 18001 (BSI, 2007) en el ámbito de la seguridad y salud laboral (Marimon et al., 2011).

### **1.6.3. Sistemas de seguridad y salud laboral**

Tras el éxito de las normas de gestión de calidad (ISO 9001) y gestión ambiental (ISO 14001), y en respuesta a la demanda de un modelo de gestión en seguridad y salud laboral (SST) que las empresas pudieran integrar fácilmente con estas dos normas y que les ofreciera la posibilidad de evaluar y certificar su sistema de gestión en esta área, surge el estándar conocido como OHSAS 18001 (Vinodkumar y Bhasi, 2011).

OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment System Specification*-Especificación o estándar para sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo) 18001 fue creado en el año 1998 cuando un grupo de organismos de certificación de 15 países de 3 continentes se reunieron para crear el primer estándar mundial para la certificación de la seguridad y salud laboral. El Instituto de Normas Británico (*British Standards Institution*) fue el encargado

oficial de publicar el estándar OHSAS 18001 que entró en vigor el 15 de abril de 1999 (Fernández-Muñiz et al., 2012a).

OHSAS 18001 define el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) como “parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política de la SST y gestionar sus riesgos para la SST”. Asimismo, entiende por política de seguridad y salud en el trabajo las “intenciones y directrices generales de una organización relacionadas con su desempeño en la SST, expresada formalmente por la alta dirección” (AENOR, 2008b).

Recientemente, la gestión de seguridad y salud laboral, se ha convertido en un tema clave en la mayoría de los países europeos, donde la legislación en esta materia se ha vuelto muy exigente sobre todo para las empresas industriales (Santos et al., 2011). Un estudio llevado a cabo por Duijm et al. (2008) en varios países de la UE (Dinamarca, Grecia, Francia, Eslovenia, Polonia, Bélgica y Alemania) reveló que la industria considera que los sistemas de gestión de seguridad y salud laboral son cada vez más complejos y burocráticos, y hay que hacer un gran esfuerzo para simplificarlos (Duijm et al., 2008).

Desde su publicación, OHSAS 18001 ha ganado una considerable aceptación en todo el mundo y empresas de diversos sectores y diferentes tamaños la han puesto en práctica (Fernández-Muñiz et al., 2012a). La manera en que el sistema de gestión de seguridad y salud laboral se integra en las políticas de la empresa depende del tamaño de esta (Santos et al., 2011), aunque el estándar es aplicable a cualquier tamaño de organización.

El estándar ha sido revisado desde su primera publicación siendo su última versión la del año 2007. El sistema de seguridad y salud laboral debe ser considerado como parte de los sistemas de gestión de cualquier organización (Santos et al., 2013).

Por otra parte, la implantación de un sistema de seguridad y salud laboral es un proceso sistemático (Granerud y Rocha, 2011) que aporta los medios para que los empresarios gestionen los desafíos en seguridad y reduzcan los riesgos y

problemas en el ambiente laboral, siendo el objetivo fundamental de OHSAS 18001 apoyar y promover las buenas prácticas en el ámbito de la seguridad y salud a través de una gestión sistemática y estructurada (Fernández-Muñiz et al., 2012a), la cual puede ser evidenciada a través de una certificación.

La certificación en un sistema de seguridad y salud laboral permite a las empresas **documentar** un cierto patrón de las condiciones de trabajo para demostrar tanto al público en general como a sus propios clientes que están a la altura de los estándares de producción establecidos (Santos et al., 2013).

Por ello, la certificación también genera implicaciones para la estrategia y la competitividad, ya que permite a la organización demostrar y garantizar a sus partes interesadas que cuenta con un sistema adecuado de seguridad y salud laboral (Fernández-Muñiz et al., 2012a).

El estándar OHSAS 18001 es aplicable a cualquier organización que desee (Zeng et al., 2010; Fernández-Muñiz et al., 2012a; Vinodkumar y Bhasi, 2011):

- a) establecer un sistema de **gestión** de salud y seguridad que elimine o minimice los riesgos para los **empleados y otras partes interesadas** que puedan estar expuestos a los riesgos asociados a sus actividades
- b) implementar, mantener y **mejorar** continuamente el sistema de gestión
- c) asegurarse de que el sistema cumple con la **política** de salud y seguridad que declara la organización
- d) **demostrar el cumplimiento** de esta norma a otros.

Para lograr una gestión integral del riesgo Zeng et al. (2010) demostraron que esta gestión está vinculado, a su vez, con un ciclo de Deming (*Plan-Do-Check-Act*) como proponían Duijm et al., (2008), en el que es necesario agregar una revisión a través de un proceso de auditoría para la consecución de la mejora continua del sistema (Zeng et al., 2010), lo cual enlaza directamente con los

sistemas de gestión medioambiental y los sistemas de gestión de calidad, basados en normas ISO.

En resumen de los elementos comunes de estos tres sistemas de gestión se representan en la figura 1.5.

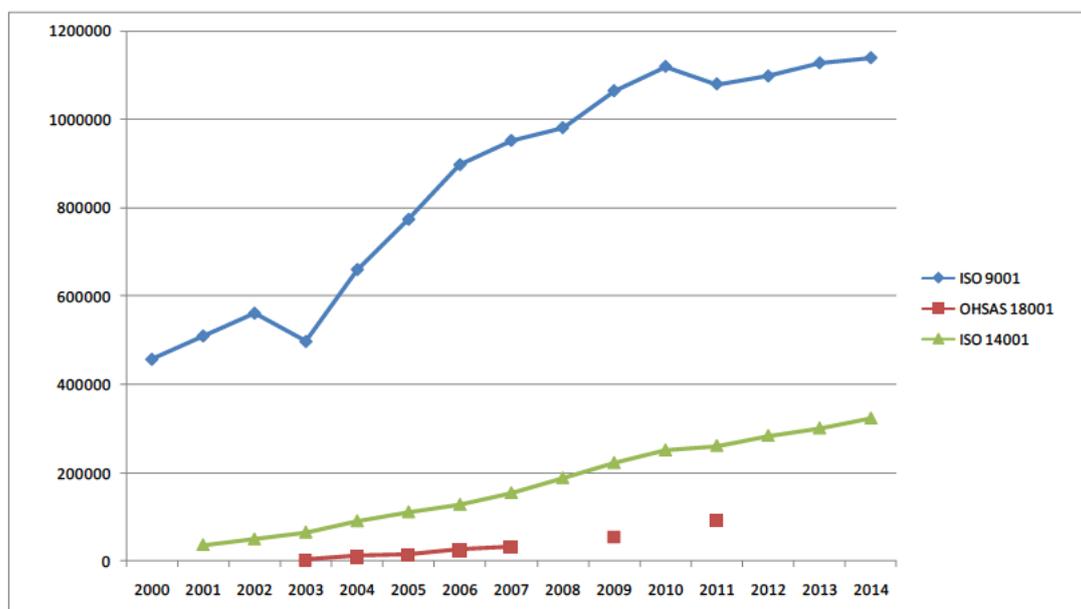
**Figura 1.5. Elementos Comunes de los sistemas normalizados**



Fuente. Elaboración propia

Una evolución de la certificación mundial de ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, puede verse en la figura 1.6.

**Figura 1.6. Evolución mundial de certificados de los principales sistemas de gestión**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ISO y OHSAS Group.

#### 1.6.4. Sistemas de responsabilidad social

El desarrollo previo y consolidación de la RS en el ámbito empresarial ha propiciado la disponibilidad de documentos internacionales ampliamente reconocidos y aceptados (Valcárcel y Lucena, 2012), siendo cuatro los más relevantes:

- El “Pacto Mundial” de la ONU con 10 principios básicos de RS
- Las “Líneas Directrices de la OCDE sobre RS”.
- Los “Principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la RS”.
- La norma ISO 26000:2010 Guía de RS, que contiene los principios y orientaciones genéricas sobre la misma para su implementación en una actividad/organización humana y **las recomendaciones que deberían satisfacerse**. En algunos países, ciertas recomendaciones de la Norma ISO 26000 ya están incorporadas en el marco legal y por esta razón, constituyen una obligación legal (AENOR, 2012).

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact), fue propuesto en 1999 por el secretario general de Naciones Unidas, Kofi Annan, en el *World Economic Forum*, celebrado en Davos en el mes de enero (Alcaraz y Rodenas, 2013), con nueve principios voluntarios en áreas de derechos humanos, trabajo y medio ambiente, a los que posteriormente se añadió, en junio de 2004, un décimo principio en relación con la lucha contra la corrupción (Núñez-Tabales et al., 2005). Se convertía ésta en una iniciativa para que las empresas adquirieran el compromiso de alinear sus actividades y estrategias con **diez principios** internacionalmente aceptados en **cuatro áreas fundamentales: derechos humanos, condiciones laborales, protección del medio ambiente y anticorrupción**. Con esta iniciativa, las empresas reconocían la necesidad de colaborar y participar activamente, junto con los gobiernos, las asociaciones locales, sociales, sindicatos y organismos internacionales como

las Naciones Unidas para conseguir un mundo mejor y sosteniblemente desarrollado.

Las Líneas Directrices de la OCDE sobre RS, son recomendaciones hechas por los gobiernos a las empresas multinacionales con el fin de que estas adopten una conducta responsable compatible con la legislación existente tanto en sus países de origen como en aquellos en los que desarrollan sus actividades. Las Líneas Directrices recogen una serie de normas y principios de buena conducta empresarial que son de naturaleza voluntaria, pero las empresas que se adhieren a ellas se comprometen a aplicar sus principios tanto en sus países de origen como en todos aquellos en los que lleven a cabo actividades.

Los principios de la OIT son convenios y recomendaciones que abarcan desde la igualdad de remuneración, la protección de datos de los trabajadores, el desarrollo de los recursos humanos, hasta Directrices Relativas a los Sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo.

Todos los instrumentos anteriores presentan el inconveniente de permitir un escaso control por parte de los *stakeholders*, además han sido calificados de voluntaristas. La única herramienta que permite reducir tales críticas, es la revisión por parte de entidades de certificación independientes de las actuaciones de las empresas (Núñez-Tabales et al., 2005), a través de un proceso de auditoría y la emisión, posteriormente, de un certificado de conformidad con alguna norma internacional.

Si disponer de las certificaciones ISO 9001 y 14001 acredita cierto nivel de calidad de la producción ofrecida a los clientes y de respeto al medio ambiente (De Godos Díez et al., 2012), para poder asegurar que la empresa es socialmente responsable, es preciso traducir los principios de responsabilidad corporativa en variables medibles a través del diseño de indicadores a partir de los cuales y después de una auditoría de certificación, se pueda concluir si una compañía es o no socialmente responsable (Mendoza et al., 2010).

En el ámbito normativo internacional cabe destacar la publicación de “ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social”. Dicha guía fue publicada el 1 de

noviembre de 2010. Este estándar, permite a las organizaciones analizar su responsabilidad social con respecto a su contexto y permite a su vez una implementación paso a paso acorde con las necesidades de cada organización (Hoivik y Shankar, 2011).

ISO estableció un memorando de entendimiento con la Organización Internacional del Trabajo a fin de asegurar la conformidad de la norma con los estándares internacionales de dicha organización. Además, también firmó este acuerdo con el Pacto Mundial de la ONU, según el cual la norma ISO 26000 es compatible y complementa los diez principios del Pacto Mundial (Mendoza et al., 2010).

La publicación del citado documento culminó con un proceso de seis años de trabajo. Dicha norma proporciona recomendaciones en materia de Responsabilidad Social, tanto para organizaciones del sector público como del privado. Es una norma voluntaria que **ofrece orientaciones sobre definiciones, principios y materias fundamentales** en este ámbito. Esta norma de Responsabilidad Social, a diferencia de otras normas ISO, no es certificable ni establece requisitos (aunque si recomendaciones) para desarrollar un sistema de gestión (Pojasek, 2011), esto es debido a que en el proceso de su elaboración y desarrollo se decidió no incorporar la opción de certificación (Balzarova y Castka, 2012). Sin embargo, los requisitos necesarios para la certificación se establecen en la norma IQNet SR 10 en el marco de la ISO 26000: 2010 (Valcárcel y Lucena, 2014).

#### **1.6.5. Interrelación entre normas**

En la tabla 1.2, se muestra un resumen de los elementos clave de la interrelación entre las normas de los diferentes sistemas.

**Tabla 1.2. Interrelación entre normas.**

Norma	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 26000
<b>Elementos generales</b>	<b>Apartados</b>	<b>Apartados</b>	<b>Apartados</b>	<b>Capítulo</b>
Ámbito de aplicación	1	1		1. Objeto y campo de aplicación
Definiciones	3	3		2. Términos y definiciones
n.a				3. Comprender la responsabilidad social
Principios y política	5.3.	4.2.	4.2.	4. Principios de la responsabilidad social
Elementos clave y planificación	5.4, 5.4.1, 5.4.2, 7.2.3,	4.3, 4.3.3, 4.4.3,	4.3, 4.3.3	5. Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas
Planificación, implementación y operación	6.2, 6.4	4.3.1, 4.4.2, 4.3 y 4.4	4.4.1	6. Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social
Planificación, implementación y operación, comunicación, evaluación del desempeño, control, mejora continua y revisión por parte de la dirección	5.6, 7.2.3, 7.3, 7.5, 8.2, 8.2.3, 8.5.1	4.3, 4.3.3, 4.4, 4.4.3, 4.4.6, 4.5, 4.5.1 4.6	4.3.3, 4.4.6, 4.5.1	7 Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización

Fuente: Elaboración propia basada en ISO 9001(AENOR, 2008a), ISO 14001(AENOR, 2009), OHSAS 18001 (AENOR, 2008b), ISO 26000 (AENOR, 2012), Merlin et al., 2012; Hahn, 2012; Castka y Balzarova, 2007, 2008b.

Como se observa en la tabla 1.2., se han establecido los elementos generales comunes a cualquier sistema de gestión normalizado (primera columna), y donde aparecen dichos elementos en cada una de las diferentes normas, así pues el requisito de establecer una política y definir unos principios del sistema de gestión en cuestión, aparece en la norma ISO 9001 en su apartado 5.3, en las normas ISO 14001 y OHSAS 18001 en sus apartados 4.2, y en la norma ISO 26000 se recoge en su capítulo 4.

Así pues, la gestión de toda organización debe comprender al menos estos cuatro elementos como representa la figura 1.7.

**Figura 1.7. Vertientes de la gestión empresarial**



Fuente: Elaboración propia

### 1.7. Conclusiones

La importancia de la Responsabilidad Social, como se ha podido constatar a lo largo de los apartados de este capítulo, surge del debate asociado a su concepto y su relación con la ética. La RSC ha seguido la evolución descrita en

el apartado 1.4, y desde entonces las empresas se han venido enfrentando a crecientes exigencias de compromiso social.

Del análisis realizado en este primer capítulo se desprende que la RSC se ha convertido en objeto de estudio por parte de investigadores y académicos, principalmente a partir del siglo XXI, sin embargo **no se ha estudiado con profusión la RSC en empresas españolas de ámbito tecnológico, por lo que va a ser objeto de estudio en esta tesis.**

Indudablemente las grandes empresas tienen una mayor responsabilidad debido a que su gestión, alcance y empleados son a su vez mayores, pero tanto las organizaciones y PYMES deben a su vez participar de las prácticas de RSC.

Por tanto, los principios de responsabilidad social pueden y deben integrarse en cualquier tipo de organización, incluida la microempresa (Benito-Hernández y Esteban-Sánchez, 2012), así pues, un estudio y análisis más detallado sobre la integración en general y en particular la **integración de la RSC en el sistema de gestión de la organización** se establecerá en el capítulo 4 de esta tesis.

De la tabla 1.2, en la cual se observan las coincidencias de los diferentes sistemas de gestión normalizados, se deriva que los estándares de calidad, medioambiente o seguridad y salud laboral pueden servir de plataforma de **implementación de la RSC** en las organizaciones (Castka y Balzarova, 2007; Hahn, 2012) este hecho, (la relación entre diferentes sistemas de gestión en el marco de la RSC) y **su posible efecto facilitador o catalizador para implantar estrategias de RSC también será objeto de estudio y análisis en esta tesis.**

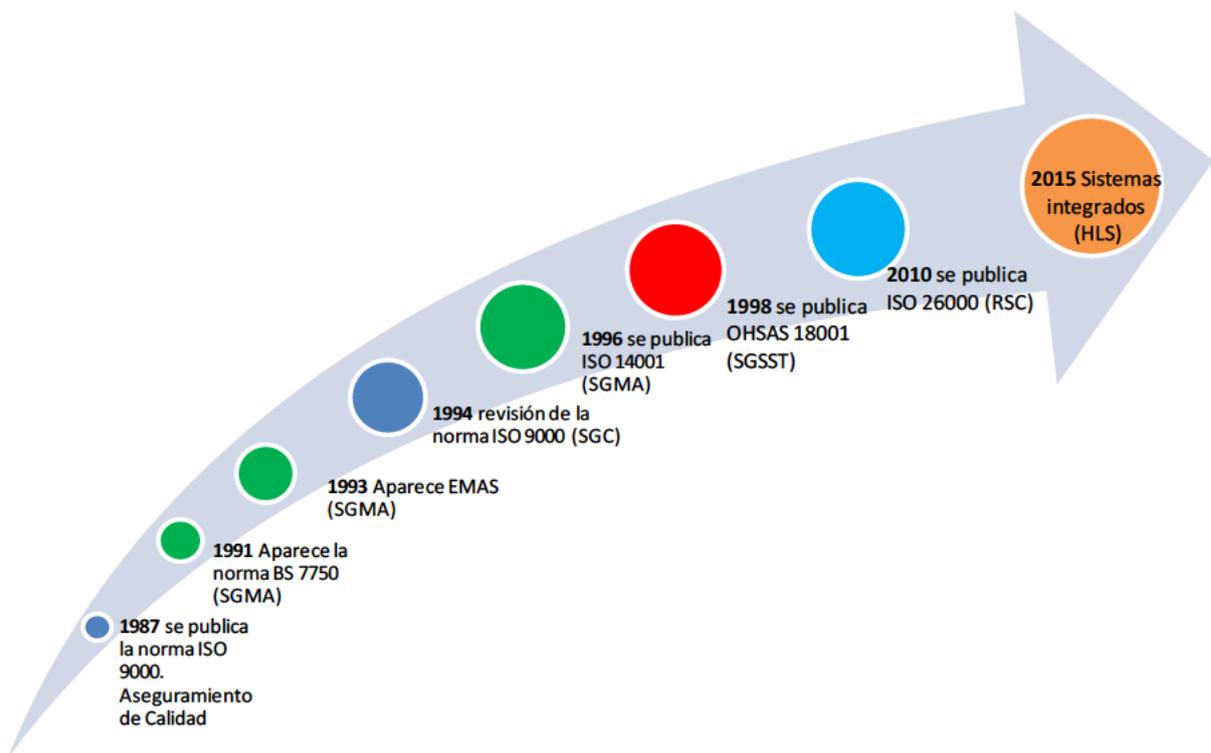
Así mismo, será objeto de estudio **la influencia de la estrategia de RSC en los resultados** de las empresas tecnológicas, desde la óptica económica, medioambiental y social.

Previamente a la publicación de la ISO 26000 ya existían otros modelos (p.e. SA8000, SGE21, GRI, AA1000), los cuales han sido recogidos de una forma u

otra en la norma ISO 26000. Cualquiera de ellos es válido, y pueden ser aplicados para mejorar la organización desde diferentes vertientes; sin embargo y ante la gran variedad de referentes y normas internacionales, estos junto con la ISO 26000, son objeto de un análisis profundo en el capítulo siguiente.

En la figura 1.8 se refleja la evolución temporal de los sistemas normalizados más importantes. En esta figura se observa que la aparición de los sistemas de gestión tienen cierto grado de solapamiento en el tiempo. El azul marino corresponde a calidad, el verde a medioambiente, en rojo los referentes a seguridad y salud en el trabajo y en azul los de RSC, finalizando con los sistemas integrados (en color naranja).

**Figura 1.8. Evolución temporal de los sistemas de gestión normalizados**



Fuente: Elaboración propia



## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS DE LOS REFERENTES INTERNACIONALES**

#### **EN MATERIA DE RSC**



## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LOS REFERENTES INTERNACIONALES RSC**

En este capítulo se va a estudiar, analizar y clasificar las iniciativas y estándares internacionales para obtener una visión clara de la RSC desde la óptica de la normalización como paso previo a su implantación e implementación en las organizaciones, ya que, durante las pasadas tres décadas, las iniciativas y estándares de RSC han incrementado su número y popularidad (Marimon et al., 2012), en respuesta a las peticiones de una mayor responsabilidad de las empresas sobre sus impactos sociales y ambientales y finalizar con una clasificación sobre los motivos de su implementación.

Entre estas normas, a pesar de que cada conjunto de normas está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de un grupo de interés, se puede detectar un cierto grado de solapamiento (Koerber, 2009).

Los investigadores que examinan estas iniciativas han utilizado los términos: (1) estándares de responsabilidad corporativa, (2) normas, (3) principios, (4) directrices de responsabilidad social, (5) iniciativas de ética empresarial, (6) códigos de responsabilidad corporativa y (7) marcos de responsabilidad corporativa para describirlas (Gilbert y Rasche, 2008; Koerber, 2009; Alonso-Almeida et al., 2013).

Las estimaciones actuales sugieren que puede haber más de 300 estándares de RSC cada uno con su propia historia y criterios que abordan diversos aspectos de la conducta empresarial y la responsabilidad (por ejemplo, las condiciones de trabajo, los derechos humanos, la protección del medioambiente, la transparencia, el soborno) (Koerber, 2009; Marimon et al., 2012).

Así pues, sería imposible describir estos 300 estándares, por lo que se ha optado, inicialmente para su análisis, por la clasificación dada por Koerber (2009) y las iniciativas y estándares que se consideran más destacables y conocidos por parte de los diferentes autores en la materia, ver por ejemplo Marimon et al., (2012), los cuales se reflejan en la tabla 2.1. Clasificación de las normas de Responsabilidad Social Corporativa, y que son objeto de estudio y análisis en los apartados siguientes.

**Tabla 2.1. Clasificación de las normas de Responsabilidad Social Corporativa.**

Clasificación	Descripción	Ejemplos	Áreas de interés
<p><b>Marcos referenciales Internacionales basados en principios universales</b></p>	<p>Proporcionar orientación sobre el desempeño y las metas aceptables</p>	<p>El Pacto Mundial de las Naciones Unidas</p> <p>Las Líneas Directrices de la OCDE a las multinacionales</p> <p>La declaración tripartita de la Organización Mundial del Trabajo concerniente a las empresas multinacionales y sus políticas sociales</p>	<p>Derechos humanos, laborales, medioambiente y anticorrupción</p> <p>Derechos Humanos, Medio Ambiente, Lucha contra la Corrupción, Competencia e impuestos</p> <p>Derechos laborales y condiciones de trabajo</p>
<p><b>Directrices de proceso</b></p>	<p>Proporcionar orientación sobre la medida, comunicación y garantías de cumplimiento de RSC</p>	<p>GRI</p> <p>AA1000 AS</p>	<p>Responsabilidad Medioambiental</p> <p>Garantía de Desarrollo Sostenible</p>
<p><b>Sistemas de gestión</b></p>	<p>Proporcionar información detallada y orientación sobre la manera de integrar la gestión de las cuestiones sociales y medioambientales en las operaciones de las empresas</p>	<p>SA8000</p> <p>AA 10000 Framework</p> <p>ISO 14001</p> <p>ISO 26000</p>	<p>Derechos Humanos</p> <p>Ética y Social</p> <p>Medioambiente</p> <p>Responsabilidad Social</p>

Fuente: adaptado de Koerber (2009) y Marimon et al. (2012).

## 2.1. Marcos Referenciales Internacionales

En este apartado se procederá a describir y estudiar los marcos de referencia en RSC, entendiendo que estos son un conjunto variado de iniciativas que tienen por objeto dar orientación sobre el desempeño de la RSC y la consecución de diferentes metas basadas en principios universales y cuyo fin último es promocionar la implantación de la RSC. Asimismo, se analizarán las similitudes y diferencias entre los diversos referentes.

### 2.1.1. Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (en inglés *“The UN Global Compact”*) ha sido objeto de estudio e investigación como así se demuestra en la recopilación de artículos ofrecida por Rasche et al., (2013). Por lo tanto, no se trata aquí de realizar una disertación profunda acerca de dicho Pacto sino de ofrecer brevemente una descripción de él, así como de los objetivos que persigue.

El Pacto Mundial trata de una **iniciativa de política estratégica** para las **empresas** que se comprometen a **alinear** sus **operaciones** y estrategias **con diez principios** universalmente aceptados en las áreas de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción (Rasche, 2009; Marimon et al., 2012). Estos principios se basan en compromisos aceptados internacionalmente por instituciones gubernamentales y entidades no gubernamentales en las Naciones Unidas, como son: (1) La Declaración Universal de Derechos Humanos, (2) la Declaración de Río sobre Desarrollo y Medioambiente, (3) los Principios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo y (4) la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (Rasche, 2009).

Los objetivos generales del Pacto (Barkemeyer, 2009) son de dos tipos:

1. Internacionalizar el Pacto y sus principios, haciéndolos parte de la estrategia de negocios.
2. Facilitar la cooperación y la resolución colectiva de situaciones conflictivas entre los diferentes grupos de interés o partes interesadas.

El pacto Mundial fue propuesto en 1999 (Kell, 2005,2013), con nueve principios de adopción voluntaria, a los que posteriormente se añadió, en junio de 2004, un décimo principio en relación a la lucha contra la corrupción (Núñez-Tabales et al., 2005). El pacto Mundial fue oficialmente publicado el 26 de julio de 2000 (Kell, 2005; Cetindamar, 2007).

En la tabla 2.2 se recogen los 10 principios propuestos por el Pacto Mundial y sus áreas de interés.

**Tabla 2.2. Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

Área	Principios
<b>Derechos Humanos</b>	1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional. 2. Evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos
<b>Normas laborales</b>	3. Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo al derecho a la negociación colectiva. 4. La eliminación de todas formas de trabajo forzoso y obligatorio. 5. La abolición efectiva del trabajo infantil. 6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
<b>Medio ambiente</b>	7. Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales. 8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental. 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente
<b>Anticorrupción</b>	10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: Núñez-Tabales et al., (2005) y Arévalo et al., (2013)

Con más de 6.100 empresas y más de 2.300 participantes no empresariales, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa basada en los diez principios anteriores para catalizar la participación voluntaria de las empresas

en actividades de responsabilidad corporativa (Gilbert et al., 2011) y en acciones de apoyo de los objetivos más amplios de las Naciones Unidas, incluyendo los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Marimon et al., 2012).

A diferencia de otras iniciativas, el Pacto Mundial de la ONU no tiene intención de hacer cumplir los principios que en él se establecen ni medir el comportamiento de las empresas participantes, sino que tiene la intención de reunir a empresas y otras organizaciones para discutir, aprender y avanzar en sus principios subyacentes (Gilbert et al., 2011) y desarrollar redes de colaboración, a nivel local, entre las empresas participantes y otras partes interesadas (Gilbert y Rasche, 2008), para promover dichos principios.

Sin embargo, las empresas que se adhieren al Pacto tienen que informar anualmente (Gilbert et al., 2011), mediante el llamado Informe de Progreso, sobre las acciones realizadas en la implementación de los diez principios a sus grupos de interés. El incumplimiento de este requisito es motivo de baja en el Pacto Mundial, así en junio de 2008, las Naciones Unidas habían retirado de la lista del pacto a 630 empresas por no cumplir con este requisito (Koerber, 2009).

En el caso particular de España la primera empresa en adherirse al Pacto fue Inditex en el año 2001. En el año 2005 se habían adherido al Pacto 211 empresas españolas (Núñez-Tabales et al., 2005), siendo actualmente más de 1.200 los miembros españoles (Arevalo et al., 2013).

### **2.1.2. Líneas Directrices de la OCDE**

Las “Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales” (*The OECD Guidelines for Multinational Enterprises*) representa el segundo mayor marco de referencia internacional, después del Pacto Mundial, a pesar de que fue el primero en ser promovido en 1975 (Gilbert et al., 2011) por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Se centra principalmente en las prácticas llevadas a cabo por compañías multinacionales y promueve políticas que mejoren el bienestar, tanto

económico como social, de las personas en todo el mundo (Marimon et al., 2012).

Son recomendaciones realizadas por los gobiernos de los países miembros de la OCDE a las empresas multinacionales (Núñez-Tabales et al., 2005) con el fin de que estas adopten una conducta responsable compatible con la legislación existente, tanto en sus países de origen como en aquellos en los que desarrollan sus actividades (Navarro-García, 2012), por lo que fueron desarrolladas sin la intervención de dichas empresas y constituyen un paso más allá del mero cumplimiento de códigos de conducta internos de las empresas en cuestiones como la ética de los negocios y principios de anti-soborno (Gilbert et al., 2011).

Las Directrices de la OCDE proporcionan un marco más general de las conductas y prácticas en los negocios y se concentran en áreas como el empleo y las condiciones laborales, derechos humanos, medio ambiente, la divulgación de información (transparencia), la lucha contra el soborno, los intereses de los consumidores, la ciencia y la tecnología, la competencia y la fiscalidad (Gilbert et al., 2011).

La idea principal es la de promover el papel de las empresas en la contribución al progreso económico, medioambiental y social, sobre todo en torno a cuestiones del desarrollo sostenible (Gilbert et al., 2011) y su objetivo principal se puede resumir en recomendar políticas diseñadas para hacer la vida de la gente común mejor (Marimon et al., 2012).

Los gobiernos de los países miembros de la OCDE están comprometidos, aunque no de forma vinculante, a promover el cumplimiento de las directrices y asegurar su eficacia a través de los Puntos Nacionales de Contacto (PNC), los cuales recaban información sobre la aplicación de las directrices y remiten un informe anual al Comité sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales (Navarro-García, 2012), ya que estas directivas forman parte de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales.

Hay que destacar que el trabajo de la OCDE, no sólo se quedó en la publicación de estas directrices sino que en años posteriores ha ido publicando

nuevas directivas, para profundizar en las políticas recomendadas como por ejemplo la directiva sobre seguridad y salud laboral, en la cual se proponían indicadores del cumplimiento en este área y la posibilidad de una mejora continua con la adopción de un sistema de gestión y la clara vinculación entre la definición de objetivos y los indicadores (Duijm et al., 2008) de seguridad y salud laboral.

La actividad empresarial internacional ha registrado un cambio estructural de gran alcance y las propias Directrices han evolucionado para reflejar estos cambios siendo pues la última actualización de las mismas del año 2011(OECD, 2011). Las directrices se componen de 11 aspectos fundamentales, en la tabla 2.3 se reflejan cuales son y una breve descripción de los mismos:

**Tabla 2.3. Aspectos fundamentales de las directrices de la OCDE para empresas multinacionales**

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
CONCEPTOS Y PRINCIPIOS	Se definen que se entiende por directrices y cuáles son sus principios de aplicación
PRINCIPIOS GENERALES	Se enuncian aspectos generales que las empresas deben tener en cuenta a la hora de realizar sus actividades
PUBLICACIÓN DE INFORMACIONES	Se hacen recomendaciones sobre la divulgación y comunicación pública, de información veraz y periódica sobre todos los aspectos significativos de sus actividades tanto a nivel económico como social y medioambiental
DERECHOS HUMANOS	Dentro del marco de los derechos humanos internacionalmente reconocidos y de los compromisos internacionales con los derechos humanos suscritos por los países en los que las empresas ejercen su actividad, así como en el marco de las leyes y reglamentos nacionales pertinentes básicamente las empresas deberán tener compromiso con el respeto de los derechos humanos, lo cual significa que han de velar por no vulnerar los derechos de los demás y paliar las incidencias negativas y en el marco de sus actividades propias, evitar causar incidencias negativas sobre los derechos humanos o contribuir a que se generen y paliar dichas incidencias
EMPLEO Y RELACIONES LABORALES	Se tratan cuestiones como la eliminación del trabajo forzado y del trabajo infantil, la libertad de asociación y de negociación de convenios colectivos, o la no discriminación
MEDIO AMBIENTE	Se aborda la necesidad de proteger el medio ambiente mediante el establecimiento de sistemas de gestión medioambiental, evaluar el impacto de sus actividades y teniendo en cuenta esta evaluación a la hora de tomar decisiones, informar a la sociedad sobre los efectos de sus actividades sobre el medio ambiente

**Tabla 2.3. Aspectos fundamentales de las directrices de la OCDE para empresas multinacionales (continuación)**

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
<p>LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN, PETICIONES DE SOBORNO Y OTRAS FORMAS DE EXTORSIÓN</p>	<p>Ent e otras recomendaciones, se indica que no se deben realizar contribuciones ilícitas a empleados o cargos públicos se debe fomentar la transparencia con respecto a las actividades desarrolladas y establecer sistemas de control para evitar la corrupción mediante la adopción de mecanismos de control interno y programas o medidas de deontología y conformidad apropiados para prevenir y detectar el cohecho</p>
<p>INTERESES DE LOS CONSUMIDORES</p>	<p>Las recomendaciones se refieren al respeto de los derechos de los consumidores, a actuar siguiendo unas prácticas comerciales, de marketing y publicitarias leales y a adoptar todas las medidas razonables para garantizar la calidad y la fiabilidad de los bienes y servicios que proporcionan.</p>
<p>CIENCIA Y TECNOLOGÍA</p>	<p>Se establecen diversas recomendaciones sobre la colaboración con las entidades de los países en los que desarrollen sus actividades en temas como mejora de los conocimientos o transferencia de tecnología.</p>
<p>COMPETENCIA</p>	<p>Se debe evitar establecer acuerdos entre empresas contrarios a la competencia, y se deben respetar las reglas de la competencia.</p>
<p>FISCALIDAD</p>	<p>Las empresas deberán considerar el gobierno fiscal y la disciplina fiscal como elementos importantes de sus mecanismos de control y de sus sistemas de gestión de riesgos en sentido amplio, cumpliendo con la letra y con el espíritu de las leyes y reglamentos fiscales de los países en los que operan la vez que entienden y respetan las intenciones del legislador</p>

Fuente: OECD, (2011)

Los principios generales que contienen las directrices (OECD, 2011) y que las empresas deberán tener plenamente en cuenta a la hora de establecer sus políticas en los países en los que ejercen su actividad, además de tener en consideración las opiniones de sus *stakeholders*, se dividen en dos apartados (A y B) y son los siguientes:

A. Las empresas deberán:

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos de las personas afectadas por sus actividades.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4. Fomentar la formación del capital humano, en particular creando oportunidades de empleo y ofreciendo formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con los derechos humanos, el medioambiente, la salud, la seguridad, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6. Apoyar y defender unos principios de buen gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial también en los grupos de empresas.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.

8. Promover el conocimiento y el cumplimiento por parte de los empleados de las empresas multinacionales de las políticas de empresa mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.

9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.

10. Emplear la diligencia debida fundamentada en los riesgos incorporándola, por ejemplo, a sus sistemas de gestión de riesgos con el fin de identificar, prevenir o atenuar los efectos negativos, reales o potenciales que se describe en los apartados 11 y 12 e informar sobre cómo se reacciona ante dichos efectos negativos. La naturaleza y el alcance de la diligencia debida dependen de las circunstancias en cada situación.

11. Evitar que las actividades propias tengan o contribuyan a crear efectos negativos en los campos contemplados por las Directrices y tomar las medidas que se impongan cuando se produzcan dichos efectos.

12. Esforzarse por impedir o atenuar los efectos negativos cuando no habiendo contribuido a los mismos estén directamente relacionados con sus actividades, productos o servicios en virtud de una relación comercial. Esto no ha de interpretarse como una transferencia de la responsabilidad de la entidad por causa de un efecto negativo sobre la empresa con la que mantiene una relación comercial.

13. Además de responder a los efectos negativos en los campos contemplados por las Directrices, fomentar, en la medida de lo posible, que sus colaboradores comerciales, incluidos sus

proveedores y contratistas apliquen principios de conducta responsable conformes con la Directrices.

14. Comprometerse ante las partes implicadas facilitándoles posibilidades reales de participación a la hora de planificar y tomar decisiones relativas a proyectos u otras actividades susceptibles de influir de forma significativa en las poblaciones locales.

15. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en las actividades políticas locales.

B. Se anima a las empresas a que:

1. Apoyen, en función de sus propias circunstancias, los esfuerzos concertados desarrollados en los foros apropiados para favorecer la libertad en Internet, concretamente a través del respeto de la libertad de expresión, reunión y asociación en línea.

2. Participen o presten su apoyo, en su caso, a iniciativas privadas o de múltiples partes interesadas y al diálogo social sobre una gestión responsable de la cadena de suministro, asegurándose de que dichas iniciativas tengan debidamente en cuenta sus consecuencias sociales o económicas en los en los países en desarrollo y cumplan con las normas internacionalmente admitidas.

### **2.1.3. Declaración tripartita de la OIT**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo. Es la única agencia de las Naciones Unidas de carácter tripartito ya que representantes de los gobiernos, empresarios y trabajadores participan en conjunto en la elaboración de sus políticas y programas (Navarro-García, 2012).

La Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social, ofrece directrices a las empresas multinacionales, los gobiernos, empresarios y trabajadores en áreas como empleo (igualdad de oportunidades, seguridad), formación, condiciones de trabajo y de vida, y las relaciones laborales (salarios, beneficios, edad mínima, etc.) (Navarro-García, 2012; Marimon et al., 2012), a través de instrumentos y convenios internacionales, basados en los derechos de los trabajadores.

Las disposiciones recogidas en ella están reforzadas por las convenciones y recomendaciones internacionales fundamentales de la OIT en materia laboral (Navarro-García, 2012), dichas convenciones y recomendaciones aparecen en el anexo de la propia Declaración (ILO, 2006).

El objetivo que persigue es el de crear un clima más propicio para el crecimiento económico y el desarrollo social (Marimon et al., 2012) a través de la adhesión a dichas directrices por parte de todos los actores principales (gobiernos, organizaciones sindicales y organizaciones empresariales).

La Declaración no es vinculante desde el punto de vista legal, sin embargo se realizan exámenes periódicos para controlar el vigor que a la Declaración dan empresas multinacionales, gobiernos y organizaciones patronales y de trabajadores (Navarro-García, 2012).

#### **2.1.4. Unión Europea**

La Unión Europea define la RSC como un concepto acorde con el cual las organizaciones integran voluntariamente aspectos sociales y medioambientales en sus operaciones y las interacciones con sus *stakeholders* (Vázquez-Carrasco y López-Pérez, 2013).

Por tanto en Europa, las instituciones públicas a través de la Comisión de las Comunidades Europeas, han adoptado un claro liderazgo en la difusión y el impulso de la RSC desde la publicación del Libro Verde (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013).

El Consejo Europeo de Estocolmo, celebrado en marzo de 2001, acogió favorablemente las iniciativas empresariales para fomentar la responsabilidad

social de las empresas y anunció que la Comisión iba a presentar un **Libro Verde** sobre Responsabilidad Social de las Empresas.

Este Libro Verde tiene por **objeto el fomento de un marco europeo para la Responsabilidad Social en las Empresas**. Fue publicado el 18 de julio de 2001 y supuso el apoyo institucional definitivo de la Comisión Europea a un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, por lo que se sitúa dentro de la categoría de principios generales de la RSC (Antolín y Gago, 2004).

Su objetivo era suscitar un amplio debate sobre la contribución de la Unión Europea (UE) al fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas a escala europea e internacional (Núñez-Tabales et al., 2005).

El Libro Verde, en la primera Comunicación de la Comisión, abrió un gran debate y sirvió para someter a discusión unos conceptos básicos y unas características de la Responsabilidad Social Corporativa.

En dicha comunicación se establece como parte de la Responsabilidad Social de las Empresas el intento de ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores demandan a las empresas, a la vez que se establecen relaciones duraderas con sus clientes, centradas en la comprensión de las necesidades y expectativas de estos clientes, y basadas en una calidad, seguridad, fiabilidad y servicio superiores, que permitan obtener mayores beneficios (Comisión Europea, 2001).

En 2006, la Comisión anunció una nueva política cuyo elemento central consistía en apoyar firmemente una iniciativa impulsada por las empresas denominada Alianza Europea para la RSE. En esta política se determinaron también ocho ámbitos de acción prioritarios de la UE: aumento de la sensibilización e intercambio de las mejores prácticas; apoyo a iniciativas multilaterales; cooperación con los Estados miembros; información de los consumidores y transparencia; investigación; educación; pequeñas y medianas empresas; y dimensión internacional de la RSE.

El 25 de octubre de 2011, la Comisión Europea lanzaba su tercera comunicación en materia de RSE en la que se insta a los líderes empresariales europeos a que suscriban el compromiso de promover, en estrecha cooperación con los poderes públicos y otras partes interesadas, la adopción de una gestión empresarial responsable con objetivos claros para 2015 y 2020.

Según la UE la RSC puede contribuir de manera significativa a la consecución de los objetivos del Tratado de la Unión Europea de alcanzar un desarrollo sostenible y una economía social de mercado altamente competitiva. Asimismo, contribuye a lograr los objetivos de la Estrategia Europa 2020 para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, incluido el de una tasa de empleo del 75 %.

A través de la Alianza Europea para la RSE, las principales empresas han desarrollado una serie de herramientas prácticas sobre cuestiones clave. En torno a ciento ochenta empresas han manifestado su apoyo a la Alianza. Las asociaciones nacionales de empresarios también han apoyado la Alianza y han emprendido una serie de acciones para promover la RSE.

A pesar de estos avances, sigue habiendo importantes retos pendientes. Muchas empresas de la UE aún no han integrado plenamente las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y su estrategia de base. Se sigue acusando a una pequeña minoría de empresas europeas de vulnerar los derechos humanos y de incumplir normas laborales básicas. Solo quince de los veintiocho Estados miembros de la UE cuentan con políticas nacionales para promover la RSE, siendo España uno de ellos, lo cual será objeto de estudio y análisis capítulo 3 de esta tesis doctoral.

## **2.2. Directrices de proceso**

Las directrices de proceso se centran en la cuestión de cómo la responsabilidad social de las empresas se puede lograr por una organización y sólo definen los métodos y procesos que pueden ser utilizados por las

empresas para el desarrollo de un marco organizativo en torno a la responsabilidad social corporativa (Gilbert et al., 2011).

Las directrices de proceso ofrecen una guía esencial de gestión sobre cómo las empresas se deben conducir hacia la responsabilidad corporativa (Gilbert et al., 2011) ofreciendo y proporcionando orientación sobre la medida, comunicación y garantías de cumplimiento de RSC (Koerber, 2009).

Sin embargo, sin un enfoque explícito de gran calidad en la implementación de los procesos, las mejoras en el desempeño social y ambiental no se puede lograr (Gilbert et al., 2011).

Tal y como afirman Alonso-Almeida et al., (2013), desde la década de los 80 del siglo pasado las empresas habían adoptado códigos de conducta ética y comenzaron a informar a sus grupos de interés acerca de cuestiones sociales divulgando no sólo información financiera. Esta información social fue entendida como un canal de comunicación útil entre la organización y sus grupos de interés.

Una evolución de la divulgación de informes de carácter no financiero ha sido recogida por Alonso-Almeida et al., (2013), el cual se refleja en la tabla 2.4.

**Tabla 2.4. Evolución de la difusión voluntaria de información no financiera**

Periodo	Indicadores	Grupos de interés	Método de difusión
<b>1960-1979</b>	Herramientas de recursos humanos	Empleados	Interno
	Programas filantrópicos	Comunidad donde la organización está establecida	Externo, a través de acciones de marketing
<b>1980-1989</b>	Transformación estructural de las empresas	Consumidores	Departamentos especializados.
	Códigos de conducta	Accionistas e inversores	Comunicados en informes financieros
		Sociedad	
		gobiernos	
<b>1990-1999</b>	Índices medioambientales	Accionistas e inversores	Comunicados en informes financieros.
	Índices sociales	Sociedad	Informes medioambientales. informes sociales
		Grupos de presión	
<b>2000- actualidad</b>	Desarrollo de índices sociales y medioambientales	Accionistas e inversores	Informes sociales
			Informes medioambientales.
	Normalización y certificación de sistemas internacionales		GRI
			AA 1000
		ISO 26000	

Fuente: Alonso-Almeida et al., (2013)

En esa evolución, se ve una clara necesidad de crear unas directrices para informar y divulgar sobre cuestiones sociales, pues hasta el año 2000 se pueden observar diferentes métodos de difusión, y siguiendo a Crane, (2008) y Gilbert et al., (2011), se encuentran enormes diferencias en términos de contenido y estructura de los informes de responsabilidad corporativa y

sostenibilidad, ya que las empresas dan a conocer esta información a raíz de sus propios formatos (Alonso-Almeida et al., 2013).

Ante esta situación, surgieron de modo paralelo dos iniciativas para proporcionar orientación sobre la medida, comunicación y garantías de cumplimiento de RSC, que se analizan en los dos próximos apartados. Dichas iniciativas se conocen como el AA1000 y el GRI.

### **2.2.1. AA1000**

*Account Ability* 1000 (AA1000) se creó en el marco de un proceso de consulta y compromiso internacional del Instituto para la Responsabilidad Social y Ética (*Institute for Social an Ethical AccountAbility*-ISEA-) con múltiples partes interesadas tales como empresas, ONG's, científicos y consultores (Beschoner y Müller, 2007) y fue publicado en 1999 (Göbbels y Jonker, 2003) para promover acciones que fomentarán el desarrollo sostenible.

La series de normas AA1000 permite a la organización decidir por sí misma que cuestiones están en su ámbito de gestión (Göbbels y Jonker, 2003) de la sostenibilidad.

Desarrolladas, como se ha visto, a través de un proceso de compromiso con múltiples grupos de interés, la serie de normas AA1000 está formada por tres elementos principales (Gilbert et al., 2011). Estos son el AA1000APS, AA1000AS y AA1000 SES.

El primer elemento de la AA1000, es el AA1000 *AccountAbility Principles Standard* (conocido como AA1000 APS), el cual es un marco para ayudar a las organizaciones a entender el proceso de lograr una mayor responsabilidad hacia sus grupos de interés (Gilbert et al., 2011).

AA1000 APS se utilizan para orientar a los otros dos elementos en el aseguramiento de la sostenibilidad de acuerdo con la AA1000AS y el compromiso con los grupos de interés de acuerdo con la AA1000SES.

AA1000 APS se basa en tres principios. El principio básico (Göbbels y Jonker, 2003) es el de *Inclusividad* que es necesario para alcanzar los de *Relevancia* y

*Capacidad de Respuesta*. La unión de los tres principios respalda el alcance de la *accountability*.

El principio de *Inclusividad* afirma que el proceso de demandas y necesidades de las partes interesadas debe tenerse en cuenta en todos los niveles (Beschorner y Müller, 2007) de la organización y, por tanto, la *inclusividad* es el punto de partida para determinar la *Relevancia*. El proceso de relevancia determina los temas que son más destacables y significativos para la organización y sus grupos de interés. Por otro lado, la Capacidad de Respuesta se refiere a las decisiones, acciones y desempeño relacionado con aquellos asuntos relevantes.

El segundo elemento, el AA1000 *Assurance Standard* (Aseguramiento de la sostenibilidad) conocido como AA1000 AS fue desarrollado para garantizar la credibilidad y calidad del desempeño y de los informes en materia de sostenibilidad. Este elemento brinda un instrumento que los profesionales pueden usar para evaluar la adhesión de la empresa a los principios anteriores de manera garantizada (Gilbert et al., 2011) para ir más allá de la simple verificación de datos. Dicho de otro modo, proporciona una plataforma para alinear los aspectos no financieros de la sostenibilidad con los informes financieros y el aseguramiento de sostenibilidad y poder evaluar cómo las organizaciones gestionan la sostenibilidad y reflejar dicha gestión y el desempeño resultante en su informe de sostenibilidad.

El tercer elemento es el estándar AA1000 *Stakeholder Engagement*, el cual es considerado el principal objetivo de AA 1000 (Beschorner y Müller, 2007), que es un marco de referencia que puede ayudar a las empresas a desarrollar procesos rigurosos y útiles de implicación y dialogo con sus grupos de interés (Gilbert et al., 2011).

Esta participación de los grupos de interés permite a AA 1000 construir un clima de confianza y legitimidad como requisitos previos para una buena reputación (Beschorner y Müller, 2007).

Para este fin, siguiendo a Beschorner y Müller (2007) hay cinco objetivos:

1. Alienar los sistemas de la organización y sus actividades con sus valores;
2. Aprender acerca de los impactos de sus actividades y sistemas, incluyendo las percepciones que de los grupos de interés tienen de dichos impactos;
3. Servir como parte de un marco de control interno que permita a la organización identificar, evaluar y gestionar mejor los riesgos derivados de sus impactos, y las relaciones con los grupos de interés;
4. Encontrar el interés legítimo de los grupos de interés en tener información sobre el impacto social y ético de las actividades de la organización y sus procesos de toma de decisiones;
5. Crear ventaja competitiva a través de la proyección de una postura definida sobre cuestiones sociales y éticas.

En 2003, la serie de normas AA1000 sufrieron una revisión y se miran en el espejo de las directrices del *Global Reporting Initiative* (GRI) para los informes de sostenibilidad, con el objetivo principal de contribuir a un diálogo con las partes interesadas de forma permanente (Beschoner y Müller, 2007).

### **2.2.2. Global Reporting Initiative (GRI)**

Ante la disparidad de información ofrecida en los informes de responsabilidad social, que se ha incluido en la introducción de este apartado 2.2 (ver tabla 2.4.), surgió una necesidad de estandarizar dicha información (tanto en contenido como en el formato) mediante indicadores comunes a todas las empresas en las mismas áreas y que hicieran comparable la información ofrecida.

Por esta razón, los inversores, analistas y otros grupos de interés demandaron a las empresas de todo el mundo una normalización (Lozano y Huisingh, 2011) en la elaboración de informes y divulgación de información fiable no financiera

para que ésta pudiera ser comparada. El *Global Reporting Initiative* (GRI) fue creado con este propósito (Alonso-Almeida et al., 2013).

*Global Reporting Initiative* (GRI) es una organización sin ánimo de lucro, cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones (Marimon et al., 2012). Por tanto, GRI es una iniciativa de diferentes partes interesadas en que tanto empresas como otros tipos de organizaciones se comprometen voluntariamente a informar sobre sus actividades ambientales y sociales, en un formato preestablecido con un conjunto común de principios e indicadores que ayudan a garantizar la transparencia en torno a la sostenibilidad y la información social (Gilbert et al., 2011).

GRI fue fundada en 1997 por CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) (Tschopp y Nastanski, 2014), aunque la organización logra ser reconocida en el ámbito internacional debido a una alianza estratégica con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente en 1999 (Alonso-Almeida et al., 2013).

Desde el comienzo, los informes GRI han mantenido un fuerte compromiso con las cuestiones ambientales. Por ejemplo, la guía GRI del año 2006 (conocida como G3) incluye 30 indicadores de desempeño ambiental (Alonso-Almeida et al., 2013), la publicada en 2013 incluye 34 indicadores medioambientales.

Hasta el momento actual, cuatro guías han sido publicadas por GRI, en concreto en los años 2000, 2002, 2006 (Marimon et al., 2012) y en 2013. Esta última guía es conocida como G4 "Elaboración de Memorias de Sostenibilidad". En ella se establecen diferentes indicadores de desempeño, que son utilizados para la divulgación de la información, divididos en dos categorías: indicadores generales e indicadores específicos. Dichos indicadores permiten la comparación de la información sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de la organización (Marimon et al., 2012). En la tabla 2.5 se muestra un resumen de los indicadores de desempeño, su número en cada área y su relación con los marcos de referencia internacionales.

**Tabla 2.5. Indicadores del GRI y su relación con los marcos de referencia internacionales**

Indicadores de carácter básico general			Indicadores de carácter específico		
Área	número	Relacionado	Área	número	Relacionado
Estrategia y análisis	2	*	Enfoque de gestión	1	
Perfil de la organización	14	OECD/UNGC y *	Económica	9	OECD
Identificación de aspectos y límites	7	*	Medioambiental	34	OECD/UNGC
Compromiso con partes interesadas	4	*	Social: Prácticas laborales y trabajo decente	16	OECD/UNGC
Informe del perfil (establecen el contexto general para					
Informar y comprender el desempeño de la organización)	6	*	Social: Derechos Humanos	12	OECD/UNGC
Gobierno	22	*	Social: Sociedad	11	OECD/UNGC
Ética e integridad	3	*	Responsabilidad del producto	9	OECD

OECD= relacionado con las Directrices para Multinacionales Empresas de la OCDE  
 UNGC=relacionado con los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas  
 \*Requeridos contenidos básicos generales

Fuente: Elaboración propia a partir de G4 Sustainability Reporting Guidelines, GRI, (2013)

En la actualidad el estándar mundial, más popular, para informar sobre las cuestiones ambientales, sociales y gobernabilidad es el Global Reporting Initiative (GRI), que intenta proporcionar un marco estandarizado para la presentación de informes no financieros (Gilbert et al., 2011).

La visión de GRI es una economía global sostenible donde las organizaciones gestionan sus impactos y su desempeño económico, medioambiental, social y en materia de gobierno de forma responsable e informan al respecto de una manera transparente.

Para indicar que una memoria está basada en la Guía de GRI, los responsables de la misma deben declarar en qué medida han aplicado GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad a través del sistema de “Niveles de Aplicación del GRI”.

El nivel de aplicación depende de la experiencia de las empresas que solicitan la certificación a través de GRI (Marimon et al., 2012). Existen tres Niveles de Aplicación que permiten satisfacer las necesidades de las organizaciones informantes, ya sean principiantes, expertas o se encuentren en una fase intermedia. Los tres niveles reciben las siguientes calificaciones: C, A y B. Asimismo, una organización podrá añadir a estas calificaciones un símbolo “+” en cada nivel (p. ej. C+, B+, A+), en el caso de que se haya utilizado una auditoría externa (Gilbert et al., 2011; Marimon et al., 2012).

### **2.3. Sistemas de gestión en RSC**

Se puede definir un sistema de gestión como el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos (AENOR, 2005a) en una organización. Así pues, un sistema de gestión de una organización podrá incluir diferentes sistemas, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

Por tanto, se puede decir que un sistema de gestión de RSC será parte del sistema de gestión de una organización empleada para desarrollar e

implementar su política de responsabilidad social y gestionar sus aspectos sociales de tal manera que estos sistemas de gestión de RSC se pueden definir como un conjunto de procedimientos y métodos para evaluar sistemáticamente, medir, auditar y/o comunicar el comportamiento social y ambiental y / o resultados de las empresas (De Colle et al., 2014; Gilbert et al., 2011) de carácter voluntario.

Por ello, la responsabilidad social implica adoptar un enfoque integrado en la gestión de las actividades e impactos de una organización (AENOR, 2012). Este enfoque integrado de sistemas será objeto de estudio en el Capítulo 4 de esta tesis doctoral, pero antes de hablar de integración, es necesario analizar los sistemas de gestión de RSC, por lo que en los apartados siguientes se estudian y analizan los considerados como sistemas de gestión de RSC más destacados internacionalmente.

### **2.3.1. Sistema de Gestión SA 8000**

Originalmente, la "Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas" (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency-CEPAA*-) estableció la idea del estándar SA 8000 (Göbbels y Jonker, 2003; Núñez-Tabales et al., 2005).

Hoy en día, la organización con sede en Nueva York "Responsabilidad Social Internacional" (*Social Accountability International-SAI*-), que surgió de CEPAA, es el órgano encargado para el desarrollo del estándar (Gilbert y Rasche, 2007; Rasche, 2010). SAI es una organización no gubernamental creada en 1997 para desarrollar y verificar la ejecución de normas voluntarias de responsabilidad social corporativa centradas básicamente en aspectos laborales (Navarro-García, 2012).

SA 8000 es particularmente representativa de las normas de responsabilidad social, ya que proporciona a la vez un sistema de verificación internacionalmente aceptado para el desempeño ético y un marco completo para crear las condiciones de trabajo decente en las empresas multinacionales (Gilbert y Rasche, 2007).

SA 8000 se basa en los convenios fundamentales del trabajo de la OIT (Gilbert et al., 2011), la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (Marimon et al., 2012) y se aplica a través de una amplia variedad de industrias y regiones geográficas.

La norma SA 8000 se centra en el análisis de ocho elementos clave de las condiciones de trabajo y la implementación de un sistema de gestión incluidos los procedimientos de diálogo de las partes interesadas (Gilbert y Rasche, 2008), siendo estos los que a continuación se enumeran (Beschoner y Müller, 2007; Göbbels y Jonker, 2003; Navarro-García, 2012):

1. Trabajo infantil
2. Trabajo forzados
3. Seguridad e higiene en el trabajo
4. Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
5. Discriminación
6. Medidas disciplinarias
7. Horario laboral
8. Remuneración
9. Sistema de gestión. Incluidos proveedores y subcontratistas.

Mientras que sólo los participantes en las iniciativas basadas en principios universales suelen ser compañías completas, la norma de certificación como SA8000 permite certificar centros de trabajo individuales (Gilbert et al., 2011).

SA8000 representa un avance importante en RSC porque fue la primera norma auditable con el objetivo de promover los derechos laborales de los trabajadores de todo el mundo (Gilbert et al., 2011), tratándose de un proceso global de implantación en la empresa, y por tanto de un sistema de gestión de

responsabilidad social, que implica una auditoria (por una tercera parte<sup>1</sup>) y la concesión de un certificado (Navarro-García, 2012) el cual es objeto de un seguimiento semestral por dicha tercera parte.

Este sistema de certificación está totalmente alineado con el sistema ISO de auditorías realizadas por terceras partes, y por lo tanto, se puede considerar fiable (Beschorner y Müller, 2007).

En otras palabras, el sistema sólo puede ser certificado por auditores independientes de entidades acreditadas por SAI (Navarro-García, 2012), que evalúan las prácticas empresariales en una amplia gama de cuestiones, visitando las instalaciones que desean la certificación SA 8000 (Gilbert et al., 2011).

Si fruto de la auditoria de certificación se obtiene un resultado positivo de la compañía, ésta obtendrá un certificado SA 8000, que tiene un periodo de validez de tres años. Cada 6 meses (período de vigilancia o seguimiento) se llevarán a cabo una auditoria de seguimiento por parte de la entidad certificadora. Al final del período de tres años, la empresa debe solicitar una renovación del certificado (Beschorner y Müller, 2007).

SA 8000 delimita una serie de procedimientos que se supone que las organizaciones deben tener para participar con sus grupos de interés de tal forma que la norma pide a las empresas el nombramiento de un representante de la alta dirección (que actúa como portavoz y destinatario de las reclamaciones de interesados), para mantener los registros de compromiso de los proveedores con el estándar (que actúan como un catalizador para el diálogo continuo con los socios comerciales), y la instalación de mecanismos de comunicación para descubrir y abordar las preocupaciones de las partes interesadas (Gilbert y Rasche, 2008).

---

<sup>1</sup> Se considera “tercera parte” a un organismo reconocido internacionalmente para poder realizar las auditorias de sistemas de gestión de forma independiente y sin vínculos con la organización que solicita el certificado. Tras la auditoria y una vez resueltas las “no conformidades” halladas, este organismo emite un certificado que acredita la implantación del sistema de gestión.

Un defecto que se achaca a la norma SA 8000 es la falta de participación de todos los actores clave en el proceso de justificación de los principios fundamentales de la norma (Gilbert y Rasche, 2007; Koerber, 2009).

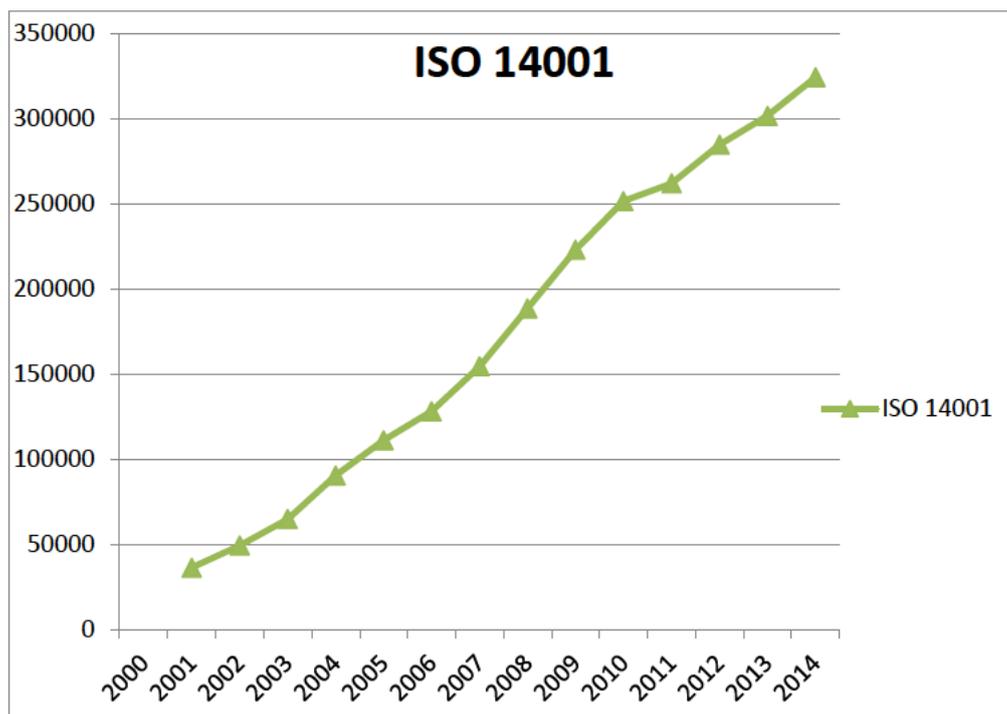
### **2.3.2. ISO 14001**

Un gran número de autores consideran a la norma ISO 14001 uno de los estándares más influyentes con respecto a la responsabilidad social, apareciendo dentro de la categoría de sistemas de gestión como un sistema de gestión de responsabilidad social (Gilbert et al., 2011; Marimon et al., 2012) y centrado en el medio ambiente y la sostenibilidad ya que mide el desempeño medioambiental (Zeng et al., 2010) y es usado como fuente de información para la elaboración de informes de sostenibilidad (Marimon et al., 2012) pues se han encontrado una alta correlación entre la implementación de este estándar y la adopción del GRI (Mitchell y Hill, 2009), además esto es lógico pues como se ha destacado en el apartado 2.2.2 (ver tabla 2.5.) el GRI incluye 34 indicadores medioambientales.

La norma ISO 14001 es un sistema de gestión medioambiental, certificable, que provee a las empresas de una serie de requisitos medioambientales que deben cumplir para establecer políticas, objetivos, acciones preventivas y correctivas e identificar y valorar los aspectos medioambientales en relación a la conservación del medioambiente y el desempeño ambiental de la organización y por tanto del desarrollo sostenible, tal y como ya se ha comprobado en el capítulo 1.

El número de entidades certificadas en esta norma ha ido creciendo a lo largo de los años situándose en 2014 en 324.148 entidades certificadas en todo el mundo. Una evolución más detallada de los certificados en el mundo se puede ver en la figura 2.1.

**Figura 2.1. Evolución mundial de certificados ISO 14001.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por ISO para 2014.

Sin embargo, numerosos estudios en ISO 14001, demuestran que la certificación no conduce necesariamente a un mejor desempeño ambiental (ver por ejemplo Aravind y Christmann, 2011), en lugar de ello, un certificado podría también ser utilizado simplemente como una "hoja de parra" para cubrir la verdadera conducta organizativa como afirma Hahn, (2013).

### **2.3.3. EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)**

El sistema de gestión y auditoría ambiental conocido como EMAS tiene como objetivo mejorar la gestión ambiental de las organizaciones más allá del cumplimiento legal y ofrecer garantías de independencia en la certificación del sistema. EMAS supone un nivel mínimo de funcionamiento en cuanto a la planificación, las prácticas de organización y la comunicación (Bonilla-Priego et al., 2011) en cuestiones medioambientales.

El Reglamento EMAS (en su tercera versión, conocida como EMAS III) está regulado por el Reglamento europeo 1221/2009 CE (Testa et al., 2014), el cual entro en vigor el 11 de enero de 2010.

El EMAS es el programa de la UE puesto en marcha por la Comisión Europea desde 1993 y recoge los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) por cualquier organización. El EMAS fue propuesto originalmente por la Comisión Europea y por ISO como el precursor de una serie de instrumentos que permitan a las empresas perseguir simultáneamente objetivos y metas medioambientales competitivos de una manera sinérgica (Iraldo et al., 2009).

Sin embargo, ésta es una norma más exigente que la norma ISO 14001 en cuanto a su contenido, ya que la norma EMAS es la que más drásticamente promueve un enfoque que abarca a la responsabilidad ambiental, pues requiere que las entidades para certificarse deben emitir una declaración medioambiental pública a diferencia de la norma ISO 14001 o cualquier otra certificación en Europa (Bonilla-Priego et al., 2011). Esta declaración es un documento público con el fin de proporcionar a sus grupos de interés, y la sociedad en general, la información esencial y veraz sobre el impacto ambiental de sus actividades (Skouloudis et al., 2013) y permite un análisis del contenido de los logros de la autodeclaración (Bonilla-Priego et al., 2011), lo que ha provocado que el número de certificados en Europa sea considerablemente menor (2.933 organizaciones certificadas) que el de ISO 14001 (119.107 certificados emitidos en Europa), a pesar de que desde su entrada en vigor en el año 2010 es una norma con reconocimiento mundial, ya que hasta el año 2009 sólo era reconocida por Europa (Testa et al., 2014).

Las normas que admiten la certificación (por ejemplo, SA8000 e ISO 14001), difieren de las normas basadas en principios porque implican certificación, verificación y control de las instalaciones de producción en función de criterios predefinidos. De hecho, es en este elemento que ofrece observadores externos y críticos, el que establece un cierto grado de certeza (o garantía) de que realmente se cumplen las normas implantadas (Gilbert et al., 2011) por la organización.

Un resumen de todos los referentes analizados anteriormente con sus principales características se muestran en la figura 2.2.

**Figura 2.2. Referentes internacionales y sus elementos principales**

Mecanismos Centrados en	Principios	Auditoría	Rendición de cuentas	Informes
Cuestiones medioambientales	Pacto Naciones Unidas Directrices de la OCDE Declaración tripartita de la OIT	ISO 14001 EMAS		GRI
Cuestiones sociales		AA 1000		
Cuestiones económicas		SA 8000		

Fuente Elaboración propia basado en Rasche (2009).

#### 2.4. Normalización internacional. Necesidad de un nuevo referente

Tal y como se ha podido constatar a lo largo de este capítulo, existen diferentes y muy variadas iniciativas en el ámbito de la RSC, algunas con puntos en común pero también con diferencias, así por ejemplo SA8000 fue diseñado como un estándar auditable por un tercero mientras que AA1000 se considera un estándar de responsabilidad social, que se centró en asegurar la calidad de las auditorías de los comportamientos éticos y presentación de informes en responsabilidad social. Ambos están contruidos alrededor de conceptos de políticas, auditorías, revisiones por la dirección y mejora continua, que son también elementos típicos de las normas ISO 9000 e ISO 14000 (Castka y Balzarova, 2008b).

Ciertos autores argumentan que existen tres problemas específicos que son intrínsecos a cualquier estándar de RSC y que estos problemas entrelazados pueden generar lo que se ha dado a llamar paradoja de las normas en materia de RSC, que es el riesgo de la aparición dentro de las organizaciones de una irreflexiva, ciega y miope mentalidad que es contraproducente en relación con el objetivo de la mejora de la RSC real de la organización. Este riesgo aumenta a medida que se implementan más estándares (De Colle et al., 2014).

Como se comentó al inicio de este capítulo, las estimaciones actuales sugieren que puede haber más de 300 estándares de RSC cada uno con su propia historia y criterios que abordan diversos aspectos de la conducta empresarial y la responsabilidad social.

Así pues, la gestión de la RSC está actualmente respaldada por una serie de iniciativas internacionales que han incrementado su número y popularidad (Marimon et al., 2012), en respuesta a las peticiones de una mayor responsabilidad de las empresas sobre sus impactos sociales y ambientales (Koerber, 2009), como el Global Reporting Initiative (GRI) y la norma SA 8000 entre otras (Valcárcel y Lucena, 2014).

Es necesario destacar la serie de normas publicadas por ISO (p.e ISO 14001) ya que éstas juegan un papel importante en la economía mundial pues facilitan el comercio, difunden conocimientos y comparten los avances tecnológicos y las buenas prácticas de gestión (Castka y Balzarova, 2008a).

Con estos antecedentes, en junio de 2004, ISO celebró una conferencia sobre responsabilidad social en Suecia (Castka y Balzarova, 2008b), en la cual se decidió desarrollar una norma internacional que recogiera gran parte de las iniciativas existentes y proporcionara y unificara las directrices para la responsabilidad social (Castka y Balzarova, 2007; Jørgensen et al., 2006). Este fue el germen de la ISO 26000. En dicha conferencia inicial participaron 355 organizaciones de 66 países incluyendo 33 países en vías de desarrollo (Castka y Balzarova, 2008b).

### 2.4.1. ISO 26000

La guía de responsabilidad social, ISO 26000, fue publicada en septiembre de 2010 (Merlin et al., 2012) y representan un gran paso en la armonización e integración de la responsabilidad social corporativa (Pojasek, 2011).

En su desarrollo y elaboración participaron, finalmente, expertos de un total de 99 países miembros de ISO y 42 organizaciones públicas y privadas, con objeto de armonizar definiciones, materias fundamentales y la integración de la responsabilidad social en las organizaciones (Gilbert et al., 2011).

Este estándar proporciona orientación sobre: los principios de la responsabilidad social, el reconocimiento de responsabilidad social y la participación de los grupos de interés en **siete aspectos fundamentales** y temas de responsabilidad social y la forma de integrar el comportamiento socialmente responsable en la organización (Merlin et al., 2012).

La orientación proporcionada en esta norma, como afirma Pojasek (2011), permite a una organización lograr un sistema de gestión de la sostenibilidad, y por tanto, de su responsabilidad social, ambos realmente integrado. Así pues la norma define la responsabilidad social como la *“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: (1) contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;(2) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; (3) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y (4) esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”* (AENOR, 2012; Caballero-Díaz et al., 2013).

La norma contiene un componente de informes sobre cuestiones sociales y ambientales (Tschopp y Nastanski, 2014), sin embargo, este estándar publicado por ISO, ha tomado un enfoque diferente (Castka y Balzarova, 2008b) al habitual y aunque no se define como un sistema de gestión que pueda ser certificado (Gilbert et al., 2011) y por tanto, no es un estándar al uso como destaca Hahn (2012), se toma como una evolución y una innovación

dentro de la estandarización (Hahn, 2012) pues la responsabilidad social requiere de un interés público más amplio en comparación a otros estándares como el referido a la calidad (Castka y Balzarova, 2008b) o el referido al medioambiente (Gilbert et al., 2011).

Así, por ejemplo, la norma ISO 9001 de gestión de calidad se centra principalmente en el cliente y satisfacer los requisitos de éste, por el contrario, la responsabilidad social es más amplia, pues considera a todas las partes interesadas, las cuales van desde los clientes hasta la sociedad en general (Castka y Balzarova, 2008b), ofreciendo las claves sobre la integración de los asuntos sociales en la gestión de toda la organización (Gilbert et al., 2011) para contribuir al desarrollo sostenible (Swanson y Zhang, 2012).

La RSC pretende, principalmente, maximizar la contribución de una organización al desarrollo sostenible (Swanson y Zhang, 2012) a través de la búsqueda de la excelencia (Castka y Balzarova, 2008a), prestando especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de los procesos productivos con la incorporación de tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental.

Que la visión de la Responsabilidad Social es más amplia lo demuestra el hecho de que para la elaboración de la ISO 26000 se ha proporcionado una plataforma con múltiples grupos de interés, pues a diferencia de otras normas en las cuales el proceso de desarrollo se inicia y es controlado por un conjunto pequeño de actores, en este caso se ha dado cabida a un gran número de grupos de interés. Así han estado presentes 91 representantes de la industria, 67 gobiernos, 41 representantes de los intereses de los consumidores, 25 expertos y representantes de organizaciones de trabajadores y sindicatos, 63 organizaciones no gubernamentales (ONG's) y 77 representantes de otros servicios de apoyo, investigadores y otros organismos e instituciones (Balzarova y Castka, 2012). Gracias a este gran consenso en su elaboración ya ha sido adoptada como el gran referente internacional, así por ejemplo, la Comisión Europea la incluye y hace mención expresa a ella en su tercera comunicación en materia de RSE, de octubre de 2011.

Implicar a las partes interesadas o “grupos de interés” en los procesos de gestión de las empresas se ha convertido en un proceso crítico que minimiza los inconvenientes y enfatiza las ventajas de la perspectiva estratégica de la Responsabilidad Social (Plaza-Úbeda et al., 2011). De hecho, ISO 26000 se sitúa en un plano estratégico de la organización a través de la cual desarrollar en un plano táctico los diferentes sistemas de gestión (Merlin et al., 2012; Hoivik y Shankar, 2011), por lo que a la vez, como se ha destacado anteriormente, deber estar integrado en toda la organización.

Una visión esquemática de la ISO 26000 se recoge en la figura 2.3 y en la tabla 2.6 se resume la estructura de contenidos de la ISO 26000.

**Figura 2.3. Visión esquemática de la Norma ISO 26000**



Fuente: AENOR (2012, pág. 10)

**Tabla 2.6. Esquema de los contenidos de la ISO 26000**

Título del capítulo	Número del capítulo	Descripción de los contenidos del capítulo
Objeto y campo de aplicación	Capítulo 1	Define el objeto y campo de aplicación de esta Norma Internacional e identifica ciertas limitaciones y exclusiones.
Términos y definiciones	Capítulo 2	Identifica y proporciona el significado de los términos clave que son de importancia fundamental para comprender la responsabilidad social y para el uso de esta Norma Internacional.
Comprender la responsabilidad social	Capítulo 3	Describe los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la responsabilidad social y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de responsabilidad social, lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones. El capítulo incluye orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de esta Norma Internacional.
Principios de la responsabilidad social	Capítulo 4	Introduce y explica los principios de la responsabilidad social.
Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	Capítulo 5	Aborda dos prácticas de responsabilidad social: el reconocimiento por parte de una organización de su responsabilidad social; y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas. Proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social y sobre la esfera de influencia de una organización.
Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social	Capítulo 6	Explica las materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social y sus asuntos asociados (véase la Tabla 2). Para cada materia fundamental, se proporciona información sobre su alcance, su relación con la responsabilidad social, los principios y las consideraciones relacionadas y las acciones y expectativas relacionadas.
Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización	Capítulo 7	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización. Incluye orientaciones relacionadas con: la comprensión de la responsabilidad social de una organización, la integración de la responsabilidad social en toda la organización, la comunicación relativa a la responsabilidad social, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la responsabilidad social, la revisión del progreso y la mejora del desempeño y la evaluación de iniciativas voluntarias en responsabilidad social.

Fuente AENOR, (2012)

La Guía ISO 26000:2010 formula siete principios básicos. Tres de ellos son de carácter genérico (rendición de cuentas, transparencia y comportamiento ético) y los otros cuatro implican consideración/respeto a referencias tales como: los derechos humanos, la norma internacional del comportamiento y la legalidad vigente, así como a las expectativas de las partes interesadas, siendo la satisfacción de estas últimas uno de los objetivos de la RS, de tal forma que los demás principios deben orientarse a las mismas (Valcárcel y Lucena, 2012).

Los siete principios, recogidos en el capítulo 4 de la norma ISO 26000 y en qué consisten cada uno de ellos, se explican en la tabla 2.7.

**Tabla 2.7. Resumen de los principios de la ISO 26000**

<b>Principio. (Definición)</b>	<b>Establece que</b>	<b>Debería</b>
<p><b>Rendición de cuentas.</b> Condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas.</p>	<p>Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.</p>	<p>Responder de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, el medio ambiente y la economía, especialmente las consecuencias negativas significativas, y</li> <li>• las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos</li> </ul>
<p><b>Transparencia.</b> Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa).</p>	<p>Una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.</p>	<p>Una organización debería ser transparente en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el propósito, naturaleza y localización de sus actividades;</li> <li>• la identidad de cualquier interés que controle la actividad de la organización;</li> <li>• la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en las diferentes funciones de la organización;</li> <li>• las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social;</li> <li>• su desempeño en asuntos pertinentes y significativos de responsabilidad social;</li> <li>• los orígenes, cantidades y aplicación de sus recursos financieros;</li> <li>• los impactos conocidos y probables de sus decisiones y a tividades en sus partes interesadas, la sociedad, la economía y el medio ambiente, y</li> <li>• la identidad de sus partes interesadas y los criterios y procedimientos utilizados para identificarlas, seleccionarlas e involucrarse con ellas</li> </ul>

**Tabla 2.7. Resumen de los principios de la ISO 26000** (continuación)

<b>Principio. (Definición)</b>	<b>Establece que</b>	<b>Debería</b>
<p><b>Comportamiento ético.</b> Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada, basados en los valores de la honestidad, equidad e integridad y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento</p>	<p>Una organización debería tener un comportamiento ético.</p>	<p>Una organización debería promover activamente un comportamiento ético mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la identificación y la declaración de sus valores y principios fundamentales;</li> <li>• el desarrollo y la utilización de estructuras de gobernanza que ayuden a promover un comportamiento ético dentro de la organización, en su toma de decisiones y en sus interacciones con otros;</li> <li>• la identificación, la adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético apropiadas a su propósito y a sus actividades, y coherentes con los principios descritos en esta Norma Internacional</li> <li>• el fomento y la promoción del cumplimiento de sus normas de comportamiento ético;</li> <li>• la definición y la comunicación de las normas de comportamiento ético que se espera de su estructura de gobernanza, personal, proveedores, contratistas y, cuando sea adecuado, de sus dueños y directivos y, particularmente, de aquellos que tienen la oportunidad de influir significativamente en los valores, cultura, integridad, estrategia y operación de la organización y de las personas que actúan en su nombre al mismo tiempo que se preserva la identidad cultural local;</li> <li>• la prevención o resolución de conflictos de interés en toda la organización que, si no, podrían conducir a un comportamiento no ético; el establecimiento y el mantenimiento de mecanismos de supervisión y controles para hacer seguimiento apoyar y reforzar el comportamiento ético;</li> <li>• el establecimiento y el mantenimiento de mecanismos para facilitar que se informe sobre comportamientos no éticos sin miedo a represalias;</li> <li>• el reconocimiento y el abordaje de situaciones cuando no existan leyes y regulaciones locales o entren en conflicto con el comportamiento ético;</li> <li>• la adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético reconocidas internacionalmente cuando se lleve a cabo investigación con sujetos humanos, y</li> <li>• el respeto del bienestar de los animales, cuando se vea afectada su vida y su existencia, lo que incluye proporcionar condiciones dignas en la conservación, cría, producción, transporte y uso de animales</li> </ul>

**Tabla 2.7. Resumen de los principios de la ISO 26000** (continuación)

<b>Principio. (Definición)</b>	<b>Establece que</b>	<b>Debería</b>
<p><b>Respeto a los intereses de las partes interesadas</b> (Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización).</p>	<p>El principio consiste en: una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas</p>	<p>Una organización debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar a sus partes interesadas;</li> <li>• reconocer y mostrar el debido respeto, tanto por los intereses, como por los derechos legales de sus partes interesadas y responder a las inquietudes que manifiesten;</li> <li>• reconocer que algunas partes interesadas pueden afectar significativamente a las actividades de la organización;</li> <li>• evaluar y tener en cuenta la habilidad relativa de las partes interesadas para contactar, involucrarse e influir en la organización;</li> <li>• tener en cuenta la relación de los intereses de sus partes interesadas con las más amplias expectativas de la sociedad y del desarrollo sostenible, así como la naturaleza de la relación de las partes interesadas con la organización, y</li> <li>• considerar los puntos de vista de las partes interesadas cuyos intereses probablemente se vean afectados por una decisión o actividad, incluso cuando no tengan un rol formal en la gobernanza de la organización, o no sean conscientes de estos intereses.</li> </ul>
<p><b>Respeto al principio de legalidad</b></p>	<p>El principio consiste en: una organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio.</p>	<p>Una organización debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cumplir con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera, incluso si aquellas leyes y regulaciones no se hacen cumplir de manera adecuada;</li> <li>• asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable;</li> <li>• mantenerse informada de todas las obligaciones legales, y revisar periódicamente su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que le son de aplicación.</li> </ul>

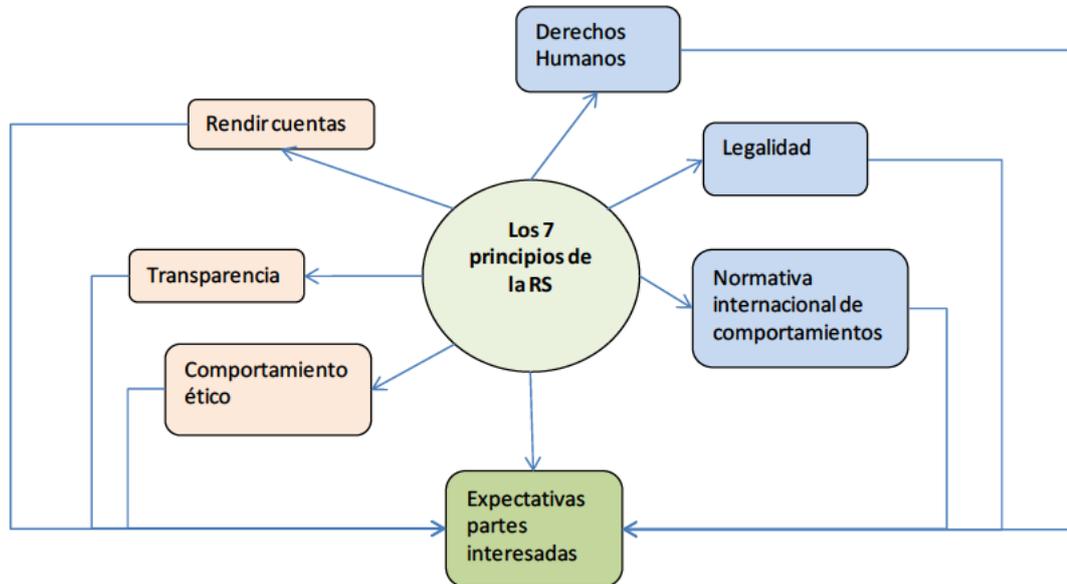
**Tabla 2.7. Resumen de los principios de la ISO 26000 (continuación)**

<b>Principio. (Definición)</b>	<b>Establece que</b>	<b>Debería</b>
<p><b>Respeto a la normativa internacional de comportamiento.</b> Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.</p>	<p>El principio consiste en: una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto al principio de legalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En situaciones en las que la ley o su implementación no proporcionen las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas, una organización debería esforzarse por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento.</li> <li>• En países donde la ley o su implementación entran en conflicto con la normativa internacional de comportamiento, una organización debería esforzarse por respetar tales normas en la mayor medida posible.</li> <li>• En situaciones en las que la ley o su implementación entran en conflicto con la normativa internacional de comportamiento y en las que el hecho de no cumplir con esa normativa implique consecuencias significativas, una organización debería, en la medida en que sea posible y adecuado, revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades en esa jurisdicción.</li> <li>• Una organización debería considerar las oportunidades y cana es legítimos para tratar de influir en las organizaciones y autoridades competentes, con el fin de resolver cualquiera de esos conflictos.</li> <li>• Una organización debería evitar ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento</li> </ul>
<p><b>Respeto a los derechos humanos</b> El principio consiste en: una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad</p>		<p>Una organización debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• respetar y, siempre que sea posible, promover los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos;</li> <li>• respetar la universalidad de estos derechos, esto es que son aplicables de forma indivisible en todos los países, culturas y situaciones;</li> <li>• en situaciones donde los derechos humanos no se protegen, dar pasos para respetar los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones, y</li> <li>• en situaciones en la que la ley o su implementación no proporcionan la protección adecuada de los derechos humanos, acatar el principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento</li> </ul>

Fuente: (AENOR, 2012)

La relación entre estos principios y el objetivo de satisfacer a las partes interesadas queda reflejada en la figura 2.4.

**Figura 2.4. Los 7 principios de ISO 26000**



Fuente: Elaboración propia adaptado de Caballero-Díaz et al., (2013).

Al no ser certificable, ISO tendrá que encontrar otras maneras de asegurar que la norma no está siendo usada de forma fraudulenta o se le da un mal uso. Una de las maneras sería utilizar el enfoque de las Naciones Unidas con el Pacto Mundial y obligar a las empresas a revelar información acerca de las formas en que implanta y apoya la norma ISO 26000 y sus principios.

Otros enfoques pueden incluir diferentes sistemas de certificación adaptados al tipo de demandas y requerimientos que se le hace a la organización (Castka y Balzarova, 2008b). Así pues, diferentes organismos nacionales de normalización ya han elaborado normas certificables basados en o relacionados con la norma ISO 26000, por ejemplo, la norma brasileña NBR 16001, la española RS 10, la australiana AS 8003, la ONR de Austria 192500 o la danesa DS 49001 (Hahn, 2013).

Por lo tanto, estos requisitos para definir, implementar y mantener un sistema de gestión de responsabilidad social en una organización están establecidos,

como afirman Valcárcel y Lucena (2014), en la RS 10 que fue adoptado por la IQnet<sup>2</sup> de forma internacional a través de la norma IQnet SR10, basada a su vez en el marco de la norma ISO 26000: 2010.

#### 2.4.2. IQnet RS10.

Este sistema surge en 2012 como respuesta a una necesidad expresada por numerosas organizaciones, de un referencial que supusiese una guía eficaz para la aplicación práctica de políticas de RS y que, al tiempo, les permitiese explicar con convicción a sus *stakeholders* sus esfuerzos en ese campo a través de un sistema certificado. IQNet SR10 tiene su documento de partida en el referencial español RS 10, elaborado por los servicios técnicos de AENOR, sobre el que trabajó un grupo internacional de expertos de IQNet. El estándar internacional **contempla a todos los grupos de interés y se basa en el ciclo de mejora continua (P-D-C-A)**, siendo compatible con los conocidos Sistemas de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001, Ambiental ISO 14001 o de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001, entre otros.

Los requisitos que se establecen en IQNet SR 10 para la certificación están situados en el marco de la ISO 26000<sup>3</sup> (Valcárcel y Lucena, 2014). Los requisitos de este estándar van dirigidos tanto a empresas grandes, como pequeñas, así como públicas o privadas y de cualquier tipo de sector de actividad. Una correlación entre estos dos estándares se recoge en la tabla siguiente (Tabla 2.8), teniéndose en cuenta para su elaboración, como elementos generales, lo establecido en la Tabla 1.2. Interrelación entre normas.

---

<sup>2</sup> IQNet es una red internacional cuyos socios son organismos de certificación. Desde su fundación en 1990, IQNet está integrada por organismos de certificación a nivel mundial (p.e AENOR, AFNOR, INCOTEC, CQC) siendo el número de asociados actualmente de 36 que abarcan cientos de oficinas y filiales en todo el mundo.

<sup>3</sup> Aunque se ha empleado la Norma ISO 26000 como base para establecer este estándar, su implementación y certificación no pueden emplearse por la organización para demostrar conformidad con la Norma ISO 26000.

**Tabla 2.8. Correlación entre ISO 26000 e IQNet SR10**

<b>Norma</b>	<b>IQNet SR 10</b>	<b>ISO 26000</b>
<b>Elementos generales</b>	<b>Apartados</b>	<b>Capítulo</b>
Ámbito de aplicación	1.	1. Objeto y campo de aplicación
Definiciones	3.	2. Términos y definiciones
n.a.		3. Comprender la responsabilidad social
Principios y política	0.2 y 5.2.	4. Principios de la responsabilidad social
Elementos clave y planificación	4.1,5.1,5.2,5.4.3,	5. Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas
Planificación, Implementación y operación	0.2, 4., 4.1, 5.2, 5.3, 5.4.3, 5.6, 7.1, 7.2, 7.2.2, 7.3, 7.3.1, 7.3.2, 7.3.4, 7.3.5, 7.3.6, 7.3.7,7.3.8, 7.3.9, 7.3.10, 7.3.11, 7.3.12, 7.4, 7.4.1, 7.4.4, 7.4.5,7.4.6, 7.5, 7.5.1, 7.5.4, 7.6, 7.7, 7.8, 7.8.2, 7.8.4, 7.9, 7.9.1, 7.9.2, 7.9.3, 7.10, 7.10.1, 7.10.2,7.10.3, 8.5,	6. Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social
Planificación, implementación y operación, comunicación , evaluación del desempeño, control, mejora continua y revisión por parte de la dirección	1.1, 1.2, 4., 4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4.3, 5.6, 6.2, 7.2.3, 8., 8.5	7. Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1.2 y de ISO 26000 e IQNet SR10

Se han establecido los elementos generales comunes a cualquier sistema de gestión normalizado (primera columna tabla 2.8), y donde aparecen dichos elementos en cada una de las diferentes normas, así pues el requisito de establecer una política y definir unos principios del sistema de gestión en cuestión, aparece en la norma IQNet SR 10 en su apartado 5.2 y 0.2 respectivamente y en la norma ISO 26000 se recoge en su capítulo 4.

## 2.5. Comparación entre los estándares internacionales

A lo largo del capítulo se han comprobado los diferentes estándares elaborados e iniciativas tomadas en materia de RSC en el ámbito internacional. Analizándose cada una de ellas en base a una primera clasificación (ver tabla

2.1.) y encontrándose similitudes (incluso solapamientos) y diferencias entre ellas, así por ejemplo, tanto el GRI como la ISO 26000 se utilizan principalmente para mostrar aspectos de la RSC e interactuar e informar a las partes interesadas. Sin embargo, los dos estándares difieren, pues GRI sugiere formas en las que una empresa puede mostrar lo que está haciendo, mientras que la ISO 26000 presenta una guía para la integración en la empresa de las cuestiones sociales y medioambientales (Marimon et al., 2012).

Con el desarrollo y publicación de la norma ISO 26000 han surgido nuevos retos y oportunidades en el ámbito de la gestión de la RS, como afirman Castka y Balzarova (2008b). Por ello, se presenta en la Tabla 2.9 un resumen y clasificación de los referentes internacionales en RSC, basado en el análisis realizado a cada uno de ellos en los apartados anteriores. Este resumen contiene los elementos claves de cada una de las iniciativas, nombrados como naturaleza, carácter, proceso de control y presencia de los *stakeholders* en su desarrollo, así como las áreas principales en las que se centra. Estos cinco elementos clave son tomados siguiendo a De Colle et. al., (2014), así por ejemplo, la naturaleza del estándar se divide a su vez en naturaleza fundamental o naturaleza de proceso, siendo la naturaleza fundamental la que hace referencia a proporcionar a la organización unas indicaciones claras para el contenido de sus acciones (tales como principios, políticas, procesos u objetivos) en el área de RSC. Por otro lado, los estándares de proceso tienen que ver con los procesos de organización (destinadas a abordar las áreas críticas en materia de RSC), por ejemplo, AA1000 es un estándar de proceso que proporciona orientación a las organizaciones dispuestas a mejorar su rendición de cuentas, mediante la indicación de un número de parámetros de calidad para dicha rendición de cuentas de carácter social y ético, mediante auditorías y presentación de informes.

**Tabla 2.9. Cuadro resumen elementos clave de los principales referentes internacionales**

Nombre	Descripción	Naturaleza		Carácter		Control		Stakeholders presentes en		Áreas principales
		Funda-mental	Proceso	General	Especializado	Auto declaración	Certificado	Proceso	Estructura de gobierno	
<b>Marcos referenciales Internacionales basados en principios universales</b>	Principios en materia de derechos humanos, derechos laborales medio ambiente y lucha contra la corrupción	✓		✓		✓		✓		Derechos humanos, laborales, medioambiente y anticorrupción
	Promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo.	✓		✓		✓		✓		Derechos Humanos, Medio Ambiente, Lucha contra la Corrupción, Competencia e impuestos
	Ofrecer directrices a las empresas multinacionales, los gobiernos y las organizaciones sindicales y empresariales en sectores como el empleo, la formación, las condiciones de trabajo y de vida, y las relaciones laborales.	✓		✓		✓		✓		Derechos laborales y condiciones de trabajo

- ✓ Lo contempla o dispone de ello
- (✓) Lo contempla o dispone de ello de forma voluntaria
- x No lo contempla o no lo permite

**Tabla 2.9. Cuadro resumen elementos clave de los principales referentes internacionales (continuación)**

Nombre	Descripción	Naturaleza			Carácter			Control			Stakeholders presentes en	Áreas principales
		Fundamental	Proceso	General	Especializado	Auto declaración	Certificado	Proceso	Estructura de gobierno			
<b>Directrices de proceso</b>	GRI	✓	(✓)	✓	✓	✓	(✓)	✓	✓	✓	✓	Sostenibilidad
	AA 1000	(✓)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Sostenibilidad, sociales y éticas
	ISO 26000 <sup>4</sup>	✓	(✓)	✓	✓	✓	✗	✓	✓	(✓)	✓	Responsabilidad social
<b>Sistemas de gestión</b>	EMAS	(✓)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Medioambiente
	ISO 14001	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Medioambiente
	SA 8000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Derechos y aspectos laborales
	IONet SR10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Responsabilidad social

✓ Lo contempla o dispone de ello

(✓) Lo contempla o dispone de ello de forma voluntaria

✗ No lo contempla o no lo permite

Fuente: Elaboración propia a partir de De Colle et al., (2014), Tschopp y Nastanski, (2014), Marimon et al., (2012); Koerber, (2009).

<sup>4</sup> Como puede verse en la tabla 2.9. la norma ISO 26000 se situaría entre un sistema de gestión (que no lo es, pues así lo establece la propia norma) y una directriz de proceso.

## 2.6. Motivaciones de la RSC

Independientemente del estándar que vaya a adoptar la organización y siguiendo a De Colle *et al.* (2014) se han identificado una serie de efectos positivos y negativos de la implantación de un estándar en RSC. Los **efectos positivos** son los que a continuación se recogen:

1. Los estándares de RSC ofrecen **marcos prácticos** para interpretar los principios y valores, es decir, lo que permite ir de conceptos abstractos hacia herramientas operativas.
2. El desarrollo de estándares de RSC ayuda a **eliminar la confusión en torno al uso del lenguaje** y metodologías en la organización, promoviendo procesos y prácticas comúnmente aceptadas.
3. Apoyo a la adopción de la RSC. Por definición, la creación de una norma permite a cualquier organización **adoptar las prácticas normalizadas** a los procesos, promoviendo así una mayor aceptación de la RSC.
4. **Facilitar la participación los stakeholders.** Mediante la identificación de "*reglas del juego*" compartidas, normas y principios, se proporciona una base para el compromiso y la asociación entre la organización y sus grupos de interés.
5. **Promover la mejora continua.** Al igual que las normas desarrolladas en otros campos, los estándares de RSC pueden ser diseñados para estar abiertos a la experimentación y la mejora continua.
6. **Mejora de la reputación corporativa.** Con la adopción por parte de las organizaciones de estándares de RSC, ésta puede mejorar su reputación, ya que las normas juegan un papel importante para la rendición de cuentas de la organización y permiten el juicio público sobre el comportamiento empresarial.
7. Las organizaciones que adoptan los estándares de RSC puede activar un **mecanismo de autocontrol** basado en la motivación endógena de

los participantes, ya que las personas de la organización están más inclinados a comportarse de manera responsable si pueden confiar en ser reconocidos como gerentes / empleados responsables. Esto reduce los costes de aplicación externos, como el control y las sanciones.

Sin embargo, y paradójicamente a los resultados positivos, se encuentran con que existen varios inconvenientes posibles en el uso de estándares de RSC y que han sido identificados por estudiosos de la gestión de la RSC y la ética empresarial, entre ellos destacan los siguientes:

1. **Inadecuación conceptual.** Mientras que las normas se han desarrollado tradicionalmente para hacer frente a las cuestiones técnicas, hay varios problemas metodológicos en la definición y la codificación de las cuestiones sociales y éticas complejas (Henriques, 2010). Además, **dado que a menudo hay varios estándares para cualquier tema, la confusión sobre terminología puede ser aumentada.** A este problema trata de dar respuesta, también, la ISO 26000.
2. La **introducción de un coste.** El proceso de adopción de normas de RSC y, en su caso, la **obtención externa de certificaciones pueden representar un coste significativo**, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas. Este es un tema considerado, por ejemplo, en el desarrollo de ISO 26000. Por otra parte, Blair et al., (2008) señalan que la proliferación internacional de estándares de responsabilidad social plantea la implementación de costes significativos para muchas organizaciones, a pesar de los potenciales efectos positivos que las normas pueden traer en términos de reducir costes de transacción.
3. **Falta de cumplimiento.** Los estándares de RSC se adoptan de forma voluntaria, por lo tanto, carecen de la legitimidad y de la fortaleza de mecanismos legales. Este carácter voluntario ha sido señalado por varios autores (Simpson et al., 2012; Delmas y Montes-Sancho, 2010) como una debilidad que **puede conducir a una efectividad escasa de los estándares.** Además, a menudo las

normas de RSC incluyen disposiciones para procesos específicos (por ejemplo, presentación de informes) o cuestiones de fondo (por ejemplo, nivel mínimo de los salarios) pero no proporcionan una forma clara para ayudar a los *stakeholders* a controlar y evaluar si estas disposiciones han sido aplicadas por las organizaciones que las adoptan de manera correcta o cómo lo han realizado (Seidl, 2007), por lo que hay que adoptar mecanismos de control por terceras partes.

4. **La obsesión con el cumplimiento.** Cuando las organizaciones adoptan un estándar de RSC, hay una tendencia intrínseca a centrarse en el cumplimiento y la conformidad del estándar (ya que las normas suelen identificar los resultados y / o procesos que pueden ser supervisado). Si esto es excesivo, puede producirse a expensas de la construcción de relaciones personales y la confianza entre los miembros de la organización y sus grupos de interés. Por lo que las organizaciones **pueden tender a aplicar las normas sin ninguna adaptación a sus necesidades** y características (falta de flexibilidad) específicas, produciendo así efectos contraproducentes (Seidl, 2007).
5. Comunicación de datos. Vinculado a un excesivo cumplimiento formalista del estándar se corre el riesgo de que los usuarios del estándar terminen **comunicando una gran cantidad de datos** (por lo general, los indicadores) **que no representan**, sin embargo, **la información veraz**, con lo que no se permite a los *stakeholder* hacerse una idea clara y específica sobre la responsabilidad social de la organización y como consecuencia, las organizaciones fallan en la activación del mecanismo de reputación descrito anteriormente en el punto 6 de los resultados positivos.
6. **Represión de la innovación.** Al identificar y codificar resultados "*socialmente aceptables*" o procesos de "*mejores prácticas*", las normas de RSC tienen el potencial de frenar la innovación y la creatividad en el tratamiento de nuevos temas (De Colle et al., 2014; Dew y Sarasvathy, 2007).

Curiosamente, los estudios recientes señalan que esta ambivalencia entre los efectos positivos y negativos de las normas en materia de RSC no es sólo una preocupación teórica. La práctica confirma que hay cuestiones de lucha contra la eficacia en términos de falta de resultados socialmente responsables asociados con el uso de estándares de RSC o, en el peor de los casos, los resultados generados por las normas en materia de RSC, que son socialmente indeseables (De Colle et al., 2014). Sin embargo, un estudio de Wildowicz-Giegiel (2014), demuestra que las organizaciones adoptan estos estándares y divulgan información en materia de RSC entre otras razones para cumplir con regulaciones legislativas, mejorar los procesos internos, promover logros en sostenibilidad, comprometerse con sus *stakeholders* y cumplir con sus expectativas y demostrar una gestión comprometida con el desarrollo sostenible.

A pesar de la dificultad de elegir un estándar, la idea general que se extrae de todos ellos es que la RSC supone que las empresas deben llevar a cabo sus negocios de manera que demuestren consideración para el más amplio entorno social con el fin de servir de manera constructiva a las necesidades de la sociedad, y generar no sólo beneficios económicos sino también sociales y medioambientales. Las motivaciones para adaptar estos estándares son variadas, aunque se pueden encontrar dos tipos diferentes de motivaciones principales: (1) las externas o extrínsecas a la organización, entre ellas destacan las de carácter financiero o económico que tienen relación con el beneficio (Graafland y Schouten, 2012) y (2) las internas o intrínsecas a la organización, que no sólo tienen que ver con el beneficio de la organización sino también con los valores y creencias del personal que conforman las organizaciones (Graafland y Schouten, 2012).

## **2.7. Conclusiones del capítulo**

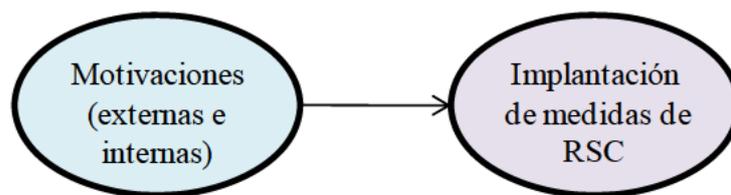
Como se ha podido contrastar a lo largo del capítulo, se ha comprobado la existencia de multitud de iniciativas, referentes y normas acerca de la RSC a las cuales las empresas pueden adherirse o implantar con objeto de realizar y demostrar un comportamiento socialmente responsable. Por ello y siguiendo a Bocquet et al. (2013), las empresas deben adoptar prácticas formalizadas de

RSC y por tanto, establecer aquellos procedimientos y herramientas que estén alineadas con su estrategia corporativa.

Se ha realizado, asimismo, un análisis de los referentes más importantes a nivel internacional centrándonos en sus puntos en común y sus diferencias para poder establecer una clasificación, y finalmente estudiar de manera general cuales serían las ventajas y los inconvenientes de adoptar medidas de RSC y sus posibles motivaciones a pesar de los inconvenientes descritos. Así pues se podría plantear una primera cuestión objeto de estudio:

- Q1. Existen diferentes motivaciones para implantar o acometer iniciativas de RSC.

**Figura 2.5. Relaciones planteadas capítulo 2**



Fuente: Elaboración propia

Las motivaciones para la puesta en práctica de la RSC han sido estudiadas de forma general y en diferentes países y sectores (Prado-Lorenzo et al. 2008; Prajogo et al. 2012) pero no en el sector tecnológico español, por ello y una vez analizados los referentes internacionales más destacables se va a analizar en el siguiente capítulo el impacto de la integración de las normas de gestión y normas de RS en el sistema de gestión integrada de la empresa, como indican algunos autores (Alonso-Almeida et al., 2013; Reynolds y Yuthas, 2008) que sería interesante estudiar, por lo que en el capítulo 3 se va a analizar la necesidad de integración primero, y segundo, como se percibe la RSC en España, que iniciativas se han puesto en marcha desde el ámbito público y privado y como se percibe la RSC en el sector tecnológico y analizar qué efectos tiene la RSC en la industria tecnológica española y cómo se perciben dichos efectos en las empresas tecnológicas.



## **CAPÍTULO 3**

### **INTEGRACIÓN DE SISTEMAS**



## **CAPÍTULO 3. INTEGRACIÓN DE SISTEMAS**

Una vez analizadas y clasificadas las diferentes iniciativas en materia de RSC internacionales y expuestas las principales motivaciones para adoptar un sistema de RSC en base a sus beneficios e inconvenientes en el capítulo anterior, este capítulo trata de estudiar la integración de los diferentes sistemas de gestión existentes internacionalmente y que son adoptados por las empresas como parte de su estrategia de mejora continua para alcanzar el éxito competitivo. Por ello, a lo largo del capítulo, se analizará la necesidad de integración de los diferentes sistemas dando una definición sobre la misma. A la vez, se estudiarán cuáles son las razones para acometer dicha integración, qué beneficios se obtienen y cuáles son sus principales dificultades, para finalizar con el estudio de la integración de la RSC en los sistemas de gestión y proponer una serie de cuestiones para la investigación de esta tesis.

### **3.1. Antecedentes de la integración**

La moderna definición de calidad se extiende más allá de las especificaciones de los productos/servicios para abarcar los requisitos de una variedad de partes interesadas o grupos de interés (Heras-Saizarbitoria, 2011). Estos requisitos varían desde la búsqueda de la satisfacción del cliente hasta garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, pasando por la ejecución de procesos de negocio en una empresa socialmente responsable. Para cumplir con los requisitos de los grupos de interés de un modo sistemático, las organizaciones emplean diferentes sistemas de gestión, entre los que cabe destacar la gestión de la calidad, el medio ambiente, la seguridad y salud laboral, y la responsabilidad social corporativa (Asif et al., 2010).

Dichos sistemas se encuentran normalizados, debido a que la estandarización representa un mecanismo de coordinación y un instrumento de regulación comparable a otros instrumentos como los mercados, la regulación pública o las jerarquías u organizaciones formales. En una economía global, sin la

normalización y su fruto —los estándares o las especificaciones técnicas—, los intercambios se dificultarían sobremanera (Heras-Saizarbitoria, 2011).

Sin lugar a dudas, los estándares de sistemas de gestión de calidad y medioambiente son los que mayor éxito han cosechado en los últimos años, en comparación con otros (Simon et al., 2012a). Así entre 2006 y 2014, el número de certificaciones en ISO 9001 ha aumentado en 241.250 certificados y en ISO 14001 en 195.937 certificados. A finales del año 2014, el número de empresas registradas con un certificado en ISO 9001 había alcanzado la cifra de 1.138.155 empresas, en más de 188 países. El número de certificados en ISO 14001 alcanzaba las 324.148 empresas, en unos 170 países. En contraste, a finales de 2012 sólo había 3.083 certificados de SA8000 en todo el mundo (Llach et al., 2015). Estos datos nos advierten que, en términos absolutos en 2014, la certificación en ISO 9001 es 3,5 veces mayor que el de la norma ISO 14001, a pesar del hecho de que la ISO 14001 se publicó nueve años más tarde que la norma ISO 9001 (en 1996 y 1987, respectivamente) y en términos relativos sus certificaciones fueron similares para ambos estándares en 2008, ya que la certificación en ISO 14001 ha crecido a un ritmo más rápido (Marimon et al., 2011).

Además de las normas ISO 9001 e ISO 14001, la proliferación de otros sistemas de gestión, tales como los de seguridad y salud laboral (OHSAS 18001 y CSA Z1000), los de responsabilidad social (SA 8000 y AA 1000) (Simon et al., 2012a), los de seguridad de los sistemas de información (ISO 27001) o los de gestión de cadenas de suministro (ISO 28000), ofrece la posibilidad a las empresas de integrar su gestión en un único sistema (Simon et al., 2011) para beneficiarse de alguna manera de las posibles sinergias<sup>5</sup> que se crean entre los sistemas al ser integrados (Bernardo et al., 2009).

En un contexto, como el que se ha expuesto anteriormente, en el que los sistemas de gestión normalizados aparecen con frecuencia en la gestión y políticas de empresa, cada vez más organizaciones están aplicando no sólo

---

<sup>5</sup> El efecto por el que la integración de los diversos elementos produce la maximización de las cualidades de cada elemento con un resultado superior al que es derivado de la simple suma de los elementos (Bernardo et al., 2015).

uno, sino una serie de estándares de sistemas de gestión para satisfacer tanto sus propias necesidades como las de sus grupos de interés (Simon et al., 2012a).

Así pues, la integración de sistemas de gestión puede ser definida como la unión de las diferentes funciones específicas de varios sistemas en un único y más efectivo sistema de gestión (Beckmerhagen et al., 2003; Bernardo et al., 2015).

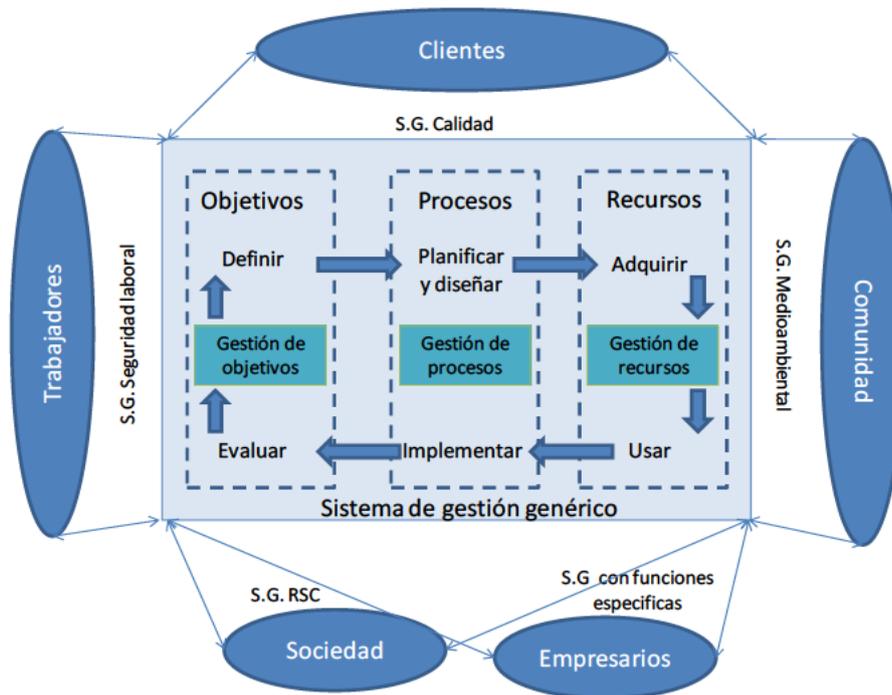
### **3.1.1. Enfoque sistémico de la integración**

El primer modelo de integración basado en un enfoque sistémico, es el desarrollado por Karapetrovic y Willborn (1998) para los sistemas basados en ISO 9001:1994 e ISO 14001:1996. Estos autores introducen el concepto de “sistema de sistemas” el cual tiene un núcleo que incluye los requisitos comunes de los sistemas a integrar.

El modelo inicial fue actualizado, posteriormente, añadiendo dos sistemas más, (1) el sistema de seguridad y salud laboral, basado en el estándar OHSAS 18001:1998 y (2) el sistema de responsabilidad social basado en el modelo SA 8000 (Karapetrovic y Jonker, 2003). En la figura 3.1 se muestra el modelo de “sistema de sistemas” que da lugar al concepto de sistema de gestión integrado.

En la figura 3.1 se puede observar un núcleo que incluye los requisitos comunes por los diferentes sistemas de gestión (calidad, medioambiente, seguridad y salud laboral y responsabilidad social), mientras que los específicos se ubican en módulos funcionales paralelos, que se van añadiendo a medida que se añade algún nuevo sistema. Los componentes están interrelacionados, sin renunciar a su identidad individual constituyendo un sistema de gestión integrado.

**Figura 3.1. Integración de sistemas**



Fuente: Karapetrovic y Jonker (2003)

### 3.1.2. Sistema de gestión integrados

La necesidad de la integración de los sistemas de gestión individuales tiene sus raíces en la utilización eficaz de los recursos de la organización (Asif et al., 2013).

Por ello la integración de las operaciones, la calidad, la estrategia y la tecnología es vista cada vez más como una forma de mantener la ventaja competitiva de las organizaciones (Castka y Balzarova, 2007).

Sin embargo, en muchas empresas, la calidad, la salud y seguridad y la gestión ambiental existen como tres sistemas paralelos (Hamidi et al., 2012). Un sistema de gestión integrado (SGI) debe contemplar en la actualidad los aspectos: (1) centrado específicamente en la calidad, el medio ambiente y la salud y seguridad, el personal y las finanzas y (2) de manera general los grupos de interés y la responsabilidad para con dichos grupos, asumiendo diferentes niveles de integración (Jørgensen et al., 2006).

La integración de sistemas de gestión estandarizados ha sido analizada desde un punto de vista teórico y práctico tal y como afirman Bernardo et al. (2009). Por un lado, se cuenta con estudios teóricos (Asif et al., 2010; Jørgensen et al., 2006; Rocha-Romero, 2006; Simon et al., 2012a; Simon et al., 2011; Simon y Petnji Yaya, 2012) que relatan las estrategias a seguir, metodologías, grados de integración, clasificación de las empresas según estos grados y beneficios de la misma. Por otro lado, se dispone de diferentes estudios empíricos (Bernardo et al., 2012a; Bernardo et al., 2010; Bernardo et al., 2009; Gianni y Gotzamani, 2015; Karapetrovic y Casadesús, 2009; Lindgreen et al., 2009; Santos et al., 2011; Zeng et al., 2011) que analizan las medidas llevadas a cabo y las dificultades de implantación.

La integración de diferentes estándares ha sido definida de muy distintas formas. La propia norma española UNE 66177:2005 (Sistemas de Gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión), la define como *“acción y efecto de aunar dos o más políticas, conceptos, corrientes, etc., divergentes entre sí, fusionándolas en una sola que las sintetice”* y al sistema de gestión integrado (SIG) como el *“conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas”* (AENOR, 2005b).

Por tanto, **la integración referida a sistemas de gestión** se puede definir como un proceso en el cual se enlazan diferentes sistemas de gestión normalizados o estandarizados en un único sistema con recursos comunes que persigue el propósito de una mejora continua y la satisfacción de los grupos de interés (Bernardo et al., 2009).

En el estudio de los sistema de gestión de forma individual existe abundante literatura, así por ejemplo, la literatura referente a la gestión medioambiental ha estudiado los condicionantes de las empresas que deciden implantar el sistema ISO 14001, su posterior certificación y su impacto económico (Cañón de Francia y Garcés-Ayerbe, 2006; Marimon et al., 2011; Narasimhan y Schoenherr, 2012). La centrada en sistemas de gestión de seguridad y salud laboral ha estudiado la relación de este sistema de gestión con la reducción de

los riesgos para los trabajadores, la reducción de accidentes y el desarrollo de las empresas (Duijm et al., 2008; Fernández-Muñiz et al., 2009, 2012a, 2012b; Vinodkumar y Bhasi, 2011; Veltri et al., 2013).

Aparece, asimismo, en la literatura estudios comparativos entre pares de normas, sobre todo en las referidas a calidad y medioambiente (Albuquerque et al., 2007; Casadesús et al., 2008; Delmas y Montiel, 2008; Marimon et al., 2009) que analizan la relación existente entre ambas y sus puntos en común.

A medida que las relaciones entre sistemas han ido siendo conocidas se ha desarrollado una literatura en cuanto a la integración de éstos; sin embargo los estudios que existen, se refieren principalmente a la integración de los sistemas de gestión de calidad, medioambiente, seguridad y salud laboral, centrándose en diferentes tópicos como los beneficios del proceso integrador (Bernardo et al., 2015; Santos et al., 2011), la evolución de los mismos (Simon et al., 2012a), los desarrollos de procesos concretos (Simon et al., 2011), los niveles de integración (Zeng et al., 2010; Jørgensen et al., 2006), cómo realizar la integración (Bernardo et al., 2009) y comparación entre las normas de dichos sistemas de gestión (Casadesús et al., 2008; Marimon et al., 2009; Fernández-Muñiz et al., 2012; Rebelo et al., 2014).

En cuanto a la integración de los sistemas de gestión, con el fin de ayudar a las organizaciones, ISO publicó en 2008 un manual, "El uso integrado de las normas de sistemas de gestión" (*The integrated use of management system standards*), que proporciona una metodología y casos reales como ejemplos para ayudar a una organización llevar a cabo el proceso de integración (Simon et al., 2012a). Se puede resumir, que en la literatura sobre integración de sistemas existe metodología y casos reales para ayudar a una organización llevar a cabo este proceso y que dicha literatura se caracteriza por:

- a) estar dividida en tres vertientes como recogieron Asif et al, 2010. Estas vertientes se centran en: filosofía, conceptos básicos e ideas con respecto a la integración;

- b) realizar una exploración y evolución de los sistemas de gestión integrados y sus beneficios (esta vertiente es generalmente de carácter empírico y proviene principalmente de estudios de casos);
- c) la integración práctica de los modelos tiene en cuenta la estrategia, los procesos que pueden ser integrados y el grado de integración.

Así mismo, la literatura existente establece cuatro aspectos relevantes que pueden ser identificados en el proceso de integración (Bernardo et al., 2012a):

- a) Estrategia de implementación: Hace referencia a la secuencia de integración, es decir, **cuando** los sistemas han de ser implementados.
- b) Metodología de integración: Hace referencia al **cómo** realizar un sistema integrado.
- c) El grado de integración: Hace referencia a **cuanto** de integrados van a estar los sistemas. En referencia a este aspecto se ha encontrado tres niveles de integración; (1) no integración, (2) parcialmente integrados y (3) integración total.
- d) Auditoría de integración: Hace referencia al proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de los niveles de integración y evaluarlos de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de la auditoría.

Además, la implantación de medidas concretas para la integración puede ser parcial o total centrándose en aspectos como las metas y objetivos, documentación del sistema y procedimientos. Así por ejemplo, Bernardo et al. (2009), afirman que las organizaciones siguen un patrón con respecto a la documentación y procedimientos que integran la mayoría de medidas. Parece claro que comenzar con objetivos de carácter estratégico, documentación y procedimientos (política, manual y control de registros, auditorías internas y externas, comunicación de los procedimientos) es mejor, dejando la integración de las operaciones tácticas para más adelante. Sin embargo, el papel de las

personas involucradas en la gestión integrada de sistemas no es significativo, contraviniendo lo que se afirma en la literatura académica y en las propias normas de aplicación.

Como ya se ha comentado, esta integración está comprendida básicamente en los estándares ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, es decir, en la integración de sistemas de calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral, con predominio de los dos primeros estándares (Casadesús et al., 2011).

Se encuentra, por tanto, en la literatura de integración de sistemas, estructuras de sistemas de calidad y medioambiente y otras estructuras que incluyen la gestión de la seguridad y salud laboral (Bernardo et al., 2012).

Sin embargo, la integración de estos sistemas con la RSC ha sido estudiada recientemente (Asif et al., 2011; Asif et al., 2013) y la mayoría de los trabajos sobre dicha integración se basa en estándares como SA 8000 (Karapetrovic y Jonker, 2003; Jørgensen et al., 2006; Asif et al., 2010).

Con la aparición de la ISO 26000 se proporciona una orientación para la implantación de la RSC en el seno de las organizaciones. Es por ello, que no nos limitamos únicamente a los sistemas de gestión “tradicionalmente” normalizados sino que incluimos en nuestro estudio la integración de aspectos de responsabilidad social corporativa basada en la norma ISO 26000 como guía internacional para la aplicación de una estrategia en RSC, en la cual el factor humano toma una gran relevancia.

Pero antes de abordar esta integración se analizarán los beneficios de la integración de sistemas de gestión y las razones para acometerlas.

## **3.2. Beneficios, razones y dificultades de la integración**

### **3.2.1. Beneficios de la integración**

Ha habido múltiples estudios relacionados con las motivaciones de las empresas para la certificación en los sistemas de gestión, sus experiencias de

implementación y los beneficios obtenidos (Fernández-Muñiz et al., 2009; Salomone, 2008; Santos et al., 2011; Simon et al., 2012a). Muchas ventajas y eficiencias están relacionados con la integración de los sistemas de gestión, Asif et al., 2010; Bernardo et al., 2015; Salomone, 2008; Santos et al., 2011; Simon et al., 2012b), presentando mejoras relacionadas con tener un sistema integrado con el ahorro de costes, beneficios operativos, mejor imagen externa, la satisfacción del cliente y una mejora a través de la motivación de los empleados.

El rendimiento real de una empresa respecto a un sistema de gestión integrado depende, no sólo, de la voluntad interna y la capacidad de hacer mejoras, sino también de las fuerzas externas que influyen en el proceso (Bernardo et al., 2012a). Un sistema de gestión integrado proporciona a la empresa la oportunidad de mejorar sus prácticas, productos y los procesos y a desarrollar una colaboración más amplia con sus partes interesadas (Jørgensen, 2008).

### **3.2.2. Razones para la integración**

Entre las razones para la integración de los sistemas de calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral, destacan las apuntadas por Hamidi et al (2012):

- i. Se reduce la duplicación entre los sistemas y por lo tanto se reducen costes.
- ii. Se reducen los riesgos y se aumentan en rentabilidad.
- iii. Se favorece el equilibrio entre objetivos contrapuestos de las diferentes áreas de funciones de la empresa.
- iv. Eliminan conflictos en la definición de responsabilidades aclarando estas.
- v. Se produce la concentración en los objetivos del negocio.
- vi. Formaliza sistemas informales de la empresa.
- vii. Armoniza y optimiza prácticas empresariales

- viii. Crea consistencia de los sistemas.
- ix. Mejora la comunicación.
- x. Facilita la formación y desarrollo del personal.

El proceso de integración no está exento de dificultades como afirma Bernardo et al. (2012b). Dicho proceso de integración viene precedido de un análisis de las ventajas e inconvenientes de dicha integración. Entre las ventajas destacan (Beckmerhagen et al., 2003; Bernardo et al., 2012b; Zeng et al., 2011):

- a. Aumentar la flexibilidad y oportunidades en la organización al incluir otros sistemas.
- b. Optimizar recursos.
- c. Aprovechar las sinergias entre los estándares.
- d. Integrar el proceso de auditorías y formar un equipo de auditores multidisciplinar.
- e. Reducir el tamaño de la documentación, armonizando el manual de gestión.
- f. Disminución de los costes de gestión.
- g. Reducir la complejidad de la gestión interna.
- h. Simplificar el proceso de certificación, en el caso de que la empresa opte a ello.
- i. Facilitar la mejora continua.

### **3.2.3. Dificultades de la integración**

Al igual que existen estudios sobre la integración existen estudios sobre las dificultades de dicha integración (ver por ejemplo Simon et al., 2012b).

Bernardo et al., (2012a) concluyen que las organizaciones con tres sistemas de gestión implantados se enfrentan a dificultades en el proceso de integración

que afectan a el grado de integración, mientras que esta relación no es significativa para aquellas organizaciones con dos sistemas de gestión.

Los problemas de organización y las dificultades de comunicación, la percepción de las diferencias en los requisitos de cada estándar, problemas en la alineación de los objetivos de gestión, procesos y recursos, diferentes partes interesadas, así como diversos temores y percepciones de reducción de personal son sólo algunos obstáculos que se han encontrado en las organizaciones a la hora de tratar de desarrollar un sistema de gestión integrado (Beckmerhagen et al., 2003).

Las principales dificultades encontradas para la integración de sistemas son resumidas por Bernardo (2014) y son:

- la falta de recursos (Asif et al, 2009; Bernardo et al, 2012b.; Karapetrovic y Willborn, 1998a; Matías y Coelho, 2002; Simon et al, 2012).
- los problemas relacionados con la cultura de organización (Wilkinson y Dale, 1999, 2000; Zeng et al., 2007), como dificultades de comunicación
- diferencias en los elementos generales de las normas y sus requisitos específicos (Beckmerhagen et al, 2003; Bernardo et al, 2012b; Karapetrovic, 2003).

Como se puede observar, el proceso de integración no está exento de dificultades, sin embargo, se considera que los logros alcanzados con la integración superan a las dificultades y creemos que la existencia de sistemas de gestión previamente establecidos a la implantación de la RSC pueden ayudar a dicha implantación.

### 3.3. Integración con la gestión de la RSC

Tal como se ha mostrado en el apartado 3.1.1, la primera vez que aparece la responsabilidad social como parte de un sistema integrado fue en el modelo propuesto por Karapetrovic y Jonker(2003) siguiendo con el enfoque sistémico propuesto por el propio Karapetrovic y Willborn (1998).

A pesar de los modelos de integración existentes, se ha comprobado en el apartado 3.1.2.que la mayoría de sistemas integrados no incluyen la RSC, afirmación avalada por diferentes estudios. Entre ellos es destacable el realizado por Bernardo et al., (2012b). La tabla 3.1 ofrece un resumen de dicho estudio. En él se establece que de 422 empresas españolas analizadas sólo 26 tienen el sistema de responsabilidad social totalmente integrado con otros sistemas, 11 lo tienen parcialmente integrado, 5 tienen un sistema de RSC pero no está integrado con ningún otro. Es decir, sólo 42 empresas (el 9,95% de la empresas analizadas) tienen un sistema de RSC y de ellas solamente el 26,19% tienen un sistema totalmente integrado con otros.

**Tabla 3.1. Integración de RSC en empresas españolas**

Número total de empresas	Empresas con RSC	Sistema integrado	Parcialmente integrado	Sin integrar
422	42	26	11	5
	9,95%	61,90%*	26,19%*	11,90%*

\*sobre 42 empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bernado et al., ( 2012b).

Sin embargo, en este mismo estudio se puede ver que hay 260 empresas con un sistema integrado de calidad y medioambiente (61,61% del total). Por otro lado, hay autores que afirman que la implementación de estándares de sistemas de gestión basados en la RSC equivalen a la implementación conjunta de las normas ISO 14001 e ISO 9001 (Alcaraz y Rodenas, 2013).

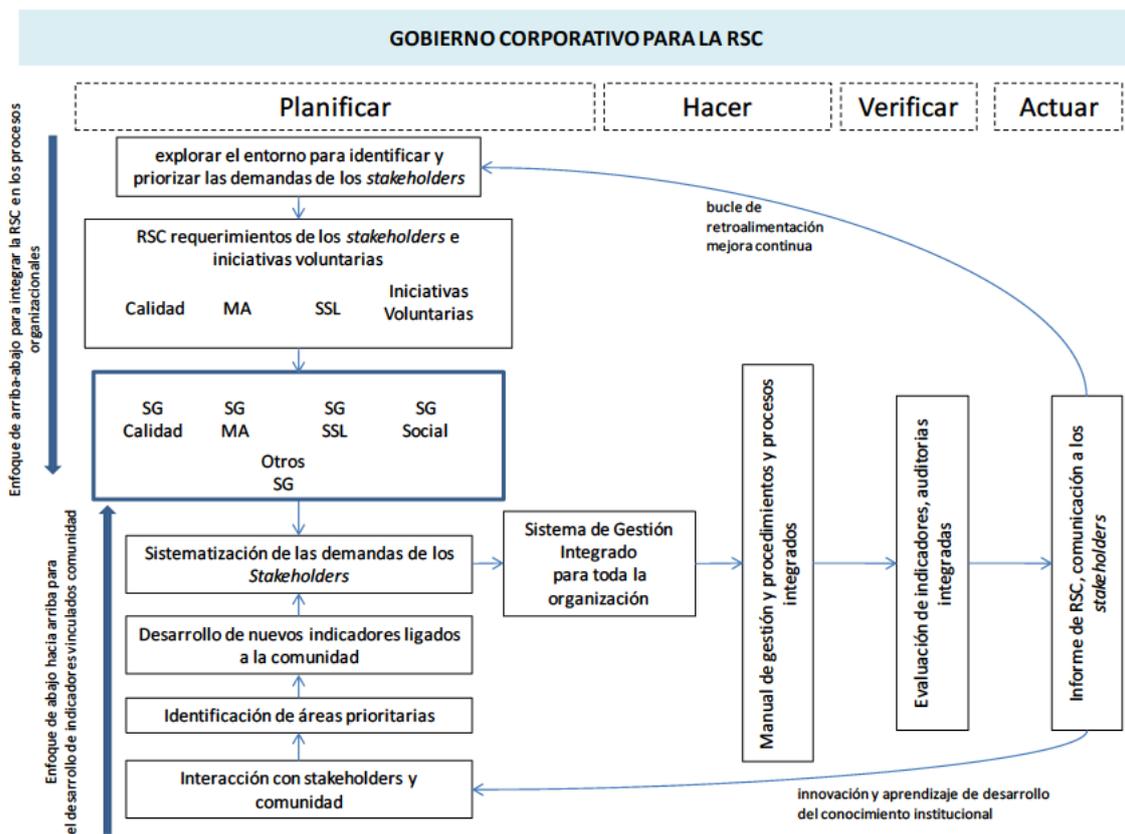
Siguiendo a Alcaraz y Rodenas (2013), se puede afirmar que ISO 26000, se desarrolla en consonancia con ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001, por lo que la Responsabilidad Social es el vínculo que une la eterna integración de calidad (responsabilidad con los clientes), medio ambiente (responsabilidad con la sociedad) y seguridad (responsabilidad con los trabajadores), ya que la

gestión de la RS se puede definir como la integración en la gestión general de la organización de los valores éticos, sociales, laborales, de respeto a los derechos humanos y ambientales.

Esta gestión se sustenta, principalmente, en políticas, estrategias, actuaciones o procedimientos, y en las relaciones con sus grupos de interés.

Así, por ejemplo, Asif et al. (2013) proponen un modelo de sistema de gestión integrado, en base a los principios de las normas ISO y OHSAS, donde aparece la RSC. Dicho modelo se refleja en la figura 3.2.

**Figura 3.2. Marco de integración de la RSC en el proceso de negocio**



Fuente: Adaptado de Asif et al. (2013)

### **3.4. Conclusiones**

La adopción por parte de las organizaciones de un estándar de RSC, como ISO 26000, tendrá como se ha desarrollado en el capítulo 2 efectos positivos y negativos, e influirá en la estrategia seguida por la empresa.

Por tanto, a priori, podrá tener un reflejo en los diferentes grupos de interés de la empresa (empleados, clientes, proveedores, etc). En definitiva y siguiendo a De Castro, (2005), la implantación de la RSC en la organización supone el reconocimiento e integración de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, en la gestión de la empresa, de forma que se generen políticas, estrategias, decisiones y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones, de forma transparente, con sus interlocutores.

Para lograr esto, es necesario que la RSC esté integrada y sea compatible con otros estándares, por ejemplo ISO de Calidad y Medioambiente, o con otros sistemas como el OSHAS 18001 de Seguridad y Salud Laboral, sistemas ya conocidos y ampliamente implantados en empresas de todo el mundo, lo que va a facilitar su comprensión, implantación, implementación y su gestión.

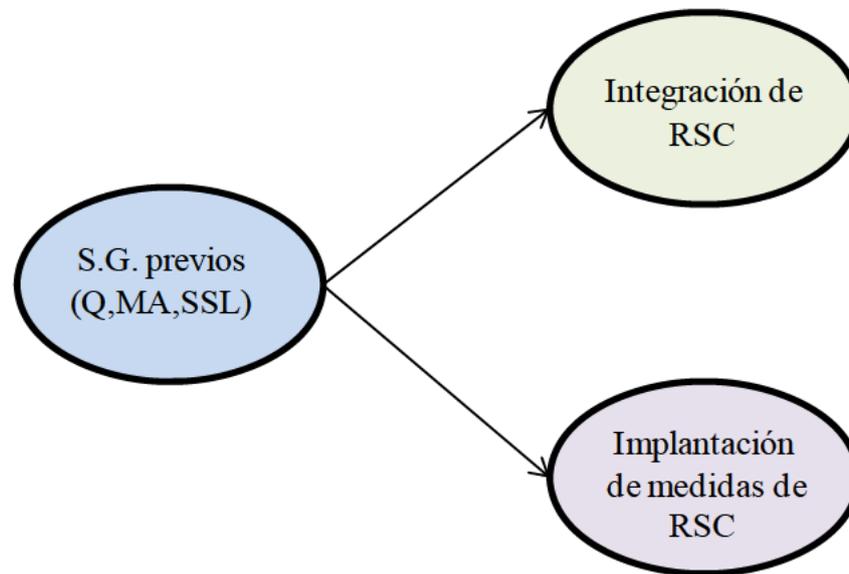
Es por todo esto que se plantean las siguientes cuestiones:

Q2: Disponer de Sistemas de Gestión (Calidad, Medioambiente y SSL) previamente implantados en la organización facilita la implantación de medidas de RSC.

Q3: Disponer de sistemas de gestión previos facilita la integración de la RSC en el seno de la organización y dicha integración puede generar una estrategia basada en RSC que tendrá diferentes efectos en la organización.

Estas cuestiones se resumen en la figura 3.3 en donde quedan establecidas las relaciones planteadas en este capítulo.

**Figura 3.3. Relaciones planteadas capítulo 3**



Fuente: Elaboración propia.



## **CAPÍTULO 4**

**SITUACIÓN DE LA RSC EN ESPAÑA**

**SECTOR TECNOLÓGICO ESPAÑOL**



## **CAPÍTULO 4. SITUACIÓN DE LA RSC EN ESPAÑA. SECTOR TECNOLÓGICO ESPAÑOL**

Analizada la integración de sistemas de gestión en las empresas y cuál ha sido el papel de la RSC hasta el momento en dicha integración, el presente capítulo va a estudiar y analizar, de forma general, como ha evolucionado el concepto de RSC en España y cuál es su situación actual para analizar concretamente cuál es su relación con el sector tecnológico español.

### **4.1. Evolución de la RSC en España**

Como se indicó previamente en el capítulo 1, el interés por la RSC es reciente, lo es aún más en el entorno empresarial español, pues no es hasta la década de los noventa cuando diferentes instituciones públicas y privadas no sólo empiezan a preocuparse por ésta (Caro et al., 2011) sino que también alcanzan a promover diferentes iniciativas. Sin embargo, no es hasta 2003 cuando aparecen verdaderas propuestas para promover comportamientos socialmente responsables (Prado-Lorenzo et al., 2008), tras la aparición, en 2002, del Libro Verde de la Comisión Europea “*RSC. Una contribución de los negocios al desarrollo sostenible*”, que supuso el impulso definitivo para el comienzo del debate de la RSC en España (Cantó-Milà y Lozano, 2009). Hasta entonces el gobierno español había puesto en marcha escasas iniciativas para fomentar la RSC (Archel et al., 2011), de hecho no contribuyó a la elaboración del Libro Verde (Cantó-Milà y Lozano, 2009), por lo que la mayor parte de iniciativas habían partido del sector privado (Archel et al., 2011).

Por tanto, entre estas iniciativas, se pueden distinguir dos tipos: (1) las obligatorias, ejecutadas por organismos públicos, y (2) las que son de carácter voluntario, promovido por organizaciones privadas (Prado-Lorenzo et al., 2008). De cualquier manera, en España se ha priorizado la creación de foros de debate con la participación de diferentes grupos de interés intentando construir un consenso público acerca de la vía a través de la cual desarrollar la RSC (Cantó-Milà y Lozano, 2009) así como una evolución de su institucionalización recogida por diferentes autores (ver por ejemplo Archel et al., 2011).

#### 4.1.1. Iniciativas públicas estatales

La importancia de incorporar políticas de responsabilidad social en las empresas ha sido subrayada por foros y entidades públicas, como el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS) a través de su Foro de Expertos en RSE<sup>6</sup> constituido en España en marzo de 2005 (Benito-Hernández y Esteban-Sánchez, 2012).

Posteriormente, en la VI sesión del Foro de Expertos en julio de 2007 se creó el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), constituido formalmente en 2008 a través del Real Decreto 221/2008 de 15 de febrero, como órgano consultivo y asesor del Gobierno en la materia. CERSE tiene carácter cuatripartito (organizaciones empresariales, sindicatos, asociaciones de consumidores y ONG y Administración Pública) y paritario (Archel et al., 2011), siendo su objetivo impulsar y fomentar las políticas de RSC, proponiendo al Gobierno, en el marco de sus funciones, medidas que vayan en esa dirección (Navarro-García, 2012).

Entre las iniciativas promovidas por organismos públicos y desde un punto de vista legal, destacan: La ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/95) posteriormente modificada por la Ley 54/2003 sobre Prevención de Riesgos Laborales y la Ley 2/2011 de Economía Sostenible (Archel et al., 2011) en la cual se exige a las empresas que cotizan en bolsa la presentación anual de una Memoria de Gobierno Corporativo, lo cual ya vienen haciendo, en su gran mayoría, a través de sus webs corporativas (Rives y Bañón, 2008). Así mismo, aquellas empresas con más de 1.000 trabajadores deben presentar un Informe de RSE y las empresas públicas van más allá, puesto que incluso deben presentar las llamadas Memorias de Sostenibilidad.

Concretamente la Ley 2/2011 establece en su artículo 35, la sostenibilidad en la gestión de las empresas públicas, las cuales deberán “*Presentar anualmente informes de gobierno corporativo, así como memorias de sostenibilidad de*

---

<sup>6</sup> El Foro de Expertos sobre RSE fue constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con la participación de representantes de varios Ministerios y de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la Universidad.

*acuerdo con estándares comúnmente aceptados...”; y, de otro lado, el artículo 39 establece la promoción de la responsabilidad social de las empresas, así pues “en el caso de sociedades anónimas de más de 1.000 asalariados, este informe anual de Responsabilidad Social Empresarial será objeto de comunicación al Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial que permita efectuar un adecuado seguimiento sobre el grado de implantación de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en las grandes empresas españolas. Asimismo, cualquier empresa podrá solicitar voluntariamente ser reconocida como empresa socialmente responsable, de acuerdo con las condiciones que determine el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial”.*

En este sentido, y precisamente con el objeto de avanzar en la concreción de la RSE, en febrero de 2013 se aprobó el Real Decreto Ley 4/2013, de Medidas de Apoyo al Emprendedor y de Estímulo del Crecimiento y de la Creación de Empleo, convertido posteriormente en la Ley 11/2013 de 26 de julio.

Por tanto, a través de la aprobación de la Ley de Economía Sostenible, el sector público se ha visto forzado a la obligación de una rendición de cuentas a través de la publicación de una memoria anual de RSC o Sostenibilidad, prestando especial atención a: (1) la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, a (2) la plena integración de personas con discapacidad, además de obligar a revisar los procesos de producción de bienes y servicios aplicando criterios de gestión medioambiental, (3) optimizar el consumo energético de sus sedes e instalaciones, (4) favorecer la adopción de principios y prácticas de RSC por los proveedores, entre otras cosas (Bernal-Conesa et al., 2014).

Desde de la Administración Pública Central, ha sido el Ministerio de Defensa Español el pionero en la elaboración de una memoria de Responsabilidad Social Corporativa, puesto que ningún otro ministerio español la había elaborado con anterioridad (Bernal-Conesa et al., 2014). Cabe destacar que países aliados, si que han venido confeccionando informes similares en el ámbito de la Defensa, como ejemplo Reino Unido, Francia, Estados Unidos y Chile.

Recientemente, en 2013, se ha aprobado la Ley 19/2013, de Transparencia, acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. En ella se establece un triple alcance: puesto que incrementa y refuerza la transparencia en la actividad pública (que se articula a través de obligaciones de publicidad activa para todas las Administraciones y entidades públicas), reconoce y garantiza el acceso a la información (regulado como un derecho de amplio ámbito subjetivo y objetivo) y establece las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos así como las consecuencias jurídicas derivadas de su incumplimiento (lo que se convierte en una exigencia de responsabilidad para todos los que desarrollan actividades de relevancia pública).

Además, esta misma ley en su disposición adicional séptima establece que el Gobierno incorporará al sector público estatal en el Plan Nacional de Responsabilidad Social Corporativa. Dicho plan se encuentra aún en fase de borrador, y establecerá la estrategia española en RSE en el periodo de 2014 a 2020.

#### **4.1.2. Iniciativa públicas autonómicas**

La Administración Central no ha sido la única que se ha sumado a esta corriente de promoción de la RSC sino que los Gobiernos de las distintas comunidades autónomas han ido afrontando la implantación y fomento de la RSC con distintos grados de implicación. Entre todas las iniciativas se pueden destacar las recogidas en la tabla 4.1.

**Tabla 4.1. Principales iniciativas autonómicas en materia de RSC**

Gobierno de Navarra	Programa General de Incentivación, Promoción e Impulso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), aprobado por el Gobierno de Navarra en diciembre de 2008, respondiendo a una solicitud del Parlamento de Navarra de 22 de noviembre de 2007, el programa contempla medidas de promoción de la RSC en las empresas, en las organizaciones y también en el seno de la Administración.
Govern de las Illes Balears	Creación en 2008 de la primera dirección general de RSE en una Comunidad Autónoma española, con el objetivo de impulsar y desarrollar un sistema balear de responsabilidad social corporativa de empresas
Generalitat de Catalunya	Plan de Medidas de Responsabilidad Social de la Generalitat de Catalunya 2009-2012, aprobado por acuerdo de gobierno de 6 de octubre de 2009. Entre los objetivos principales Promover el conocimiento y la difusión de los valores de la responsabilidad social, incrementar el número de empresas socialmente responsables, fomentar las buenas prácticas de RS en el campo de las finanzas trabajar para una administración pública catalana más responsable socialmente
Generalitat Valenciana	Ley 11/2009, de 20 de noviembre, de la Generalitat, de Ciudadanía Corporativa (DOCV nº 6152, de 25 11.2009). Decreto 149/2010, de 24 de septiembre, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 11/2009, de 20 de noviembre, de la Generalitat, de Ciudadanía Corporativa (DOCV nº 6363 de 27.09.2010).
Junta de Extremadura	Ley 15/2010 de 9 de diciembre de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Comunidad Autónoma de Extremadura. Con el objetivo de promover la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. En julio de 2013 se aprobaba el Decreto 110/2013, de 2 de julio, por el que se crea el Consejo Autonómico para el fomento de la responsabilidad social de Extremadura, la Oficina de Responsabilidad Social Empresarial, y se regula el procedimiento para la calificación e inscripción en el Registro de empresas socialmente responsables de Extremadura.
Xunta de Galicia	Plan Estratégico Gallego de Responsabilidad Social Empresarial (2012-2014). Los objetivos de este plan son: 1 Formación, conocimiento y difusión de la responsabilidad social empresarial. 2. Fomento de la RSE para incrementar el número de empresas socialmente responsables 3. Impulsar una administración pública gallega más responsable socialmente 4. Coordinación, impulso, seguimiento y evaluación del plan estratégico.

**Tabla 4.1. Principales iniciativas autonómicas en materia de RSC (continuación).**

<p>Región de Murcia</p>	<p>Estategia Regional para el fomento de la RSC 2014-2015.                      Basada en dos ejes estratégicos:                      EJE Estratégico 1: Fomento de la RSC en la Sociedad. Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La difusión en el entramado empresarial autonómico y en la sociedad murciana en general del conocimiento del concepto de RSC, y las ventajas y forma de su implantación.</li> <li>• La difusión de la formación en RSC en el entramado empresarial autonómico y en la sociedad murciana en general.</li> <li>• El fomento de la implantación de la RSC en la gestión empresarial del entramado empresarial murciano, en aquellas empresas que no la estén practicando, con especial hincapié en las PYME</li> <li>• El afianzamiento en el entramado empresarial murciano de la gestión de RSC en aquellas empresas que ya lleven a cabo prácticas de este tipo, con especial hincapié en las PYMES.</li> </ul> <p>EJE Estratégico 2: Implantación de la RSC en la Administración Regional. Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La difusión entre el personal integrante de la Administración Regional, del conocimiento del concepto de RSC, y las ventajas y forma de su implantación.</li> <li>• El fomento de la implantación de la RSC en la gestión pública de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y de la formación de sus integrantes en esta materia.</li> <li>• El afianzamiento de las prácticas de RSC que ya se llevan a cabo y su extensión a toda la Administración Regional.</li> <li>• La coordinación de todas las acciones en materia de RSC en la Administración Regional, así como en el seguimiento y control de la ejecución de esta Estrategia.</li> </ul>
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.3. Iniciativas privadas

Entre las iniciativas privadas y siguiendo a Prado-Lorenzo et al., (2008) caben destacar, los esfuerzos realizados por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), el Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (ORSC) y el Foro de Reputación Corporativa (FRC).

Desde la AECA se han publicado varios informes que tratan de la RSC y el Gobierno Corporativo. Por su parte el ORSC fue creado en 2003 con el apoyo de diferentes organizaciones que han venido trabajando independientemente en el estudio y promoción de la RSC. Por último, el FRC nace como un lugar de encuentro para trabajar en el análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de reputación corporativa en la gestión empresarial, ya que se considera que la Responsabilidad Social de la empresa ha pasado a ser uno de los componentes de mayor impacto en la reputación corporativa.

Cabe destacar el aporte en materia de normalización y regulación de la RSC de dos entidades privadas que han redactado y promovido el uso de estándares normalizados en las empresas españolas, éstas son FORETICA y AENOR.

- a) FORETICA (Foro para la evaluación de la gestión ética) es una red global de organizaciones y profesionales implicados en el desarrollo de la Responsabilidad Social, que aglutina a más de 200 socios. El germen de la asociación es la publicación en 1999 de la primera Norma de Empresa (conocida como SGE 21) que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión, la Responsabilidad Social, y que es considerado, por parte de algunos autores (p.e. Alcaraz y Rodenas, 2013), como el primer sistema de gestión normalizado europeo sobre responsabilidad social, el cual permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

Siguiendo a Alcaraz y Rodenas (2013), este sistema de gestión ética supone un plus de confianza en la organización respecto a la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa, junto con un

deseo de difundir en su entorno social la cultura de la gestión ética, para acercarla paulatinamente a la sociedad en general.

Hay que destacar que esta Norma de Empresa (SGE 21) española ha sido considerada en la redacción de la ISO 26000, y aparece en el anexo A de la citada ISO 26000, junto con otros instrumentos internacionales como GRI o SA 8000 (AENOR, 2012).

- b) La Asociación Española de Normalización (AENOR) es una organización privada e independiente sin fines lucrativos. Es la institución responsable del desarrollo de la normalización y estandarización en España así como un organismo de certificación.

AENOR desarrolló en su momento un reglamento particular para que las empresas obtuvieran una certificación que atestiguara su compromiso con la responsabilidad social. Dicho reglamento fue denominado RS 10.

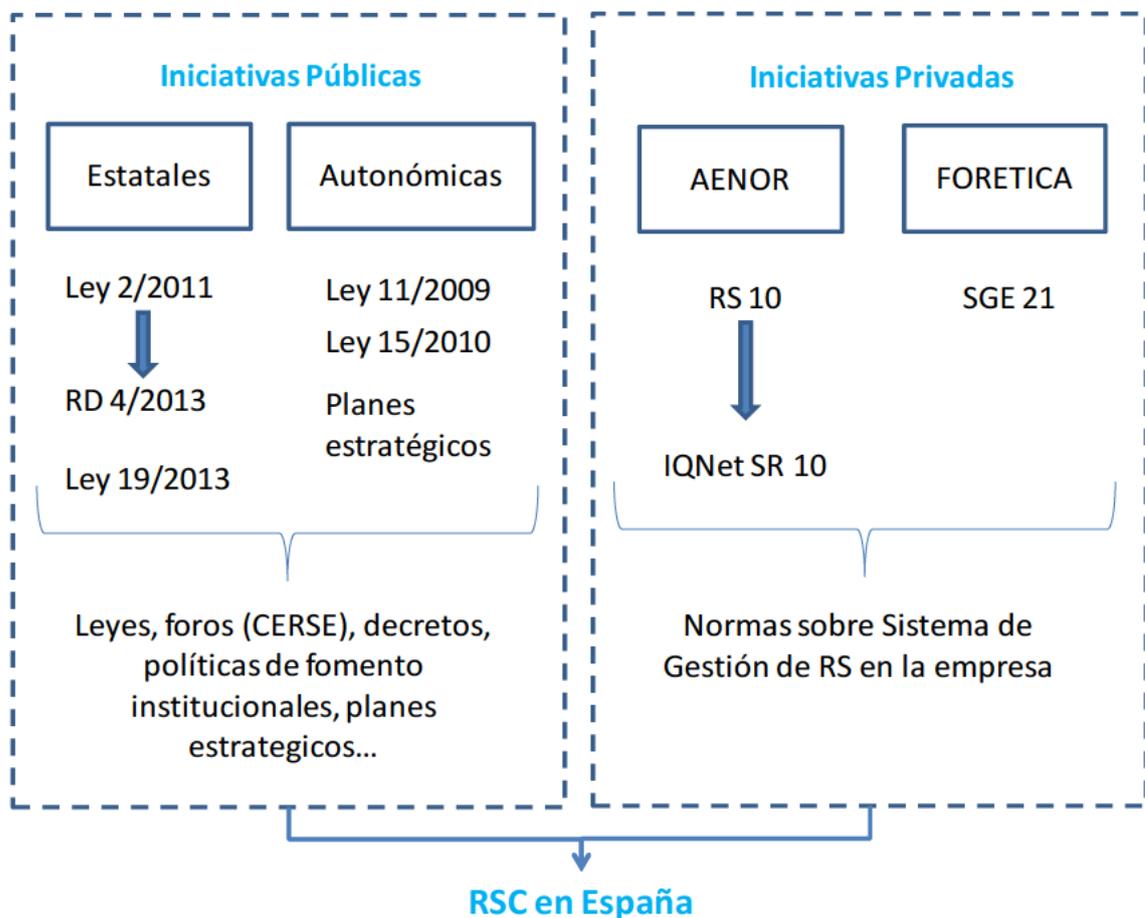
Este sistema surge como respuesta a una necesidad expresada por numerosas organizaciones, que sentían la falta de un referencial que supusiese una guía eficaz para la aplicación práctica de políticas de RS y que, al tiempo, les permitiese explicar con convicción a sus grupos de interés los esfuerzos realizados en ese campo a través de un sistema certificado.

Posteriormente, la organización internacional IQNet, de la que AENOR forma parte como socio, desarrolló el denominado IQNet SR10, el cual tiene su documento de partida en el reglamento RS 10, sobre el que trabajó un grupo internacional de expertos de IQNet (como se ha expuesto en el apartado 2.4.2. del capítulo 2). Este estándar internacional contempla a todos los grupos de interés y se basa en el ciclo de mejora continua, siendo compatible con los conocidos Sistemas de Gestión (SG) de la Calidad según la norma ISO 9001, SG Ambiental ISO 14001 o de SG Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001, entre otros.

Como afirma Hahn (2013), la norma RS 10 es una norma certificable que está basada y relacionada con la norma ISO 26000. Sin embargo, la certificación no necesariamente conduce a un mejor desempeño en el área certificada, pues un certificado podría también ser utilizado simplemente como un "hoja de parra" para cubrir la verdadera conducta organizativa (Hahn, 2013).

En la figura 4.1, se resumen y se puede observar las iniciativas más destacables que conforman la situación de la RSC en España.

**Figura 4.1. Iniciativas de RSC en España**



Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Percepción empresarial de la RSC

En la actualidad, existe un número creciente de empresas españolas que creen que deben contribuir al desarrollo sostenible mediante la planificación de sus operaciones con el fin de favorecer el crecimiento económico y el aumento de su productividad y competitividad garantizando al mismo tiempo la protección del medio ambiente y fomentar la responsabilidad social, y cumpliendo así con los intereses generales (Prado-Lorenzo et al., 2008) de la sociedad.

En un estudio realizado por Díez y Gago (2011) en grandes empresas españolas, más de un 80% de los directivos encuestados sobre la RSC están de acuerdo con que las prácticas de RSC aportan beneficios, tanto a las empresas como a la sociedad, por lo que la RSC constituye un elemento integrante de la estrategia empresarial en las grandes empresas. Sin embargo, en situaciones de conflicto (p.e. inicio de la actividad empresarial o situación de crisis) quedaría supeditada a la eficiencia, competitividad y supervivencia de la empresa (Díez y Gago, 2011).

Si algo ha caracterizado el entorno empresarial en los últimos años ha sido la aguda crisis económica en la que todavía hoy se sigue inmerso. A lo largo de este periodo se ha puesto de manifiesto la importancia de la transparencia y la ética como atributos estrechamente vinculados a la gestión empresarial.

Antes de la aparición de la presente crisis económica se tenía el convencimiento de que la evolución de la RSC en España tendría una tendencia creciente, de tal forma que un 69% de las empresas creían que la importancia de la RSC sería mayor en los años venideros, frente a un 21,5% que considera que permanecería estable, y sólo un 3,6% estimaba que su importancia sería menor (Rives y Bañón, 2008).

En este sentido, son muchos los expertos que desde el mundo empresarial han apoyado la idea de que la RSC ha fallado a la hora de reducir los riesgos y corregir conductas. Además, la tesis de que la crisis económica supondría el fin de la RSC ha sido recurrente. Sin embargo y a pesar de que una de cada tres empresas españolas (el 31% del total) ha dejado de realizar actividades de

RSC como consecuencia directa de la situación económica y que ante la pregunta de ¿qué es la RSC? el 14,36% responde “no sabe , no contesta” (Navarro-García, 2012), es en estos momentos cuando adquiere una especial relevancia la integración de políticas sobre RSC como un valor a nivel estratégico (Díez y Gago, 2011; Rives y Bañón, 2008) ya que la última crisis económica mundial ha llevado a la sociedad a reclamar un mayor interés de las empresas por cuestiones vinculadas con la RSC (Pérez-Ruiz y Rodríguez del Bosque, 2012).

La aproximación a la RSC queda, por tanto, de manera incuestionable enmarcada en el concepto de gestión y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas (Mendoza et al., 2010).

Así pues, la Comisión Europea reconoce que un enfoque estratégico sobre RSE es, cada vez más, un factor clave para la competitividad y la innovación de las empresas (Bocquet et al., 2013).

De este modo la Unión Europea establece que *“para la competitividad de las empresas es cada vez más importante un enfoque estratégico sobre RSE. Este puede reportar beneficios en cuanto a gestión de riesgos, ahorro de costes, acceso al capital, relaciones con los clientes, gestión de los recursos humanos y capacidad de innovación”*. (Comunicación de la Comisión europea de 2011, pág. 4).

El efecto de la RSC sobre el éxito competitivo es mayor en aquellos sectores con alta competitividad y que siguen una estrategia proactiva versus reactiva (Marín et al., 2012), en los que la RSC supone una ventaja competitiva, mientras que es menor en sectores poco competitivos, en los que las empresas siguen diferenciándose ofreciendo ventajas tradicionales de marca, precio, calidad, distribución (Rives y Bañón, 2008).

Actualmente, se puede encontrar en España un variado grupo de empresas y organizaciones que, con el objetivo de posicionarse y diferenciarse en sus

respectivos sectores, han optado por desarrollar un sistema de gestión que integre las variables económicas, sociales y ambientales de la actividad empresarial, para poder gestionar integralmente toda la organización.

Así pues, entre las diferentes iniciativas presentadas en el capítulo 2 de esta tesis doctoral, hay que destacar que en 2010 había en España 969 participantes entre empresas y otras organizaciones en el Pacto Mundial de la ONU (Arevalo et al., 2013) y en 2012 esta cifra había crecido hasta los 2.016 participantes de los cuales 1.382 eran PYMES, 303 grandes empresas y 331 pertenecían al Tercer Sector, Instituciones Educativas, Sindicatos y Asociaciones Empresariales (Red Pacto Mundial, 2012).

De este modo, puede considerarse a España un país referente en lo que a elaboración de informes de sostenibilidad (y por tanto de RSC) se refiere y no solo a los elaborados por grandes empresas como afirman Sierra et al., (2013) sino también para medias y pequeñas empresas.

De este modo, cabe resaltar que, en 2002, siete organizaciones españolas hicieron uso del marco del Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de informes anuales de RSE. Una cifra, que, en 2011 había ascendido a 186. Asimismo, resulta relevante el hecho de que España sea el país con mayor número de informes con la máxima calificación que otorga GRI (ver figura 4.1).

#### **4.2.1. El efecto de la crisis**

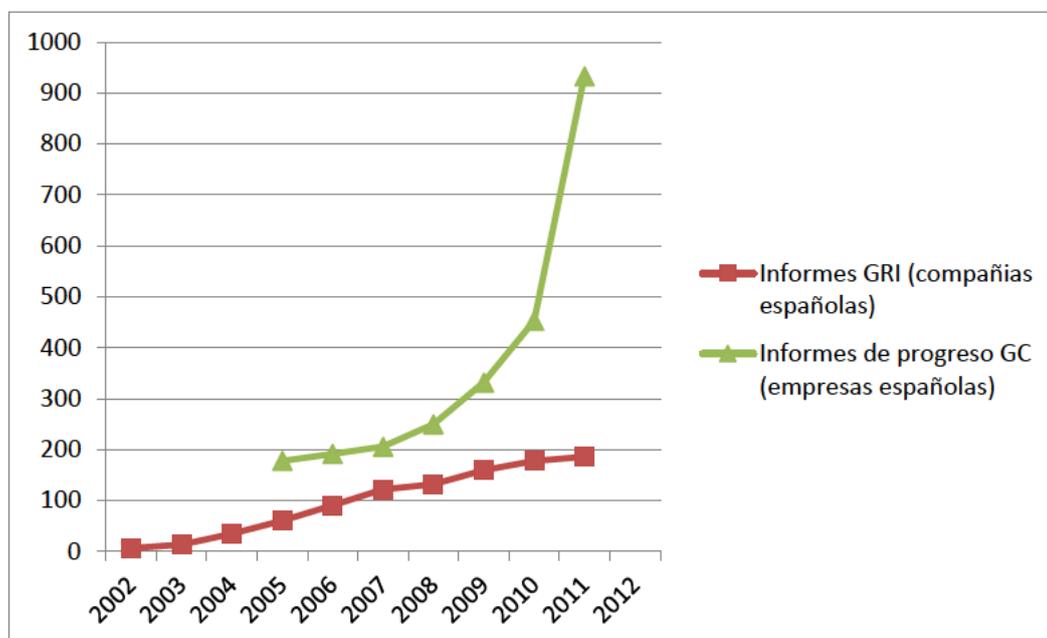
Siguiendo a Pérez-Ruiz y Rodríguez del Bosque (2012) se puede decir que la RSC guarda una estrecha relación con los períodos de crisis económica, en el sentido de que la ausencia de la misma se considera el desencadenante principal de los problemas financieros, al tiempo que su gestión efectiva puede ayudar a las organizaciones a minimizar los impactos negativos de la recesión.

A esto, hay que añadir que los presupuestos de las empresas han sufrido importantes recortes, especialmente en aquellas actividades más alejadas de su *corebusiness* o con una menor visibilidad de los resultados, lo que sin duda representa un serio riesgo para los programas vinculados a la RSC.

Una de cada tres empresas españolas, como se ha comentado en el apartado anterior, ha dejado de realizar actividades de RSC como consecuencia directa de la situación económica teniendo en cuenta las iniciativas generalizadas para reducir costes (García-Benau et al., 2013).

Este dato, aunque parezca desalentador, pone de manifiesto la fortaleza de la RSC si se tiene en cuenta que el número de informes de RSE aumentó significativamente con la crisis (García-Benau et al., 2013) como se puede observar en la figura 4.2.

**Figura 4.2. Evolución en España de los informes GRI e informes de progreso del Pacto Mundial**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Pacto Mundial y de GRI.

Los ciudadanos, por su parte, en su papel como consumidores de bienes y servicios, han adaptado igualmente sus conductas a esta nueva situación. La crisis ha aflorado nuevas inquietudes y una manera distinta de enfocar el acercamiento a la RSE, en la cual los consumidores apoyan las actividades de RSC en la empresa y se identifican con estas empresas (Marín y Ruiz, 2007).

Otra línea de pensamiento apunta hacia un fenómeno de “depuración de la RSE”. Esta línea afirma que, si bien ha habido organizaciones que han abandonado, total o parcialmente, sus prácticas de RSE, sólo ha sido así en el

caso de las que no tenían integrada la RSE en su estrategia de negocio (Foretica, 2011). En estos casos habría servido para moderar la exuberancia de determinadas políticas de RSE que eran consideradas como una parte accesorio y prescindible de la actividad corporativa.

Frente a este tipo de organizaciones existen otras que no han abandonado este tipo de actividades y que sí tienen integrada la RSC en su estrategia de negocio y, por tanto, la consideran como una herramienta de competitividad que permite no sólo gestionar mejor la organización, sino también los riesgos de una manera más eficiente, permitiendo atraer y retener tanto a clientes como a empleados.

#### **4.2.2. RSC y competitividad**

Las organizaciones están constantemente adaptándose a los cambios económicos con la intención de tener mayores posibilidades de supervivencia en el mercado, factores clave para ello son la innovación y la competitividad. En las últimas dos décadas, el debate sobre el potencial estratégico de la RSC y la existencia de una posible relación entre RSC y competitividad se ha convertido cada vez más relevante (Battaglia et al. 2014; Porter y Kramer, 2006) y se ha escrito abundantemente sobre cómo una adopción estratégica de la RSC podría conducir a recompensas financieras a largo plazo (Lee, 2008).

La competitividad es un concepto multidimensional que se refiere a la capacidad de crear ventajas sostenibles que se puede utilizar tanto a nivel nacional, como a nivel de las empresas (Vilanova et al., 2009). La RSC se ha convertido en un factor importante para la competitividad de las empresas (Turyakira et al., 2014) y numerosos estudios han confirmado la relación positiva entre el desempeño social y el económico (Lee 2008). Así pues, el efecto de la RSC sobre el éxito competitivo, entendido éste como la obtención de unos resultados positivos para la empresa en términos de posicionamiento en el mercado más allá del ámbito financiero (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013), puede ser positivo en sectores con alta competitividad, como es el sector tecnológico (Rives y Bañón, 2008).

En la literatura científica se destacan cuatro formas a través de las cuales la RSC puede crear ventajas competitivas (Hockerts, 2015) y contribuir a dicho éxito: reducción del riesgo, (2) aumento de la eficiencia, (3) reputación social y (4) acceso a nuevos mercados.

Por otro lado, una gran parte de la literatura de RSC se ha centrado en el impacto de la RSC en el nivel de la competitividad de las empresas (Boulouta y Pitelis, 2014), tanto grandes como pequeñas y en diferentes sectores (Battaglia et al., 2014; Vidales y Ortiz, 2014), sin embargo, no se ha encontrado ningún estudio sobre su influencia sobre la competitividad de las empresas tecnológicas aunque sí en su relación con la innovación.

### **4.2.3. RSC e innovación**

La innovación se define generalmente mediante la inclusión de los productos y servicios, así como los procesos de gestión, por ello, la RSC es en sí misma una innovación no tecnológica en la gestión de las empresas. En este sentido, Bansal (2005) señaló una correlación entre la I+D+i y la RSE, dado que las empresas deben aplicar los principios de responsabilidad empresarial en sus productos, procesos y prácticas productivas, los cuales a menudo requieren cambios en la tecnología aplicada, que pueden implicar inversiones y gasto en I+ D (Gallego-Álvarez et al., 2011).

Así, existe una relación positiva entre I+D y las prácticas de RSE, habida cuenta de que ambos tienden a crear innovaciones de producto o procesos buscando una mejor calidad (Benito-Hernández y Esteban-Sánchez, 2012).

Existen tres maneras por las que la RSE contribuye y fomenta la innovación: (1) la innovación que resulta del diálogo con los diferentes partícipes o grupos de interés tanto internos como externos a la empresa, (2) la identificación de nuevas oportunidades de negocio derivadas de las demandas sociales y medioambientales en productos y procesos más eficientes o en nuevas formas de negocio dirigidas a la denominada base de la pirámide, formada por las personas con menos recursos (Prahalad y Ramaswamy, 2004), y (3) la creación de mejores lugares y formas de trabajar que favorecen la innovación y la creatividad, como las basadas en más participación de los empleados y más

confianza en ellos (Benito-Hernández y Esteban-Sánchez, 2012) a través de la formación, todas estas relaciones se resumen en la figura 4.3.

**Figura 4.3. Relación entre RSC, innovación, formación y competitividad**



Fuente: Elaboración propia a partir de Vilanova et al., (2009).

De hecho, para fomentar las innovaciones de producto y proceso, las empresas deben adoptar prácticas formalizadas de RSC y, por tanto, establecer procedimientos y herramientas que estén alineadas con su estrategia corporativa (Bocquet et al., 2013). Tal es así, que hay estudios que afirman que la RSC tiene una contribución significativamente positiva en la competitividad nacional e incluso en los niveles de calidad de vida (Boulouta y Pitelis, 2014) pues cuando las empresas tienen la RSC integrada en su estrategia estas identifican claramente a sus grupos de interés y se centran en la visibilidad externa, de tal manera que "dicen lo que hacen" y esto se refleja en los documentos formales que describen sus prácticas de RSC (Bocquet et al., 2013). Dicho en otras palabras, cabe esperar que la innovación aumente cuando la empresa es responsable y ese incremento de la innovación se traduce en más éxito competitivo, potenciando el efecto que por sí misma ya ejercía la RSC en la competitividad de la empresa (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013).

En los siguientes apartados se realizara una revisión del sector tecnológico y se propondrán las cuestiones a investigar referente a este capítulo.

### **4.3. Sector tecnológico español y RSC**

En la literatura científica existen numerosos estudios sobre la RSC tanto en grandes empresas (Melé et al., 2006), como en pequeñas (Baumann-Pauly et al. 2013; Vázquez-Carrasco y López-Pérez, 2013) y en diferentes sectores (Bernal Conesa et al., 2014; Moseñe et al., 2013; Alcaraz y Rodenas, 2013; Pérez-Ruiz y Rodríguez del Bosque, 2012); e incluso alguno que hace referencia a empresas del sector tecnológico (Guadamillas-Gómez et al., 2010).

Se encuentran además estudios sobre las posibles motivaciones de adoptar la RSC (Graafland y Schouten, 2012; Prado-Lorenzo et al., 2008) de forma general y su integración con otros sistemas de gestión de la empresa (Bernardo, 2014; von Ahsen, 2014).

Sin embargo, no se han encontrado estudios sobre la RSC, sus motivaciones e integración en empresas tecnológicas, las cuales son fuente constante de innovación, tanto en procesos como en productos, ya que el estudio del papel de las empresas tecnológicas en la gestión ambiental, la sostenibilidad y por tanto en la RSC está aún en sus etapas iniciales (Wang et al., 2015).

Por ello, se considera escasa la información sobre el sector tecnológico, denotando que no han sido analizadas en profundidad las motivaciones de la RSC y su integración en el sistema de gestión de la empresa tecnológica. Así pues, se estima interesante profundizar en el estudio de la misma en empresas tecnológicas españolas, ya que investigaciones previas han demostrado que las organizaciones con una orientación estratégica hacia la innovación apuestan por mejorar sus capacidades organizativas internas para ser más competitivas en un entorno global (Suñe et al., 2012).

Diversos autores (Perrini et al., 2007; Spence, 2007) han señalado el sector como uno de los elementos que inciden sobre la cultura organizativa a la hora

de adoptar e integrar las prácticas de RSC en los planes estratégicos de las empresas. Así, por ejemplo, Perrini et al. (2007) detectaron como las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) estaban más predispuestas a controlar e informar sobre sus comportamientos de RSC mientras que las empresas manufactureras se interesaban más por motivar a sus empleados a través de actividades de voluntariado en la comunidad donde residen.

En un estudio realizado por Lorenzo et al. (2009) para empresas que cotizan en el IBEX-35 se establece que el hecho de pertenecer al sector de la tecnología y las telecomunicaciones tienen un efecto positivo aunque no significativo en la divulgación de acciones de RSC. Asimismo, afirman que las empresas que divulgan un mayor volumen de información sobre RSC son las empresas de mayor tamaño y rentabilidad, cuya actividad está encuadrada en el sector de Petróleo y Energía, al estar su producción vinculada a actividades que pueden deteriorar la salud de las personas o el medio ambiente. Por el contrario, es el sector inmobiliario donde se ha detectado un gran desinterés por divulgar información medioambiental y social.

Además, el hecho de que en determinados sectores las empresas tengan un tamaño similar puede dar lugar a que, entre las mismas, se consideren más como compañeras que como verdaderas competidoras. Poniéndose de relieve que, a diferencia de las grandes compañías, entre las PYMES y sus competidores existe una cierta relación moral (Herrera et al., 2013) y de colaboración.

Por otro lado, las pequeñas empresas poseen varias características organizacionales que son favorables para la promoción de la aplicación interna de las prácticas relacionadas con la RSC (Baumann-Pauly et al., 2013) en las operaciones centrales de su negocio, pero limitan la comunicación externa y la presentación de informes sobre RSC. Así pues, los resultados de un estudio llevado a cabo por Baumann-Pauly et al. (2013) sugieren que las PYMES no están menos avanzadas en la implementación de prácticas de RSC que las empresas multinacionales.

En determinados sectores tecnológicos, los períodos de desarrollo de productos son extremadamente largos y las empresas suelen presentar resultados negativos en los primeros años de vida, presentado mayores dificultades de financiación. En estos casos, los indicadores financieros no son efectivos para valorar el potencial de las empresas, siendo más adecuados los activos intangibles y los basados en el conocimiento (Quintana-García et al., 2013).

Entre estos activos intangibles se puede encontrar la RSC, la cual como demuestran algunos estudios, tiene una relación positiva con los beneficios financieros (Hammann et al., 2009; Lo, 2010) y concretamente las industrias tecnológicas pueden incrementar su *performance* económico mediante la RSC (Chang, 2009). Asimismo, las prácticas de RSC pueden mejorar la reputación de la empresa ante los bancos e inversores y facilitar su financiación (Benito-Hernández y Esteban-Sánchez, 2012; Cheng et al., 2014).

Sin embargo, no existe un consenso claro en el debate sobre la adopción de medidas de RSC y los resultados económicos (Ramos et al., 2014) pues a pesar de que la mayor parte de investigaciones sugieren que debería existir una relación positiva entre ambas variables (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014a; García-Castro et al., 2009), también existen estudios que afirman lo contrario (Muñoz et al., 2015).

No obstante, hay muy pocos estudios que examinen la relación entre la RSC de las empresas tecnológicas, y su *performance* económico (Wang et al., 2015).

Además, la actividad desarrollada por una empresa tiene un alto impacto social cuando ésta opera en el sector de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (Luna-Sotorrío y Fernández-Sánchez, 2010) en España.

Es por ello, que el presente trabajo va a investigar y analizar la situación de las empresas tecnológicas españolas frente a la RSC, tomando como punto de partida los Parques Científicos y Tecnológicos Españoles (PCyT), de los cuales se ofrece a continuación una breve evolución histórica.

### **4.3.1. Parques Científicos y Tecnológicos. Concepto y evolución**

Los Parques Científicos y Tecnológicos (PCyT) y las incubadoras de empresas (IE) se han ido estableciendo en todo el mundo como estímulos para el desarrollo económico, vinculado a la creación de empleo y riqueza (Ratinho y Henriques, 2010). En concreto los PCyT han sido elementos cruciales de los sistemas de innovación ya que han jugado un papel relevante en cubrir la brecha existente entre el mundo académico y el empresarial (Fikirkoca y Saritas, 2012).

Las IE y los PCyT son dos tipos distintos de iniciativas que cumplen diferentes roles en la cadena de valor de apoyo a las actividades de las empresas. Las IE normalmente facilitan la creación de nuevas empresas, y prestan su apoyo en las etapas iniciales de su desarrollo. Los PCyT acogen y agrupan a las empresas, a la vez que también proporcionan algunos servicios de apoyo a éstas y, por tanto, pueden ser útiles para las empresas incubadas, por lo que la incubadora de empresa sería un potencial inquilino del Parque Tecnológico (Bruneel et al., 2012), en consecuencia, el concepto de incubadora no debe ser utilizado para las organizaciones, tales como PCyT, que están diseñados generalmente para el apoyo de las empresas más maduras (Bergek y Norrman, 2008).

El concepto de parque científico se originó a finales de 1950 en el contexto universitario estadounidense (Jiménez-Zarco et al., 2013). El éxito de parques tecnológicos como el de Silicon Valley en California, el de Cambridge en Reino Unido o el de Sophia Antipolis en Francia (Borgh et al., 2012) ha influido para reproducir el modelo en otros países (Ratinho y Henriques, 2010).

Además, un aumento en la tasa de inversión en I + D puede permitir a los países industriales avanzados competir con las economías emergentes, que tienen costes laborales significativamente más bajos en las industrias manufactureras y de servicios. Otra percepción común es que las empresas de nuevas tecnologías son una fuente importante de creación de nuevos empleos (Phan et al., 2005).

Este enfoque, basado en la necesidad de aumentar la población de pequeñas empresas de alta tecnología ha contribuido a un aumento sustancial del gasto público y privado en los parques científicos e incubadoras de empresas (Phan et al., 2005).

#### **4.3.2. Situación de los Parques Tecnológicos en España**

En España, los primeros parques surgieron a mediados de la década de 1980, siguiendo una estrategia de atracción de empresas de alta tecnología (Jiménez-Zarco et al., 2013) con el objetivo de contribuir al crecimiento económico y empresarial en el ámbito local o regional.

En 1988 se crea la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE) con el objetivo de convertir a los parques científicos y tecnológicos en piezas claves del sistema de innovación español. Para ello, la APTE se articula en torno a tres redes, la primera que aglutina a los directores de los parques científicos y tecnológicos, mientras que la segunda trabaja con los técnicos de transferencia de tecnología de los parques y con sus empresas. Finalmente la tercera red, es gestionada por la OTRI (oficina de transferencia de los resultados de la investigación) de la APTE que se ocupa de poner en contacto al mundo científico de dentro y fuera de los parques con el tejido empresarial de los parques y que trabaja estrechamente con los técnicos de los parques (Jiménez-Zarco et al., 2013).

La evolución de los Parques Científicos se ha caracterizado por lograr los siguientes tres objetivos:(1) búsqueda de la innovación, (2) creación de conocimiento y (3) transmisión de éste y colaboración entre instituciones de dentro y fuera de los parques (Vásquez-Urriago et al., 2014).

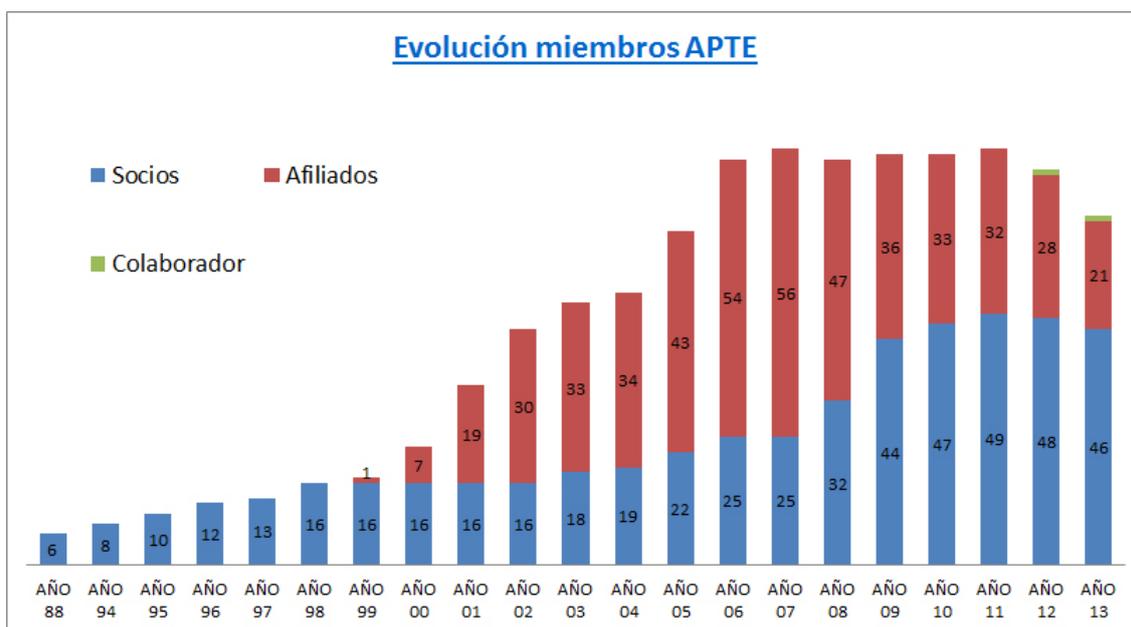
Así pues, a partir del año 2000, los parques impulsaron la promoción de la colaboración entre distintos agentes, dentro y fuera de los parques, para la creación y transferencia de conocimiento, mediante configuración de sistemas regionales de innovación (Jiménez-Zarco et al., 2013). Es por ello que España constituye un caso interesante dentro de los parques científicos a diferencia de otros establecidos en Estados Unidos o Reino Unido (Vásquez-Urriago et al., 2014).

Además, el gasto público en I+D se ha triplicado en la última década y las iniciativas de transferencia de tecnología han florecido en las universidades españolas (Caldera y Debande, 2010) siendo una vía de transferencia de conocimiento la creación de Parques Científicos y Tecnológicos. Sin embargo, desde el año 2010, la universidad española está siendo afectada seriamente por la crisis económica. Ante esta situación, la transferencia de conocimientos comienza a verse como algo más que una misión de la universidad ya que se vislumbran oportunidades de emprendimiento y de desarrollo de negocios basados en la explotación de los resultados de la investigación (Jiménez-Zarco et al., 2013).

A finales de 2014 existen en España 67 Parques Científicos y Tecnológicos asociados a APTE; 47 en condición de asociados (parques científicos y tecnológicos en funcionamiento), 18 como afiliados (parques en fase de desarrollo) y 2 como colaboradores (APTE, 2014), los cuales propician el desarrollo de empresas basadas en el conocimiento científico y tecnológico clave para el aumento de la competitividad, de ellos 35 parques científicos están gestionados por universidades (Jiménez-Zarco et al., 2013). La evolución de los miembros de APTE desde su fundación en 1988 queda recogida en la figura 4.4.

Así, el parque puede albergar empresas de origen, naturaleza e intereses distintos: *spin-offs* académicas de Base Tecnológica (EBT), Empresas de Base de Conocimiento (EBC) y *start-ups* (Jiménez-Zarco et al., 2013), pero todas ellas se caracterizan por una orientación estratégica hacia la innovación, la creación de conocimiento y desarrollo tecnológico y la cooperación. Sin embargo, aunque el contexto legal, económico y social sea el mismo, los resultados obtenidos pueden variar de un parque a otro.

**Figura 4.4. Evolución de los miembros de APTE**



Fuente: APTE 2014

Aunque existe un amplio consenso acerca de la utilidad del concepto de parque científico, el rendimiento real de los parques científicos y lo bien que cumplen con las expectativas ha sido motivo de controversia (Fikirkoca y Saritas, 2012). Así algunos autores señalan como los parques pueden entorpecer los procesos de emprendimiento (Tartari et al., 2012). Sin embargo, Albahari et al., (2013) muestran cómo algunos parques contribuyen de forma importante al desarrollo regional, en términos económicos y sociales, ya que favorecen el desarrollo de una industria especializada e innovadora y son el germen para la creación de un *cluster* industrial.

Pues aunque no existe una definición universal de Parque Científico y Tecnológico, todas ellas tienen en común la creación de empresas tecnológicas o atraer a empresas ya consolidadas para fomentar el desarrollo regional a través de un enfoque tecnológico y la creación de empleo y bienestar (Jiménez-Zarco et al., 2013; Ratinho y Henriques, 2010), por tanto los parques tecnológicos estarían directamente relacionados con dos de las tres dimensiones de la RSC (la económica y la social).

Así pues, la Asociación Internacional de Parques Científicos y Tecnológicos (Calvo-Babío, 2008) lo define como:

*“Un Parque Científico es una organización gestionada por profesionales especializados, cuyo objetivo fundamental es incrementar la riqueza de su comunidad promoviendo la cultura de la innovación y la competitividad de las empresas e instituciones asociadas y/o instaladas en él. Para ello gestiona el flujo de conocimiento y tecnología entre universidades, instituciones de investigación, empresas y mercados; facilitando la creación y el crecimiento de empresas innovadoras mediante mecanismos de incubación y generación de spin-off, y proporciona otros servicios de valor añadido así como espacios e instalaciones de gran calidad”.*

Por otro lado, siguiendo a Vázquez-Urriago et al., (2012) se puede afirmar que *“Los Parques Científicos y Tecnológicos son instituciones que agrupan, en un espacio físico, organizaciones orientadas a la innovación, cuentan con infraestructura de apoyo a la innovación, poseen un organismo de gestión que impulsa la transferencia tecnológica y, en general, promueven la innovación y la competitividad de las empresas y demás organizaciones instaladas o asociadas a él”* (Vázquez-Urriago et al., 2012).

Ubicarse en un parque tecnológico surge de la necesidad de desarrollar e intercambiar conocimientos tácitos, que a su vez depende en gran medida de la interacción social, y por lo tanto de la proximidad física (Borgh et al., 2012) para establecer líneas de cooperación.

Se establece por tanto, una red de cooperación entre empresas tecnológicas, lo que puede aumentar la capacidad de generar conocimiento y ampliar positivamente las relaciones con los agentes propios del negocio. Si a ello además le unimos la adopción de políticas de RSC, esto va a permitir una mayor flexibilidad y oportunidades para abordar problemas sociales con productos o servicios innovadores, incrementar la capacidad de atraer, retener y motivar al personal aumentando sus capacidades organizativas internas y acceder a nuevos conocimientos e información, con lo que las empresas

pueden aumentar su desempeño económico y su éxito competitivo (Benito-Hernández y Esteban-Sánchez, 2012).

Se ha evidenciado que la inmensa mayoría de las empresas que operan en cualquier sistema económico son empresas con plantillas de menos de 10 trabajadores (Benito-Hernández y Esteban-Sánchez, 2012), y en concreto el sector tecnológico ha contribuido a crear microempresas y pequeñas empresas conocidas como Empresas de Base Tecnológica (EBT's), la mayoría de las cuales se ubican en parques tecnológicos.

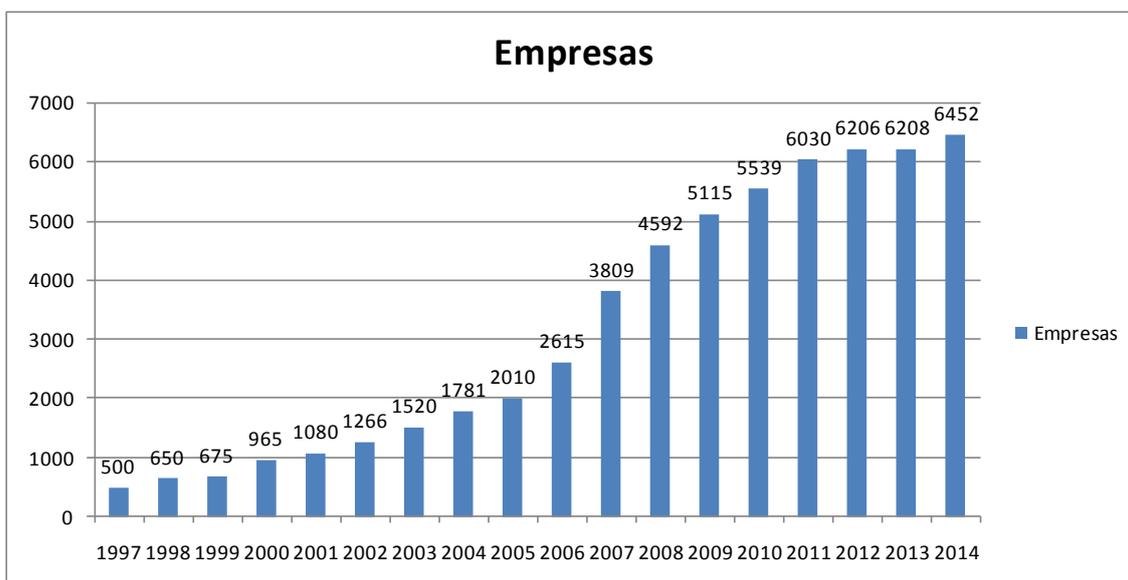
Estar ubicado en un parque tecnológico tiene efectos positivos en la innovación de productos, como demuestran Vázquez-Urriago et al., (2014), e incrementa las probabilidades de ser innovador entre un 10% y 20 %, y aumenta las ventas debido a nuevos productos alrededor de un 32 % (Vázquez-Urriago et al., 2014).

La relación de los Parques Tecnológicos con la RSC se evidencia en los datos ofrecidos por APTE en cuanto a creación de empleo y riqueza, básicos para el desarrollo local y regional. En España, según datos de la APTE (2014) existen 151.562 trabajadores a finales de 2014, de los cuales el número de personas que realizan tareas de Investigación y Desarrollo (I+D) en los parques miembros de APTE son de 30.968; los parques tecnológicos españoles acogen a 6.452 empresas e instituciones (ver figura 4.5), con una facturación total de 22.327 millones de euros, en diferentes sectores de actividad destacando las empresas relacionadas con las TIC (22%) y con los servicios de ingeniería, consultoría y asesoría (14,8%). En menor medida, medicina y bio-sanitario, industrial, agroalimentación y biotecnología que representan el 6,1%, 5,3% y 4,5% respectivamente (ver figura 4.5).

Durante el año 2012, los Parques Científicos y Tecnológicos han realizado una inversión en actividades de I+D de 1.054 millones de euros, lo que supone un 7,87 % sobre el total en España (El gasto en I+D ascendió a 13.392 millones de euros en 2012 según el INE).

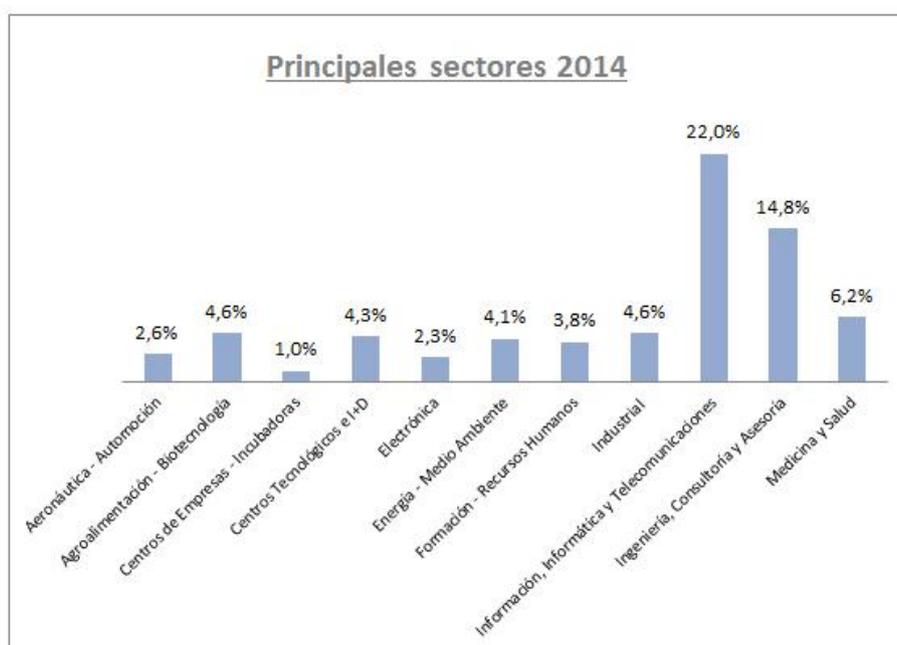
En la figura 4.5 puede observarse la evolución del número de empresas ubicadas en los PCyT y en la figura 4.6 puede verse los diferentes subsectores de actividad.

**Figura 4.5. Evolución del número de empresas en los PCyT**



Fuente: APTE 2014

**Figura 4.6. Principales subsectores**



Fuente: APTE 2014

#### 4.4. Conclusiones

Tras el análisis realizado en este capítulo, se observa que en España las cuestiones referentes a la RSC se han tomado en consideración en los tres últimos lustros, siendo en la última década cuando más iniciativas tanto públicas como privadas han surgido. De hecho, y a pesar de su tardía preocupación por la RSC, puede considerarse a España un país referente en lo que a elaboración de informes de sostenibilidad y RSC se refiere.

Esta preocupación por la RSC se ha puesto de manifiesto en diferentes sectores productivos y concretamente en el sector tecnológico, sin embargo existen pocos estudios sobre esta materia en las empresas tecnológicas. Los estudios existentes ponen el énfasis en los efectos de la RSC sobre la innovación de las empresas. Sin embargo las motivaciones para implantar medidas de RSC en empresas tecnológicas no han sido estudiadas en profundidad, así como tampoco su integración en sus procesos para alcanzar ventajas competitivas.

Se ha analizado además, la situación de los Parques Científicos y Tecnológicos que aglutinan a un gran número de empresas, siendo uno de los motores de generación de empleo y cohesión social allá donde se encuentran implantados. Por lo tanto, se ha puesto de manifiesto la relevancia que tienen para la innovación y el desarrollo tecnológico español.

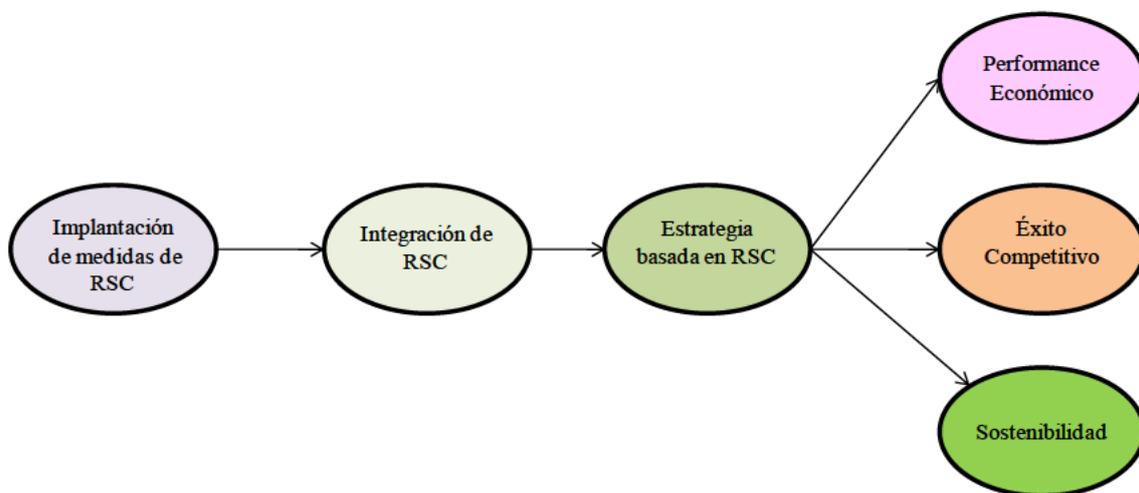
Si la razón de ser de las empresas tecnológicas es la innovación, cabe esperar que dichas empresas integren la RSC en su estrategia corporativa ya que siguiendo a Vilanova et al. (2009) si la RSC está integrada en los procesos de negocio y que una vez que se ha integrado completamente, genera prácticas innovadoras y por tanto, una mejora de la competitividad (a través del éxito competitivo), por lo que se plantean las siguientes cuestiones:

- Q4: la implantación de medidas concretas de RSC, facilita la integración de ésta en las empresas tecnológicas.

- Q5: la integración de la RSC en la organización facilita la adopción de una estrategia de RSC en la empresa tecnológica que tendrá una influencia positiva en su éxito competitivo (competitividad), su performance económico y su desarrollo medioambiental (sostenibilidad).

En la figura 4.7 se refleja un resumen de las relaciones planteadas en las cuestiones anteriores.

**Figura 4.7. Relaciones planteadas capítulo 4**



Fuente: Elaboración propia

Es por todo lo anterior que el objeto de estudio y análisis de esta tesis se va a centrar en empresas ubicadas en los Parques Científicos y Tecnológicos y cómo integran la RSC en sus procesos de negocio y cuál es su influencia en la empresa tecnológica.

**CAPÍTULO 5**  
**METODOLOGÍA**



## CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA

A la largo de los diferentes capítulos del presente trabajo se ha realizado una delimitación conceptual de la RSC y su relación con la ética y se ha definido la RSC (capítulo 1) a través de una revisión bibliográfica. Se han analizado las principales iniciativas internacionales en materia de RS y RSC, partiendo de aspectos más generales para dirigirnos hacia aspectos más concretos, encontrando diferentes relaciones entre dichas iniciativas, resaltando la importancia de la ISO 26000 (capítulo 2). Posteriormente se ha estudiado la integración de sistemas de gestión como un medio para implantar la RSC en la empresa (capítulo 3) y la estrategia a adoptar. Por último, se ha analizado la situación general de la RSC en España, tanto desde el punto de vista público como privado, haciendo en este caso, hincapié en la relación de la RSC con el *performance* y la competitividad de la empresa tecnológica y su influencia en la innovación y por tanto resaltando su sentido estratégico para ello se ha estudiado la relevancia de las empresa ubicadas en los PCyT y la situación de estos parques en el tejido tecnológico español (capítulo 4).

A través de todos estos capítulos han ido surgiendo unas cuestiones implícitas (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5) que han conformado las relaciones entre los constructos, las cuales se van a plasmar en las hipótesis de esta investigación centrada en empresas tecnológicas.

### 5.1. Hipótesis

Las empresas del sector tecnológico se encuentran más dispuestas a controlar e informar sobre sus comportamientos de RSC (Herrera et al., 2013) y además el sector es uno de los elementos que inciden sobre la cultura organizativa a la hora de adoptar e integrar las prácticas de RSC en los planes estratégicos.

Por ello, y por todas las cuestiones que han ido surgiendo a lo largo de los capítulos, se pretende investigar tanto el conocimiento como la implementación de la RSC en la industria tecnología española, así como su relación con otros sistemas de gestión de la empresa, la integración de dichos sistemas y si dicha integración facilita la adopción de estrategias en el marco de la RSC, cómo se

puede integrar de forma real en la gestión diaria de la empresa y el impacto de la RSC en lo que se ha llamado el *Triple Bottom Line (TBL)*<sup>7</sup>, un concepto que considera de forma simultánea los resultados económicos y las cuestiones sociales y medioambientales (Giménez et al., 2012; Miralles-Marcelo et al., 2012). De hecho, algunos autores consideran que con la RSC las organizaciones intentan equilibrar el *Triple Bottom Line* (Lo, 2010) a través de los llamados desempeños (*performances*) económico, medioambiental y social (Giménez et al., 2012). De este modo, recapitulando las cuestiones aparecidas y en base a lo expuesto anteriormente se han formulado las hipótesis de investigación.

Así pues, en referencia a los motivos para implantar iniciativas de RSC en las empresas se ha concluido en el capítulo 2 que:

- H1. Existen diferentes motivaciones (tanto internas como externas) para implantar o acometer acciones e iniciativas de RSC en la empresa tecnológica.

En referencia a la relación de la RSC con otros sistemas de gestión de la organización han aparecido las cuestiones Q2 y Q3 en el capítulo 3, ambas cuestiones plantean la siguiente hipótesis, desdoblada en dos aspectos:

- H2. (a) Disponer de un sistema de gestión certificado previo facilita la implantación de acciones de RSC, y por tanto (b) la integración de la RSC en el sistema de gestión de la empresa.

En las conclusiones del capítulo 4 se planteaba la cuestión Q4, por la cual la implantación de medidas concretas de RSC podría facilitar la integración de ésta en las empresas tecnológicas, por ello se formula la tercera hipótesis de investigación como sigue:

- H3. La implantación de medidas de RSC facilita la integración real en el sistema de gestión de la empresa.

---

<sup>7</sup> Concepto desarrollado por Jonh Elkington en 1998, en su libro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.

Así mismo, en el capítulo 4 la cuestión Q5 planteaba que la integración de la RSC en la organización facilita la adopción de una estrategia de RSC en la empresa tecnológica, y ésta, además tendrá una influencia positiva en su éxito competitivo (competitividad). Por ello, se plantea la cuarta hipótesis de investigación de la siguiente manera:

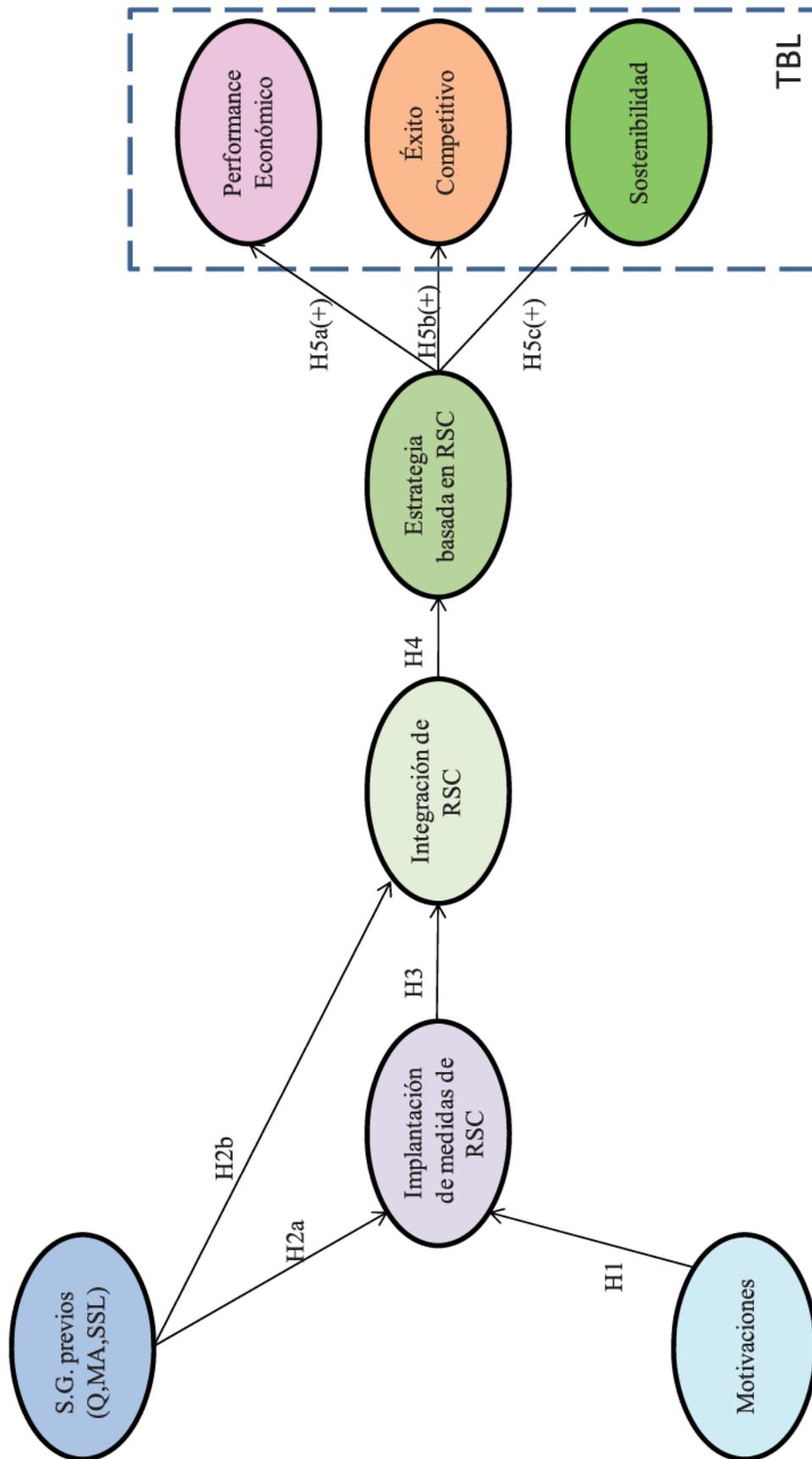
- H4. Tener una integración efectiva (o real, no sólo documental) de la RSC con los diferentes sistemas de gestión tiene una relación positiva (facilitadora) en la adopción de una estrategia en RSC en el seno de la organización.

En cuanto a la estrategia de RSC, la Q5 mencionaba explícitamente la relación con el éxito competitivo, el performance económico y el desarrollo medioambiental y la cuestión Q3 ya dejaba intuir su aparición y efectos, los cuales se completan con lo planteado en este mismo apartado referente al TBL. Así pues se formula la quinta y última hipótesis de investigación:

- H5. Adoptar una estrategia en el marco de la RSC influye positivamente en la organización tratando de equilibrar el TBL, por tanto tiene un efecto positivo y significativo en:
  - H5a, el performance económico.
  - H5b, el performance social entendido como éxito competitivo (competitividad).
  - H5c, el performance medioambiental o sostenibilidad.

Todas estas hipótesis y las relaciones entre los constructos quedan reflejadas en la figura 5.1. Modelo conceptual de investigación.

Figura 5.1. Modelo conceptual de investigación



Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Metodología

El presente apartado se centra en explicar cómo se ha llevado a cabo el estudio empírico y expone la metodología de investigación. En concreto, se describe cual es la población y muestra del estudio, el proceso de recogida de información a través de la encuesta online, las variables y escalas empleadas para su medición, así como la técnica elegida y el procedimiento estadístico para llevar a cabo el análisis de datos.

### 5.2.1. Población y muestra del estudio

Se van a estudiar empresas tecnológicas ubicadas en Parques Científicos y Tecnológicos españoles (PCyT), para obtener un mejor conocimiento de la RSC en este tipo de empresas. Esta configuración estructural ha de contribuir más a la explicación de los resultados organizacionales pues el estudio empírico se centra en una muestra única o sector tal y como establece Ketchen et al., (1997).

El porqué de esta selección se debe a que en los últimos años el número de empresas e instituciones ubicadas en PCyT ha ido aumentando como se puede observar en la figura 5.2.

**Figura 5.2. Evolución del número de empresas ubicadas en los PCyT.**



Fuente: APTE (2014)

En base a estos datos y utilizando la hoja de cálculo desarrollada por Martínez-García y Martínez-Caro (2008) para el cálculo del tamaño muestral a partir del factor de imprecisión sobre la escala de medida (FIEM) el cual es una

herramienta para evaluar el grado de imprecisión de las estimaciones, independientemente del rango de la escala de medida considerado (Martínez-García y Martínez-Caro, 2008), la muestra de nuestro estudio debería estar en torno a las 98 empresas si asumimos un FIEM del 5%. El procedimiento de muestreo llevado a cabo es un procedimiento de muestreo no probabilístico de conveniencia, es decir, la muestra está formada por individuos o unidades muestrales que facilitan su medida, son accesibles o favorables (Miquel et al. 1997).

Aunque el tamaño de muestra puede parecer a priori pequeño, varios estudios han indicado que el tamaño de muestra necesario es menor cuando las variaciones únicas de las variables medidas son bajas y cada variable latente (constructo) está representada por al menos 3 o 4 variables medidas (indicadores), por tanto, el tamaño de muestra para modelos de variables latentes, definidas como el número de observaciones necesarias para obtener estimaciones de los parámetros del modelo que coincidan estrechamente con los valores de los parámetros en la población, puede ser pequeño y bajo tales condiciones, tamaños de muestra tales como 100 puede ser adecuado (Fabrigar et al., 2010). Así pues, en los modelos de variables latentes analizados con ecuaciones estructurales (SEMs) si se tiene como mínimo 3 o 4 indicadores por constructo y buenas fiabilidades, y el modelo de ruta estructural no es demasiado complejo, muestras de tamaño entre 50 y 100 puede ser suficiente (Iacobucci, 2010).

La tasa de respuestas de las encuestas para las ciencias sociales se considera variable dependiendo del perfil del encuestado (consumidores, trabajadores, directivos, etc), si bien se suele aceptar una tasa de respuesta de un 35% (Anseel et al., 2010), aunque existen estudios con índices menores, por ejemplo Vitell et al., (2009), Díez y Gago, (2011), De Godos Díez et al., (2012) y Torugsa et al., (2012). Si la encuesta se realiza utilizando herramientas electrónicas (emails y plataformas de encuesta), existen evidencias de una tasa de respuesta menor (Anseel et al., 2010). En concreto, las tasas de respuesta se han estimado alrededor de 11% más bajas en comparación con otros modos de encuesta más tradicionales (Sánchez-Fernández et al., 2012), por ejemplo, en el caso de encuestas usando herramientas web que incluye un *link* de

acceso al cuestionario, la tasa de respuesta se encuentra en torno al 30% (Arevalo et al., 2013) aunque hay estudios empíricos con una tasa de respuesta entre el 10% y el 20 % (Chow y Chen, 2012; Ramos et al., 2014).

El uso de encuestas a través de Internet ha experimentado un crecimiento espectacular en los últimos años (Sánchez-Fernández et al., 2012) lo que ha llevado a que los investigadores se basen cada vez más en la tecnología de Internet como medio para la autogestión de las encuestas (Anseel et al., 2010), por lo que este será nuestro método de recogida de datos y del cual esperamos una tasa de respuesta de entre el 10 y el 30%.

Para la recogida de datos, se enviaron un total de 489 invitaciones mediante email para el acceso al link del cuestionario, siendo 98 empresas las que cumplimentaron el cuestionario, lo que supone una tasa de respuestas de un 20,04%. Así pues, el estudio se llevó a cabo en 98 empresas tecnológicas españolas, ubicadas en Parques Científicos y Tecnológicos, durante el año 2014. La tabla 5.1 ofrece un resumen de las principales características de la recogida de la información.

**Tabla 5.1. Ficha técnica del estudio**

<b>Universo</b>	6.452 empresas ubicadas en PCyT
<b>Ámbito geográfico</b>	España
<b>Método de recogida de información</b>	Encuesta on-line
<b>Censo poblacional</b>	489 empresas contactadas
<b>Tamaño de la muestra</b>	98 empresas
<b>Índice de participación</b>	20,04%
<b>Error muestral</b>	8,87%
<b>Nivel de confianza</b>	95 %; z=1,96; p=q 0,5
<b>Método de muestreo</b>	No aleatorio de conveniencia
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	Mayo-diciembre 2014

Fuente: Elaboración propia

### **5.2.2. Descripción de la encuesta y recogida de información**

Como se ha comentado en el apartado anterior el estudio se llevó a cabo mediante una encuesta online. Esta metodología presenta sus ventajas pero también sus inconvenientes (ver el estudio realizado por Hung y Law, 2011), entre las ventajas destacan su bajo coste, rapidez en su cumplimentación y el archivo de datos de forma instantánea, entre otros y como inconveniente más destacable se encuentra su baja tasa de respuesta (Anseel et al., 2010), pero a pesar de ello los beneficios de las encuestas online superan los inconvenientes (Hung y Law, 2011).

Para la creación de la encuesta online se tuvieron en cuenta diversas herramientas que permiten la creación de un cuestionario y la posterior gestión de sus respuestas. Finalmente, se decidió utilizar la herramienta Google Drive dado que, a diferencia de otras herramientas: 1) no presenta limitación en cuanto al número de preguntas o respuestas, 2) permite crear cuestionarios con múltiples páginas, 3) recoge las respuestas de forma automática y 4) favorece la descarga de los datos en una hoja de cálculo para poder analizarlos con otras aplicaciones (Tomaseti et al., 2014).

Para el diseño del cuestionario (ver anexo) se incluyeron escalas utilizadas en diversos estudios científicos previos, pues ninguna de las variables consideradas es directamente observable. Por ello, se han definido escalas de medida Likert para aproximarnos a sus valores, formadas por varios indicadores que recogen las percepciones de los directivos de las empresas consultadas en línea con otros estudios (Chumpitaz et al., 2005; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013) ya que esto es una estrategia habitual de investigación.

Por lo que respecta a la escala de los indicadores, no existe un consenso claro sobre cuál es el número óptimo de categorías de respuesta en las escalas tipo Likert, pues se han encontrado estudios con escalas diferentes, así por ejemplo, Gellert y De Graaf, (2012) utilizan la escala 1-10, Arevalo et al., (2013) utilizan la escala 1-7, Law y Gunasekaran, (2012), utilizan una escala 1-6. En la elaboración del cuestionario se ha utilizado una escala de medida Likert 1-5,

pues es la más utilizada en estudios similares (Fernández-Muñiz et al., 2009; Giménez et al., 2012; Lindgreen et al., 2009; Torugsa et al., 2012).

Los cuestionarios están formados por varios indicadores sobre la percepción de la gestión de la responsabilidad social por parte de los directivos y propietarios de las empresas consultadas en línea con otros estudios (Aragón-Correa et al., 2008; Asif et al., 2011; Cetindamar y Husoy, 2007; Chang, 2009; Chumpitaz et al., 2005; De Godos Díez et al., 2012; Díez y Gago, 2011; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013; Law y Gunasekaran, 2012; Prajogo et al., 2012).

Elaborado el cuestionario, se congregó un panel de expertos formado por un grupo de personas responsables del Parque Científico Tecnológico de Fuente Álamo (PCTFA) y de personal de la Universidad Politécnica de Cartagena, que analizaron el cuestionario con objeto de mejorar su redacción y evaluar los indicadores propuestos con el fin de hacer el cuestionario más operativo y fácil de entender y por tanto de responder. Asimismo, se realizó una prueba piloto del cuestionario con una pequeña muestra de empresas ubicadas en el FCTFA. Finalmente, el cuestionario utilizado se compuso de ochenta y seis indicadores que se correspondían con ocho variables del modelo a contrastar; además, se incluyeron cinco variables socio-demográficas: edad de la empresa, subsector, forma jurídica de sociedad, nivel facturación y tamaño según trabajadores.

Así pues, se recogieron los datos de las personas responsables de la toma de decisiones en las empresas (directores generales y directores de departamento) ya que son los que mayor conocimiento poseen y juegan un papel crucial en el establecimiento de las estrategias (Aragón-Correa et al., 2008) de la organización.

### **5.2.3. Escala para la medida de las variables**

El cuestionario se elaboró a partir de las medidas diseñadas para cada constructo basándonos en la literatura previa, con escalas Likert de 5 puntos, como se ha visto en el apartado anterior. Así pues, para contrastar las hipótesis

planteadas se utilizaron diferentes escalas (indicadores) que midieron cada una de las variables latentes o constructos y que fueron seleccionadas de la literatura con la intención de utilizar escalas que ya hubieran sido probadas previamente. Todas las escalas incluían al menos tres indicadores. En las tablas siguientes (tabla 5.2 hasta tabla 5.9) se exponen todas y cada una de las escalas utilizadas (indicadores) para medir las variables<sup>8</sup> del modelo propuesto.

Para la validación de los indicadores se sigue el criterio establecido por Carmines y Zeller (1979), el cual establece que para aceptar un indicador como parte de un constructo éste debe poseer carga mayor a 0,707. Este valor implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Se ha procedido para esta validación a un proceso iterativo de depuración de los indicadores, como se explica con más detalle en el apartado 6.2.1.

**Tabla 5.2. Escala de medidas para los sistemas de gestión previos a RSC**

<b>Sistemas de gestión previos</b>		<b>Fuente</b>
<b>SGP1</b>	<b>Existe un departamento de gestión encargado de todo</b>	Bernardo et al., (2009); Bernardo et al., (2012a)
<b>SGP2</b>	<b>Los trabajadores conocen los sistemas de gestión y los aplican diariamente sin dificultades</b>	
<b>SGP3</b>	<b>Los sistemas certificados son en sí el sistema de gestión de la organización y por tanto el certificado no es una cuestión de imagen</b>	

Fuente: Elaboración propia

<sup>8</sup> Indicadores en negrita son aquellos que fueron validados en este estudio para las diferentes escalas de los constructos

**Tabla 5.3. Escala de medidas para las motivaciones sobre RSC**

Motivaciones para la RSC		Fuente	
Motivaciones internas	MI1	Mejorar las condiciones laborales de mis trabajadores	Turyakira et al (2014)
	MI2	Reducir el absentismo laboral	
	MI3	Aumentar la motivación de los empleados	Turyakira et al. (2014); Cetindamar y Husoy (2007)
	MI4	Mejorar la formación y capacitación de los empleados	Turyakira et al. (2014); Graafland et al. (2012)
	MI5	Mejorar la eficacia y el control de las operaciones	Law y Gunasekaran (2012); Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2014); Cetindamar y Husoy (2007)
	MI6	Construir sinergias entre los sistemas de gestión	Bernardo et al., (2012b); Prajogo et al. (2012)
Motivaciones externas	ME1	<b>Cumplir con leyes y políticas gubernamentales</b>	Law y Gunasekaran (2012); Marín et al. (2012)
	ME2	Cumplir indicaciones de: clientes, accionistas, grupos ecologistas,...	Law y Gunasekaran (2012)
	ME3	Mejorar las relaciones con la comunidad donde está asentada la organización	Law y Gunasekaran (2012); Marín et al (2012); Lee et al. (2012)
	ME4	Salvaguardar los derechos de los consumidores	Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2014); Turyakira et al. (2014)
	ME5	<b>Reducir las reclamaciones de los clientes</b>	
	ME6	Proteger al medioambiente	Graafland et al (2012); Cetindamar y Husoy (2007)
	ME7	Favorecer el desarrollo sostenible	Turyakira et al (2014); Cetindamar y Husoy (2007)
	ME8	<b>Mejorar la imagen de la empresa al coincidir con acciones de la competencia</b>	Prajogo et al. (2012)
	ME9	<b>Ser homologado como proveedor de organismos públicos</b>	Lee (2012)
	ME10	<b>Ser homologado como proveedor de organismos privados</b>	
	ME11	<b>Reducir las sanciones de organismos públicos</b>	
	ME12	Obtener ayudas o subvenciones de organismos públicos	Wildowicz-Giegiel (2014)
	ME13	<b>Cumplir con requisitos de terceras partes, p.e. administración, entidades financieras, etc.</b>	Cetindamar y Husoy (2007); Prajogo et al. (2012)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.4. Escala de medidas para la implantación de RSC**

<b>Implantación</b>		<b>Fuente</b>
<b>Im1</b>	<b>Existe un conocimiento previo sobre las dificultades de implantación</b>	Asif et al. (2011), (2013); Bernardo et al. (2012a)
<b>Im2</b>	<b>Existen ventajas de tener un sistema de gestión normalizado, p.e. estandarización de procesos, formación del personal</b>	
<b>Im3</b>	<b>Se conocen los procesos de auditoría interna y externa para la certificación</b>	
<b>Im4</b>	<b>Se conocen los requisitos de los diferentes sistemas, (p.e. cumplimiento legal, revisión por la dirección, auditorías, indicadores...)</b>	
<b>Im5</b>	<b>Surgen sinergias entre los sistemas (comparten recursos, documentación común, etc.)</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.5. Escala de medidas para la integración de RSC**

<b>Integración</b>		<b>Fuente</b>
<b>Int1</b>	<b>Comparten recursos</b>	(Asif et al. (2011); De Colle et al. (2014); Bernardo et al. (2012a); Bernardo et al. (2010))
<b>Int2</b>	<b>Comparten procedimientos documentados</b>	
<b>Int3</b>	<b>Comparten requisitos</b>	
<b>Int4</b>	<b>Se unifica el manual de gestión</b>	
<b>Int5</b>	<b>Comparten personal</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.6. Escala de medidas para la estrategia de RSC**

<b>Estrategia basada en RSC</b>		<b>Fuente</b>
ERSC01	La organización ha identificado a sus grupos de interés	Asif et al., (2011)
ERSC02	La organización puede priorizar a sus grupos de interés	
ERSC03	Se ha definido una política de RSC	(Asif et al., (2013))
ERSC04	Se ha definido un código ético de conducta para los empleados	Battaglia et al.,( 2014)
ERSC05	Se han definido indicadores de RSC	Asif et al., (2011)
ERSC06	La dirección de la organización está implicada en la integración de la RSC.	
ERSC07	Existen recursos (humanos, financieros, materiales...) suficientes o están previstos para la implantación de la RSC	
<b>ERSC08</b>	<b>Existen en la organización procedimientos operativos que contemplan aspectos sociales, medioambientales y económicos</b>	
ERSC09	Existen planes estratégicos alineados con procesos y actividades tácticas y operativas (integración vertical)	
<b>ERSC10</b>	<b>La organización tiene procesos integrados unos con otros</b>	
<b>ERSC11</b>	<b>Considera que los proceso de negocio crean valor para el bienestar económico, social y medioambiental</b>	
<b>ERSC12</b>	<b>Los empleados disponen de conocimientos suficientes para lograr procesos sostenibles</b>	
<b>ERSC13</b>	<b>La organización actualiza sus conocimientos medioambientales y de sostenibilidad, mediante la formación de sus trabajadores</b>	
<b>ERSC14</b>	<b>Considera que la organización gestiona internamente dicho conocimiento de forma adecuada</b>	
<b>ERSC15</b>	<b>Se han establecidos objetivos relativos a aspectos sociales y medioambientales</b>	
<b>ERSC16</b>	<b>Se dispone de mecanismos de evaluación de los resultados de los objetivos</b>	
<b>ERSC17</b>	<b>Se dispone de herramientas para evaluar, periódicamente, los requisitos y necesidades de los grupos de interés</b>	
<b>ERSC18</b>	<b>Considera que la organización permanece atenta a las cuestiones de RSC</b>	
<b>ERSC19</b>	<b>Se comunican los resultados de RSC a las partes interesadas</b>	
<b>ERSC20</b>	<b>Existen mecanismos para dicha comunicación</b>	
<b>ERSC21</b>	<b>Se realizan acciones correctivas en base a los resultados obtenidos</b>	Asif et al., (2013)
<b>ERSC22</b>	<b>Se realizan acciones de mejora y /o preventivas en el área de la RSC</b>	
ERSC23	Se emplean mecanismos de mejora continua a lo largo de todas las áreas de negocio	
ERSC24	Considera que las políticas de RSC tiene un resultado positivo en el conjunto de la organización	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.7. Escala de medidas para el *performance***

<b>Performance</b>		<b>Fuente</b>
<b>P1</b>	<b>Se logra un aumento de las ventas</b>	Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2014a); Herrera et al. (2013)
<b>P2</b>	<b>Crecen los ingresos</b>	
P3	Mejora la imagen de la empresa o marca	
<b>P4</b>	<b>Se produce un acceso a nuevos mercados o clientes</b>	
<b>P5</b>	<b>Mejora el retorno de la inversión</b>	
P6	Mejora la satisfacción de los clientes	
P7	Aumenta la rentabilidad económica	Martínez-Campillo et al. (2013)
<b>P8</b>	<b>Aumenta la rentabilidad financiera</b>	
<b>P9</b>	<b>Se produce un ahorro en costes</b>	
<b>P10</b>	<b>Mejora el acceso a la financiación</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.8. Escala de medidas para la sostenibilidad**

<b>Sostenibilidad</b>		<b>Fuente</b>
<b>S1</b>	<b>Reducción de residuos y emisiones</b>	Turyakira et al., (2014)
<b>S2</b>	<b>Reducción del consumo energético</b>	
<b>S3</b>	<b>Reducción de los riesgos y peligros medioambientales</b>	
<b>S4</b>	<b>Incremento de actividades de protección del medioambiente</b>	
S5	Reducción de los impactos ambientales	Lee et al., (2012); Lee y Kim (2009)
S6	Reducción de sanciones medioambientales	
<b>S7</b>	<b>Incremento de la eficiencia energética</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.9. Escala de medidas para el éxito competitivo.

Éxito competitivo		Fuente
EC1	Se consigue una reducción del absentismo laboral	Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, (2014a); Battaglia et al. (2014); Turyakira et al., (2014); Marín et al., (2012); Herrera et al., (2013); Rives y Bañón (2008); Fernández-Muñiz et al. (2009); Chumpitaz et al.(2005)
EC2	Incrementa de la satisfacción de los empleados	
EC3	Reducción de la conflictividad laboral por asuntos sociales	
EC4	Se facilita la conciliación de la vida laboral y familiar	
EC5	Existe participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones	
EC6	Aumenta la inversión en RRHH, p.e. con acciones formativas, plan de carrera...	
EC7	Aumenta la igualdad de oportunidades en el trabajo	
EC8	Reducción del número de accidentes laborales	
EC9	Mejora la seguridad y salud laboral	
EC10	Se mejora la imagen externa de la organización	
EC11	Se mejora la imagen interna de la organización	
EC12	Se favorece la motivación de los empleados	
EC13	Se demuestra liderazgo en la comunidad	Herrera et al. (2013)

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Procedimiento y análisis estadístico

Existe una gran variedad de métodos para la agregación de datos existentes en las ciencias sociales (Rodríguez-Gutiérrez et al., 2013), sin embargo estos no se aplican de manera general en el campo de la investigación de la RSC. Uno de los métodos más ampliamente utilizado es el análisis factorial, utilizado principalmente en trabajos cuya base de estudio se centra en encuestas (Rodríguez-Gutiérrez et al., 2013). En los últimos años, han aparecido estudios que, además de realizar este análisis factorial y utilizar técnicas de regresión, han incorporado el análisis a través de ecuaciones estructurales, como por ejemplo Aragón-Correa et al., (2008); Chen y Chang, (2011); Torugsa et al., (2012); Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, (2013).

Para evaluar y confirmar la validez de las escalas propuestas y las relaciones del modelo conceptual de investigación se recurre a un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) en línea con otros estudios similares (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014a; Simon y Petnji Yaya, 2012).

Los modelos de ecuaciones estructurales son procedimientos estadísticos para comprobar la medida de las hipótesis funcionales, predictivas y causales siendo estas herramientas estadísticas multivariantes esenciales para entender muchos elementos de investigación y llevar a cabo investigación básica o aplicada en las ciencias del comportamiento, de gestión, de salud y sociales (Bagozzi y Yi, 2011). En los modelos de ecuaciones estructurales tal y como afirman Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2013), se asumen relaciones más complejas (con efectos directos e indirectos) al tiempo que se trabaja con variables latentes (no observables directamente y que deben medirse a través de indicadores) lo que diferencia a estos modelos con los modelos clásicos de regresión multivariante.

Dentro de SEM se consideran que existen dos enfoques para llevar a cabo la estimación del modelo, por un lado los basados en covarianzas, conocidos como CB-SEM (por sus siglas en inglés: *Covariance-Based*) y por otro lado los basados en la varianza, por ejemplo PLS (por sus siglas en inglés *Partial Least Square*) (Hair et al., 2013; Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

A pesar de que ambas técnicas comparten las mismas raíces (Hair et al., 2012), CB-SEM es el método más conocido, mientras que PLS-SEM ha recibido recientemente una mayor atención en una gran variedad de disciplinas como el marketing, la gestión estratégica, los sistemas de gestión de la información (Hair et al., 2014) y la gestión de operaciones (Peng y Lai, 2012).

Mientras que el principal objetivo de CB-SEM es confirmar las teorías determinando cómo de bueno es el ajuste del modelo a través de la matriz de covarianzas de una muestra de datos, PLS-SEM es una técnica basada en un enfoque iterativo que maximiza la varianza explicada de los constructos endógenos (Hair et al., 2014) y el poder de predicción en las relaciones del modelo ( $R^2$ ) siendo adecuado para la estimación de los modelos causales en muchos modelos teóricos y situaciones de datos empíricos (Hair et al., 2011).

En definitiva, mientras los modelos CB-SEM estiman sus coeficientes a través del análisis de estructuras de covarianzas que se realiza ajustando la matriz de covarianzas y conlleva importantes restricciones (normalidad multivariante y tamaños muestrales grandes), la técnica PLS-SEM estima los coeficientes con el método de mínimos cuadrados, obteniendo soluciones con una fiabilidad similar a la técnica CB-SEM pero con menos restricciones respecto a la distribución de los datos y el tamaño de la muestra (Roldán y Sánchez-Franco, 2012; Hair et al., 2012).

En la tabla 5.10 se recogen a modo de resumen las características principales de las dos técnicas mencionadas.

**Tabla 5.10. Características principales de CB-SEM y PLS-SEM**

<b>Criterio</b>	<b>PLS-SEM</b>	<b>CB-SEM</b>
<b>Objetivo</b>	Orientado a la predicción: Predecir e identificar constructos	Orientado a la estimación de parámetros. Confirmar o comparar teorías
<b>Enfoque</b>	Basado en la varianza	Basado en covarianzas
<b>Suposiciones</b>	Especificación del predictor (técnica no paramétrica)	Habitualmente distribución normal multivariada y observaciones independientes (técnica paramétrica)
<b>Algoritmo de Estimación</b>	Mínimo Cuadrados Ordinarios	Máxima Verosimilitud
<b>Complejidad del modelo</b>	Gran complejidad. (p.e. 100 constructos y 1.000 indicadores)	Complejidad pequeña a moderada. (p.e. menos de 100 indicadores)
<b>Relaciones entre constructos e indicadores</b>	Pueden ser modeladas tanto en forma reflectiva como formativa	Habitualmente sólo con indicadores reflectivos
<b>Tamaño de la muestra</b>	Análisis de poder basado en la porción del modelo con el número mayor de predictores. Las recomendaciones mínimas están entre 30 y 100 casos.	Basada idealmente en el poder de análisis de un modelo específico. Recomendaciones mínimas entre 250 casos

Fuente: Elaboración propia a partir de Hair et al., ( 2013) y Roldán y Sánchez-Franco, (2012)

Una vez conocidas estas características la técnica elegida dentro de SEM es la conocida como *Partial Least Squares* (PLS), por diferentes razones pues: (1) se ha utilizado previamente en las investigaciones relacionadas con la tecnología (Chen y Chang, 2011; Pavlou y El Sawy, 2006; Wang et al., 2015); (2) el uso de PLS se ha recomendado cuando el conocimiento teórico sobre un tema es escaso (Hair et al., 2014) como es el presente caso (RSC y empresas tecnologías) y además PLS es más adecuado para aplicaciones causales y de construcción de teorías (análisis exploratorio) (Henseler et al., 2014; Roldán y

Sánchez-Franco,2012) aunque también puede ser utilizado para la confirmación de dichas teorías (análisis confirmatorio) a través de la bondad de ajuste del modelo estructural (Dijkstra y Henseler, 2015); (3) PLS puede estimar modelos con indicadores reflexivos y formativos sin ningún problema de identificación (Vinzi et al., 2010) porque trabaja con compuestos ponderados en lugar de factores (Gefen et al., 2011); (4) PLS puede estimar modelos con muestras pequeñas, de hecho, los algoritmos de modelado de PLS tienden a obtener resultados con altos niveles de potencia estadística (Reinartz et al., 2009), incluso cuando el tamaño de la muestra es muy modesto (Rigdon, 2014). De acuerdo con Reinartz et al. (2009) PLS debe aplicarse cuando el número de observaciones es menor que 250. Además, una simulación Monte Carlo realizada por Chin y Newsted (1999) muestra que PLS puede recoger información significativa del tamaño de las muestras tan bajas como 20 (Reinartz et al., 2009). Por tanto se considera que la muestra obtenida es suficiente como para llevar a cabo un análisis estadístico de modelización de ecuaciones estructurales basadas en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

Por lo tanto, y siguiendo a Henseler et al. (2014) se utiliza PLS en esta tesis como un instrumento estadístico destacable y recomendable para la gestión y la investigación de las organizaciones.

El software utilizado ha sido SmartPLS 2.0.M3, desarrollado por Ringle, Wende y Will en 2005. Dado que SmartPLS es un modelo de estimación y análisis SEM, utiliza el proceso de estimación en dos pasos, evaluando el modelo de medida y el modelo estructural (Hair et al., 2014).

En primer lugar, se estima el modelo de medida, donde se determina la relación entre los indicadores y el constructo (Roldán y Sánchez-Franco, 2012) y se basa en el cálculo de los componentes principales (Serrano-Cinca et al. 2007) y en segundo lugar, se realiza la estimación del modelo estructural, donde se evalúan las relaciones entre los diferentes constructos, a través de los coeficientes *path* ( $\beta$ ), su nivel de significación ( $R^2$  *Coefficient of determination*), la redundancia validada cruzada ( $Q^2$  *Cross-validated redundancy*) y la magnitud del efecto de un constructo ( $f^2$ , *the effect size*) ( Hair et al., 2014).

Esta secuencia asegura que se tienen los indicadores adecuados de los constructos antes de tratar de llegar a conclusiones sobre las relaciones incluidas en el modelo interno o estructural (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

#### **5.4. Conclusiones**

En este capítulo se ha examinado la metodología de investigación del estudio empírico que permitirá contrastar las hipótesis de investigación planteadas en el apartado 5.1.

El modelo planteado relaciona las motivaciones y los sistemas de gestión previos para implantar la RSC, la integración de esta RSC y la adopción de una estrategia basada en sus principios y la influencia y repercusión que tiene en el performance de la empresa, la sostenibilidad y el éxito competitivo.

Para ello, se ha llevado a cabo un estudio a partir de las encuestas realizadas a los directivos de empresas tecnologías españolas ubicadas en parques científicos y tecnológicos. Así, tras elaborar un cuestionario online basado en escalas de la literatura previamente validadas, éste se distribuyó a través de email, consiguiendo obtener la respuesta de 98 empresas, previamente contactadas.

Una vez recogida la información se procederá al análisis de datos, para lo cual se decidió utilizar la técnica de modelos de ecuaciones estructurales basada en las varianzas, denominada PLS-SEM. La aplicación de dicha técnica, se desarrollan en dos pasos o etapas: 1) la evaluación del modelo de medida y 2) la evaluación del modelo estructural.

En el siguiente capítulo se expone el análisis descriptivo de los datos, junto con la evaluación del modelo de medida y del modelo estructural, para finalizar con los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO 6**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DEL MODELO**



## **CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y MODELO**

En este capítulo se expone el análisis descriptivo de los datos, el análisis del modelo propuesto y la discusión de los resultados. En primer lugar, el análisis descriptivo de los datos determina las características generales de la muestra y el comportamiento de las variables incluidas en el modelo, ya que esta información complementa a la que se obtendrá tras el análisis del modelo y puede ser de utilidad en la interpretación de los resultados obtenidos. Posteriormente se expone el análisis del modelo, en el que se incluyen la evaluación del modelo de medida y del modelo estructural. Los resultados de dicho análisis permitirán contrastar las hipótesis planteadas y resumidas en el capítulo 5. Para finalizar, se comentan cuáles son los principales resultados obtenidos, que permitirán obtener las principales conclusiones y que serán expuestas a continuación del presente capítulo.

### **6.1. Análisis descriptivo**

En este apartado se incluye una descripción sobre las características generales de la muestra seleccionada. Así, aunque la muestra objeto de estudio es una muestra de conveniencia, se aportan algunos datos que describen a las empresas tecnológicas que han participado en esta investigación. Además, se presentan medidas descriptivas de centralidad y dispersión de las variables incluidas en el modelo de investigación planteado.

El análisis descriptivo de los datos se clasifica en dos secciones. En la primera de ellas se proporciona información socio-demográfica de la empresa (edad de la empresa, subsector, forma jurídica de sociedad, nivel facturación y tamaño según trabajadores), mientras que en la segunda se describen las variables que forman parte del modelo planteado (Sistemas de Gestión previos, motivaciones, implantación, integración, estrategia, *performance* económico, éxito competitivo y sostenibilidad). Para llevar a cabo dichos análisis descriptivos se ha utilizado el programa informático Excel.

### 6.1.1. Variables socio demográficas

Para describir la muestra se presentan ahora unas variables llamadas demográficas sobre las empresas tecnológicas que han participado en el estudio. Así pues, se preguntó a cada empresa su edad, entendida ésta como la antigüedad en el sector, es decir, cuánto tiempo llevan en el sector tecnológico desde que comenzó su actividad. La edad obtenida está comprendida entre los 94 años y los 2 años de edad, siendo la media de unos 22 años aproximadamente en el sector.

**Tabla 6.1. Antigüedad de la muestra**

Max	Min	moda	mediana	media	desviación típica
94	2	7	15	22,69	20,89

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se consultó, por la forma jurídica de la empresa y se comprobó que estaba formada por sociedades anónimas en un 28,87% y por sociedades limitadas por un 52,04 %, como se observa en la tabla 6.2.

**Tabla 6.2. Forma jurídica**

<b>Sociedad Anónima</b>	28	28,57%
<b>Sociedad Limitada</b>	51	52,04%
<b>Sociedad Cooperativa</b>	1	1,02%
<b>Otros</b>	17	17,35%
<b>NS/NC</b>	1	1,02%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

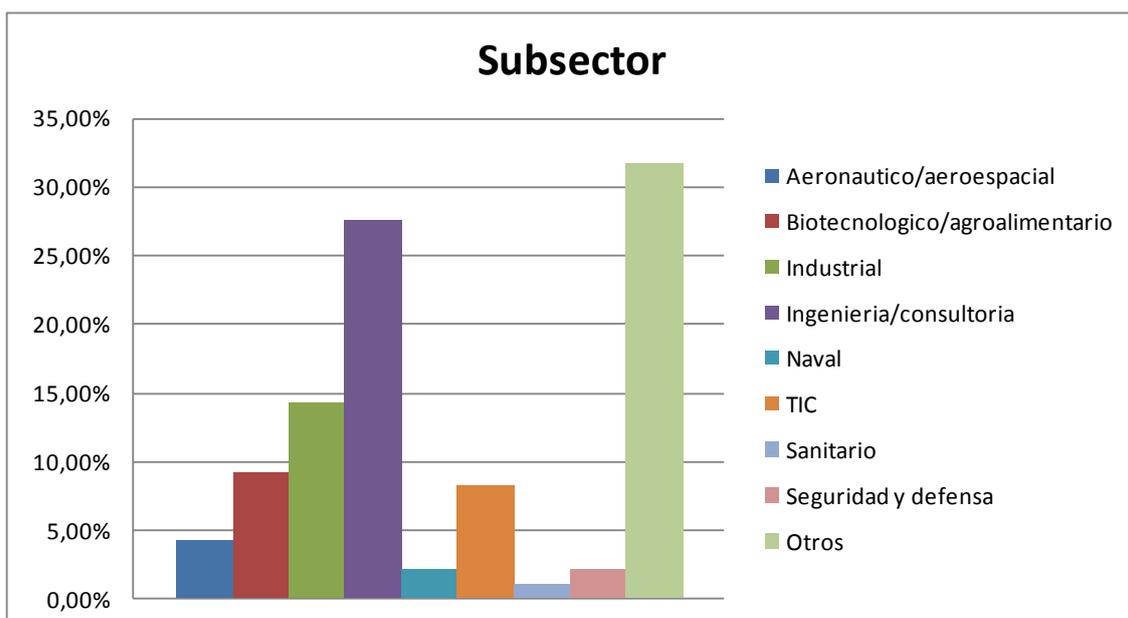
En cuanto al subsector en el cual la organización desarrolla su actividad principal, se obtuvo que el sector mayoritario es el de ingeniería y consultoría. La tabla 6.3 y la figura 6.1, reflejan los datos obtenidos.

**Tabla 6.3. Subsector principal de actividad**

<b>Aeronáutico/aeroespacial</b>	4	4,08%
<b>Biotechnológico/agroalimentario</b>	9	9,18%
<b>Industrial</b>	14	14,29%
<b>Ingeniería/consultoría</b>	27	27,55%
<b>Naval</b>	2	2,04%
<b>TIC</b>	8	8,16%
<b>Sanitario</b>	1	1,02%
<b>Seguridad y defensa</b>	2	2,04%
<b>Otros</b>	31	31,63%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6.1. Subsector principal de actividad tecnológica**



Fuente: Elaboración propia

Otra de las cuestiones planteadas fue el tamaño de la empresa entendiendo éste como el número de empleados que están de alta en la misma, siendo mayoría las empresas con menos de 10 trabajadores en plantilla en el último año (ver tabla6.4).

#### 6.4. Tabla tamaño de la empresa

Gran tamaño (más de 250 trabajadores)	21	21,43%
Tamaño mediano (entre 50 y 250 trabajadores)	17	17,35%
Tamaño pequeño (entre 10 y 49 trabajadores)	28	28,57%
Tamaño mínimo (menos de 10 trabajadores)	30	30,61%
NS/NC	2	2,04%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

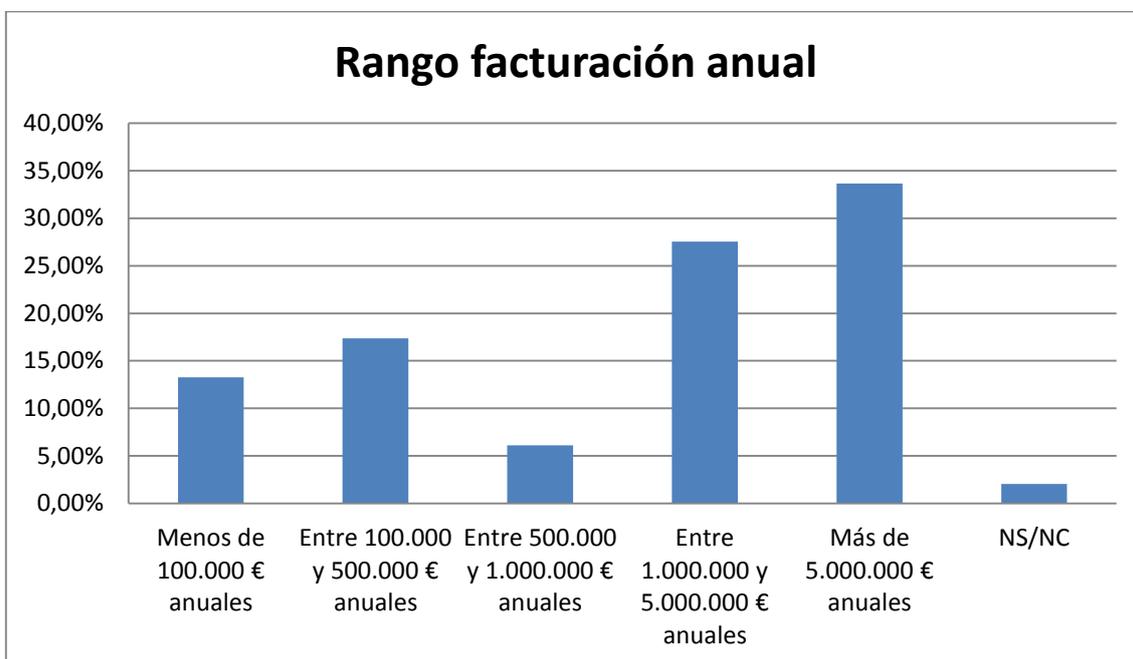
Un dato destacable que también se consultó fue el rango de la facturación durante el último año, siendo predominante las empresas que facturan más de 5.000.000 € anuales. En la tabla6.5 y la figura6.2 se resumen los datos obtenidos de los cuestionarios relativos a la facturación.

#### 6.5. Tabla facturación de las empresas

Menos de 100.000 € anuales	13	13,27%
Entre 100.000 y 500.000 € anuales	17	17,35%
Entre 500.000 y 1.000.000 € anuales	6	6,12%
Entre 1.000.000 y 5.000.000 € anuales	27	27,55%
Más de 5.000.000 € anuales	33	33,67%
NS/NC	2	2,04%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6.2. Rango de facturación anual**



Fuente: Elaboración propia

Una vez presentadas las variables demográficas de las empresas estudiadas, se van a describir las variables del modelo.

### 6.1.2. Variables del modelo

Así pues, la primera parte del modelo hace referencia a cómo influyen los sistemas de gestión previos en la implantación de medidas de RSC en la empresa tecnológica y cuáles son los motivos para la implantación de dichas medidas.

Para ello, en las tablas 6.6, 6.7 y 6.8 se presentan algunas medidas descriptivas de centralidad y dispersión de las variables.

**Tabla 6.6. Medidas de centralidad y dispersión de Motivaciones**

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Moda	Mediana	Desv. Tip.
<b>ME1</b>	1	5	3,80	5	4	1,32
<b>ME5</b>	1	5	3,89	5	4	1,38
<b>ME8</b>	1	5	4,15	5	5	1,06
<b>ME9</b>	1	5	3,44	5	4	1,46
<b>ME10</b>	1	5	3,45	5	3	1,44
<b>ME11</b>	1	5	3,09	5	3	1,49
<b>ME13</b>	1	5	3,60	5	4	1,49

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de la tabla 6.6 se identifica que los motivos para la RSC que las empresas perciben en mayor medida son motivos externos con respecto a la mejora de la imagen de la empresa (ME8), cuya media es 4.15 y posee una mediana de 5, seguida de la reducción de reclamaciones de clientes (ME5) con una media de 3,89 y mediana 4. Con respecto a la desviación típica es el indicador ME8 el que menor desviación presenta.

**Tabla 6.7. Medidas de centralidad y dispersión de Sistemas de Gestión Previos**

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Moda	Mediana	Desv. Tip.
<b>SGP1</b>	1	5	3,91	5	4	1,21
<b>SGP2</b>	1	5	3,98	4	4	0,95
<b>SGP3</b>	2	5	4,16	5	4	0,98

Fuente: Elaboración propia

En referencia a los sistemas de gestión previos, éstos son considerados como los sistemas de gestión de la empresa y no sólo una cuestión de imagen (SGP3) con una media de 4,16, moda 5 y una desviación típica de 0,98.

**Tabla 6.8. Medidas de centralidad y dispersión de Implantación SG de RSC**

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Moda	Mediana	Desv. Tip.
Im1	1	5	4,04	5	4	1,07
Im2	1	5	4,29	5	4	0,74
Im3	1	5	4,20	5	4	0,89
Im4	1	5	4,15	5	4	0,93
Im5	1	5	4,15	5	4	1,03

Fuente: Elaboración propia

En relación a la implantación de un sistema de gestión de RSC, las empresas tecnológicas consideran que existen ventajas al tener un sistema de gestión normalizado con una media de 4,29, moda de 5 y desviación típica de 0,74.

La segunda parte del modelo, o parte central, se corresponde con las variables que contribuyen a la integración real en la organización desde la perspectiva de la empresa y da lugar a establecer una estrategia de RSC que influya en el *performance* de la empresa en las tres dimensiones del TBL. Dichas variables se desarrollan a partir de la implantación de la RSC en la empresa y se han considerado en este trabajo como resultados de las anteriores.

En las tablas 6.9 y 6.10 se presentan algunas medidas descriptivas de centralidad y dispersión de dichas variables.

**Tabla 6.9. Medidas de centralidad y dispersión de Integración de RSC**

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Moda	Mediana	Desv. Tip.
<b>Int1</b>	2	5	4,24	5	4	0,82
<b>Int2</b>	2	5	4,35	5	4	0,75
<b>Int3</b>	2	5	4,18	5	4	0,86
<b>Int4</b>	1	5	4,22	5	4	0,94
<b>Int5</b>	1	5	3,98	5	4	1,03

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de la tabla 6.9 se percibe en las empresas que la integración de la RSC en la organización se consigue principalmente porque comparten procedimientos documentados (Int2, con media de 4,35; moda de 5; desviación típica de 0,75) seguida de tener recursos compartidos (Int1 con media de 4,24; moda de 5; desviación típica de 0,82).

**Tabla 6.10. Medidas de centralidad y dispersión de Estrategia de RSC**

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Moda	Mediana	Desv. Tip.
ERSC08	1	5	4,24	5	5	0,94
ERSC10	1	5	4,09	5	4	0,91
ERSC11	2	5	4,25	5	5	0,89
ERSC12	2	5	4,02	4	4	0,83
ERSC13	2	5	4,09	5	4	0,89
ERSC14	2	5	3,96	4	4	0,88
ERSC15	2	5	4,15	4	4	0,89
ERSC16	2	5	4,05	5	4	0,99
ERSC17	1	5	3,87	5	4	1,05
ERSC18	2	5	3,93	4	4	0,92
ERSC19	1	5	3,71	4	4	1,13
ERSC20	1	5	3,73	4	4	1,13
ERSC21	1	5	3,85	4	4	1,03
ERSC22	1	5	3,76	4	4	1,02

Fuente: Elaboración propia

En referencia a realizar una estrategia basada en los principios de la RSC, las empresas consideran mayoritariamente que los procesos de negocio son los que más valor crean para el bienestar económico, social y medioambiental (ERSC11, con media de 4,25; moda de 5; desviación típica de 0,89), seguida de la existencia en la organización de procedimientos que recogen dichos aspectos (ERSC 08, con media de 4,24; moda de 5; desviación típica de 0,94).

La tercera parte del modelo, o parte final, se corresponde con las variables que contribuyen al TBL, esto es, el performance económico (dimensión económica), el éxito competitivo (dimensión social) y la sostenibilidad (dimensión medioambiental).

En las tablas 6.11, 6.12 y 6.13 se presentan algunas medidas descriptivas de centralidad y dispersión de dichas variables.

**Tabla 6.11. Medidas de centralidad y dispersión de *Performance***

<b>Indicador</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desv. Tip.</b>
<b>P1</b>	1	5	3,15	3	3	0,85
<b>P2</b>	1	5	3,05	3	3	0,95
<b>P4</b>	2	5	3,71	3	4	0,90
<b>P5</b>	1	5	3,27	3	3	1,08
<b>P8</b>	1	5	3,09	3	3	0,95
<b>P9</b>	1	5	3,33	3	3	0,92
<b>P10</b>	1	5	3,04	3	3	0,90

Fuente: Elaboración propia

Respecto al performance económico de la empresa, el indicador que destaca sobre los demás es el P4 (acceso a nuevos mercados o nuevos clientes) con una media de 3,71; moda de 4 y desviación típica de 0,9.

**Tabla 6.12. Medidas de centralidad y dispersión del Éxito Competitivo**

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Moda	Mediana	Desv. Tip.
EC1	1	5	3,40	3	3	0,99
EC2	1	5	4,05	4	4	0,91
EC3	1	5	3,80	4	4	1,01
EC4	1	5	4,15	4	4	0,80
EC5	1	5	3,84	4	4	1,01
EC6	1	5	3,73	3	4	1,03
EC11	2	5	4,09	4	4	0,84
EC12	1	5	3,89	4	4	0,94
EC13	1	5	3,78	3	4	0,94

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al éxito competitivo, el indicador mejor valorado por las empresas es la reducción de la conflictividad laboral por cuestiones sociales (EC4) con una media de 4,15; una moda de 4 y una desviación típica de 0,80; seguido del EC11 (mejora la imagen interna de la organización) con una media de 4,09; una moda de 4 y una desviación típica de 0,84; y por el EC2 (Incrementa de la satisfacción de los empleados) con una media de 4,05; una moda de 4 y una desviación típica de 0,91.

**Tabla 6.13. Medidas de centralidad y dispersión de Sostenibilidad**

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Moda	Mediana	Desv. Tip.
S1	1	5	3,95	4	4	0,85
S2	2	5	3,93	4	4	0,77
S3	1	5	3,85	4	4	0,87
S4	2	5	3,85	4	4	0,78
S7	2	5	3,85	4	4	0,70

Fuente: Elaboración propia

Por su parte el indicador mejor valorado por las empresas sobre el comportamiento medioambiental de ésta con objeto de contribuir a la sostenibilidad, ha sido el S1 (reducción de residuos y emisiones) con una media de 3,95, moda de 4 y una desviación típica de 0,85, seguido por el S2 (reducción del consumo energético) con una media de 3,93, moda de 4 y una desviación típica de 0,77.

## **6.2. Análisis del modelo propuesto**

Tal y como se estableció en el capítulo 5, para poder efectuar el análisis del modelo es necesario aplicar el método de dos pasos para el tratamiento de constructos multidimensionales. Por tanto, a continuación, se realizará el desarrollo en dos fases: primero se efectúa la evaluación del modelo de medida y posteriormente la evaluación del modelo estructural.

### **6.2.1 Análisis del modelo de medida**

En el modelo de medida se definen los constructos (variables latentes) que van a ser utilizados en el modelo, asignándole indicadores a cada uno, por tanto, se contemplan las relaciones entre cada constructo y sus indicadores basándose en el cálculo de los componentes principales. En los modelos de medición reflexivos, este análisis se lleva a cabo con referencia a los atributos de fiabilidad individual del indicador, la fiabilidad del constructo, la validez convergente (Fornell y Larcker, 1981; Tenenhaus et al., 2005) y la validez discriminante (Hair et al., 2012).

La fiabilidad de cada elemento individual se evalúa mediante el análisis del factor de cargas estandarizadas ( $\lambda$ ), o correlaciones simples de los indicadores con su respectivo constructo (Hair et al., 2014). La fiabilidad del elemento individual es considerada adecuada cuando un indicador tiene un  $\lambda$  mayor que 0,707 en su respectivo constructo (Carmines y Zeller, 1979). En este estudio, todos los indicadores reflexivos tienen cargas por encima de 0,710 (cifras en negrita en la tabla 6.14). Teniendo en cuenta los valores iniciales obtenidos, se han eliminado del modelo mediante procesos iterativos de depuración, los

indicadores reflectivos que no cumplían el criterio de fiabilidad individual, hasta conformar el número de indicadores definitivos para cada uno de los constructos (ver tablas desde la 6.6 a la 6.13).

**Tabla 6.14. Cargas factoriales y cargas cruzadas para el modelo de medida.**

	Motivos RSC	Implantación medidas RSC	Integración RSC	SG Previos	Estrategia RSC	Performance	Competitividad	Sostenibilidad
ME1	<b>0,786</b>	0,403	0,217	0,230	0,448	0,140	0,150	0,167
ME5	<b>0,712</b>	0,225	0,324	0,292	0,389	0,240	0,192	0,300
ME8	<b>0,732</b>	0,382	0,347	0,336	0,489	0,124	0,155	-0,025
ME9	<b>0,822</b>	0,279	0,325	0,251	0,593	0,307	0,301	0,198
ME10	<b>0,848</b>	0,352	0,346	0,339	0,605	0,302	0,243	0,264
ME11	<b>0,831</b>	0,251	0,283	0,251	0,405	0,181	0,135	0,239
ME13	<b>0,867</b>	0,349	0,366	0,256	0,446	0,350	0,330	0,208
Im1	0,350	<b>0,811</b>	0,564	0,542	0,412	0,206	0,319	0,044
Im2	0,258	<b>0,710</b>	0,409	0,397	0,321	0,082	0,130	0,186
Im3	0,301	<b>0,898</b>	0,601	0,565	0,325	0,257	0,243	-0,044
Im4	0,434	<b>0,930</b>	0,707	0,603	0,429	0,302	0,273	0,048
Im5	0,399	<b>0,897</b>	0,712	0,500	0,443	0,284	0,293	0,090
Int1	0,353	0,632	<b>0,903</b>	0,653	0,477	0,364	0,360	0,079
Int2	0,411	0,721	<b>0,933</b>	0,682	0,393	0,325	0,332	0,048
Int3	0,362	0,698	<b>0,905</b>	0,663	0,439	0,328	0,253	0,091
Int4	0,398	0,642	<b>0,924</b>	0,715	0,390	0,253	0,214	-0,038
Int5	0,188	0,447	<b>0,757</b>	0,640	0,301	0,306	0,396	-0,146
SGP1	0,332	0,480	0,740	<b>0,892</b>	0,565	0,435	0,464	0,074
SGP2	0,366	0,534	0,636	<b>0,879</b>	0,470	0,341	0,391	0,049
SGP3	0,249	0,640	0,654	<b>0,917</b>	0,565	0,347	0,342	0,177
ERSC08	0,576	0,508	0,448	0,554	<b>0,853</b>	0,406	0,325	0,340
ERSC10	0,434	0,511	0,430	0,440	<b>0,731</b>	0,283	0,248	0,194
ERSC11	0,514	0,519	0,467	0,469	<b>0,824</b>	0,363	0,469	0,311
ERSC12	0,512	0,503	0,392	0,451	<b>0,738</b>	0,174	0,136	0,260
ERSC13	0,542	0,536	0,509	0,526	<b>0,795</b>	0,251	0,324	0,376
ERSC14	0,564	0,482	0,558	0,602	<b>0,816</b>	0,323	0,299	0,391

**Tabla 6.14. Cargas factoriales y cargas cruzadas para el modelo de medida (continuación)**

	Motivos RSC	Implantación medidas RSC	Integración RSC	SG Previos	Estrategia RSC	Performance	Competitividad	Sostenibilidad
ERSC15	0,586	0,454	0,403	0,538	<b>0,876</b>	0,360	0,424	0,491
ERSC16	0,493	0,429	0,471	0,651	<b>0,875</b>	0,412	0,443	0,308
ERSC17	0,537	0,384	0,441	0,555	<b>0,805</b>	0,518	0,488	0,392
ERSC18	0,506	0,312	0,217	0,352	<b>0,842</b>	0,442	0,428	0,458
ERSC19	0,412	0,167	0,249	0,462	<b>0,823</b>	0,540	0,586	0,438
ERSC20	0,403	0,127	0,222	0,438	<b>0,812</b>	0,468	0,580	0,394
ERSC21	0,483	0,289	0,329	0,460	<b>0,858</b>	0,458	0,506	0,330
ERSC22	0,492	0,242	0,220	0,410	<b>0,879</b>	0,542	0,563	0,557
P1	0,153	0,162	0,210	0,311	0,416	<b>0,874</b>	0,514	0,282
P2	0,213	0,296	0,399	0,444	0,453	<b>0,862</b>	0,483	0,346
P4	0,346	0,344	0,408	0,425	0,429	<b>0,772</b>	0,717	0,251
P5	0,344	0,246	0,209	0,274	0,517	<b>0,891</b>	0,692	0,329
P8	0,250	0,218	0,302	0,372	0,449	<b>0,890</b>	0,611	0,245
P9	0,140	0,111	0,199	0,301	0,284	<b>0,795</b>	0,597	0,288
P10	0,171	0,194	0,390	0,322	0,237	<b>0,774</b>	0,443	0,282
EC1	0,395	0,256	0,249	0,344	0,515	0,598	<b>0,818</b>	0,300
EC2	0,150	0,241	0,267	0,397	0,430	0,654	<b>0,903</b>	0,372
EC3	0,231	0,315	0,373	0,510	0,463	0,630	<b>0,885</b>	0,352
EC4	0,142	0,423	0,379	0,498	0,403	0,517	<b>0,811</b>	0,309
EC5	0,206	0,361	0,450	0,525	0,394	0,614	<b>0,842</b>	0,227
EC6	0,270	0,335	0,251	0,315	0,425	0,687	<b>0,876</b>	0,424
EC11	0,154	0,078	0,134	0,269	0,398	0,446	<b>0,818</b>	0,444
EC12	0,179	0,233	0,255	0,250	0,450	0,632	<b>0,887</b>	0,308
EC13	0,274	0,096	0,298	0,317	0,499	0,564	<b>0,819</b>	0,332
S1	0,213	0,051	-0,045	0,095	0,434	0,367	0,365	<b>0,907</b>
S2	0,210	-0,007	-0,029	0,057	0,423	0,274	0,329	<b>0,912</b>
S3	0,259	0,124	0,071	0,165	0,429	0,362	0,453	<b>0,900</b>
S4	0,080	-0,048	-0,036	-0,029	0,315	0,211	0,344	<b>0,881</b>
S7	0,219	0,146	0,091	0,181	0,454	0,304	0,302	<b>0,884</b>

Fuente: Elaboración propia.

En los modelos de medida con indicadores reflexivos, se debe obtener la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) (Hair et al., 2014) y el  $\alpha$  de Cronbach (Castro y Roldán, 2013) para evaluar la consistencia interna de los constructos, es decir, su fiabilidad. Se interpretan ambos valores con las directrices que ofrecieron Nunnally y Bernstein (1994) los cuales sugieren un valor de 0,7 como punto de referencia para una fiabilidad modesta aplicable en las primeras etapas de investigación. En la presente investigación, los cinco constructos analizados tienen una alta consistencia interna pues se superan los niveles recomendados, ya que para la fiabilidad compuesta, incluso se supera el umbral más restrictivo propuesto por Nunnally y Bernstein (1994) de 0,8 (ver tabla 6.15).

Para evaluar la validez convergente se calcula la varianza media extraída (AVE), la cual deber ser al menos igual a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981) y es equivalente a la comunalidad de un constructo (Hair et al., 2014), por lo que un AVE de 0,5 demuestra que el constructo explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores.

Por su parte, la validez discriminante representa el grado en que el constructo es empíricamente distinto de otros constructos o, en otras palabras, el constructo mide lo que realmente pretende. Dicha validez discriminante se analiza mediante dos métodos (Gefen y Straub, 2005). Por un lado, un método para evaluar la existencia de validez discriminante es el criterio de Fornell y Larcker (1981). Este método establece que el constructo deber estar formado con más varianza de sus indicadores que cualquier otro constructo. Para corroborar este requisito, la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo debe ser mayor que sus correlaciones con cualquier otro constructo. Esta condición se cumple para todos los constructos en relación con sus otras variables (ver tabla 6.15). La segunda opción para la verificación de la validez discriminante, se realiza examinando las cargas transversales de los indicadores. Este método es considerado a menudo menos restrictivo que el anterior (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009), y requiere que las cargas de cada indicador en su constructo sean más altas que las cargas cruzadas en otros constructos, como así ocurre en la tabla 6.14.

**Tabla 6.15. Fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ), coeficientes de validez convergente y discriminante**

	$\rho_c$	$\alpha$	AVE	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
E. Competitivo (X <sub>1</sub> )	0,960	0,952	0,725	<b>0,852</b>							
Estrategia RSC (X <sub>2</sub> )	0,967	0,964	0,680	0,524	<b>0,825</b>						
Implantación medidas RSC (X <sub>3</sub> )	0,930	0,905	0,728	0,302	0,455	<b>0,853</b>					
Integración RSC (X <sub>4</sub> )	0,948	0,931	0,786	0,346	0,454	0,715	<b>0,887</b>				
Motivos RSC (X <sub>5</sub> )	0,926	0,907	0,643	0,268	0,607	0,415	0,392	<b>0,802</b>			
Performance (X <sub>6</sub> )	0,943	0,930	0,703	0,700	0,496	0,277	0,355	0,288	<b>0,838</b>		
SG Previos (X <sub>7</sub> )	0,925	0,878	0,804	0,444	0,597	0,616	0,755	0,350	0,418	<b>0,896</b>	
Sostenibilidad (X <sub>8</sub> )	0,954	0,939	0,804	0,400	0,465	0,067	0,015	0,226	0,344	0,113	<b>0,897</b>

Fuente: Elaboración propia. Nota: Elementos de la diagonal (negrita) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre los constructos y sus medidas (varianza media extraída). Fuera de la diagonal los elementos son las correlaciones entre constructos. Para la validez discriminante, los elementos diagonales deben ser mayores que los elementos fuera de la diagonal.

### 6.2.2. Análisis del modelo estructural

Una vez que la fiabilidad y la validez del modelo de medida han sido establecidas, deben tomarse varios pasos con objeto de evaluar las relaciones hipotéticas dentro del modelo estructural (Hair et al., 2014), el cual evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre los distintos constructos.

Aunque PLS-SEM no tiene una bondad del ajuste estadístico estándar y los esfuerzos realizados para establecer una estadística correspondiente han demostrado ser muy problemática, la evaluación de la calidad del modelo se basa en su capacidad para predecir los constructos endógenos (Hair et al., 2014). La bondad del ajuste del modelo es comprobada a través del análisis del estadístico de la *t de Student*, el nivel de significación de los parámetros *path* ( $\beta$ ), el valor  $R^2$  para cada constructo dependiente, la prueba de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) que consiste en una validación cruzada del modelo evaluando en qué medida los parámetros estimados son útiles para predecir las variables observadas correspondientes a estos constructos (Roldán y Sánchez-Franco, 2012) y la magnitud del efecto de un constructo exógeno omitido para un constructo endógeno, mediante la  $f^2$  de Cohen (Hair et al., 2014).

Así en primer lugar, se aceptarán aquellos coeficientes  $\beta$ , y por extensión las hipótesis planteadas, que sean significativos según una distribución *t de Student* de una cola con  $n-1$  grados de libertad (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Estos valores, según Chin (1998a) deben ser al menos de 0,2 e idealmente superar el valor 0,3, por tanto si  $\beta < 0,2$  no hay causalidad y la hipótesis se rechaza (Ramírez-Correa, 2014). En el presente caso todos los  $\beta$  son mayores de 0,2 (ver tabla 6.16). De acuerdo con Hair et al. (2011) se utilizó un *bootstrapping*<sup>9</sup> (5000 remuestras) para generar los estadísticos *t-Student* y su errores estándar, lo que nos permitió evaluar la significación estadística de los coeficientes *path* (Castro y Roldán, 2013) y contrastar las hipótesis, como se observa en la tabla 6.16.

**Tabla 6.16. Contraste de hipótesis planteadas**

Hipótesis	Relación	$\beta$	Standard Error	T Statistics
H1	Motivos RSC -> Implantación medidas RSC	0,2272**	0,088	2,58
H2a	SG Previos -> Implantación medidas RSC	0,5368***	0,1006	5,3348
H2b	SG Previos -> Integración RSC	0,5070***	0,1172	4,3274
H3	Implantación medidas RSC -> Integración RSC	0,4024***	0,1147	3,5099
H4	Integración RSC -> Estrategia RSC	0,4543***	0,1249	3,6371
H5a	Estrategia RSC -> Performance	0,4959***	0,0773	6,4144
H5b	Estrategia RSC -> Competitividad	0,5239***	0,0914	5,7336
H5c	Estrategia RSC -> Sostenibilidad	0,4646***	0,1115	4,168

Nota:  $t(0.05, 4999) = 1.645158499$ ,  $t(0.01, 4999) = 2.327094067$ ,  $t(0.001, 4999) = 3.091863446$ , \*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$ . \*\*\*  $p < 0.001$ . n.s. No significativo, basado en  $t(4999)$ , test de una-cola.

Fuente. Elaboración propia

En segundo lugar, se analiza la varianza explicada. La bondad de un modelo se determina a través de la fortaleza de cada relación estructural y se analiza utilizando el valor de  $R^2$  para cada constructo dependiente. Según Falk y Miller, (1992), estos valores deben ser superiores a 0,1 para poder considerar que el modelo tiene suficiente capacidad predictiva. Así pues, considerando que el  $R^2$

<sup>9</sup> La técnica de *bootstrap* es bien conocida y comúnmente usada en PLS y el proceso de análisis condicional para estimar la importancia de cargas, pesos, coeficientes *path* y los efectos condicionales. Llevamos a cabo un análisis *bootstrap* con 5000 remuestras para todos los análisis empíricos (Wang et al. 2015).

es una medida de la exactitud del modelo (Hair et al., 2014), y que por tanto mide la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo (Serrano-Cinca et al. 2007) con los valores 0,75, 0,50 y 0,25, se describen los niveles sustanciales, moderados o débiles de la exactitud de la predicción (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2009) respectivamente. Otros autores (Falk y Miller, 1992; Chin 1998b) son menos exigentes y sugieren que si su valor se encuentra por encima de 0,19 su capacidad explicativa es débil; si es superior a 0,33 es moderado; y si es superior a 0,67 se puede decir que es sustancial. Por tanto, valores de  $R^2$  mas altos de 0,2 indican un buena capacidad explicativa de las variables endógenas (Ajamieh et al., 2016). En el modelo planteado, el análisis *PLS Algorithm* muestra que los valores de  $R^2$  son superiores a 0,2 para todas las variables endógenas y todos los  $R^2$  están entre el 0,2 y el 0,67, por lo que tienen una buena capacidad predictiva de grado débil-moderada (ver tabla 6.17 y figura 6.3).

En tercer lugar, el test de Stone-Giesser ( $Q^2$ ) se usa como criterio para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes (Wang et al., 2015; Roldán y Sánchez-Franco, 2012) y por tanto, es un medio para evaluar la relevancia predictiva del modelo estructural (Hair et al., 2014). Para modelos reflexivos se utiliza el índice de redundancia de validez cruzada ( $Q^2$ ) (Castro y Roldán, 2013). Si  $Q^2$  es mayor que 0 esto implica que el modelo tiene relevancia predictiva (Hair et al., 2014), en nuestro caso todos los  $Q^2$  obtenidos tienen signo positivo y son mayores que 0, como se puede apreciar en la figura 6.3, por lo que se puede decir que el modelo presenta relevancia predictiva.

Finalmente, basándose en el valor de  $f^2$ , el tamaño del efecto de un constructo omitido para un constructo endógeno en particular puede ser determinado de tal manera que valores de 0,02, 0,15 y 0,35 representan pequeño, medio y grandes efectos respectivamente. Esto es, si un constructo exógeno contribuye fuertemente a explicar un constructo endógeno, se obtendrá un valor elevado de  $f^2$  (Hair et al., 2014).

La magnitud del efecto puede ser determinado por la formula siguiente:  $f^2 = \frac{R_{incluida}^2 - R_{excluida}^2}{1 - R_{incluida}^2}$ , donde  $R_{incluida}^2$  hace referencia a la  $R^2$  del modelo completo y

$R^2_{\text{excluida}}$  hace referencia al modelo cuando se elimina un constructo exógeno (Hair et al., 2014).

En este caso, al eliminar el constructo exógeno (motivaciones de la RSC) se observa que  $f^2=0,07$ , por lo que dicho constructo ejerce una influencia débil para explicar el constructo Implantación (Imp). Cuando se elimina el otro constructo exógeno (SGPrevios) se observa que  $f^2=0,4$ , por lo que dicho constructo ejerce una gran influencia para explicar los constructos Implantación (Imp) e Integración (Int), por tanto, el modelo presenta un adecuado poder explicativo. Un resumen de los resultados obtenidos se presenta en la tabla 6.17:

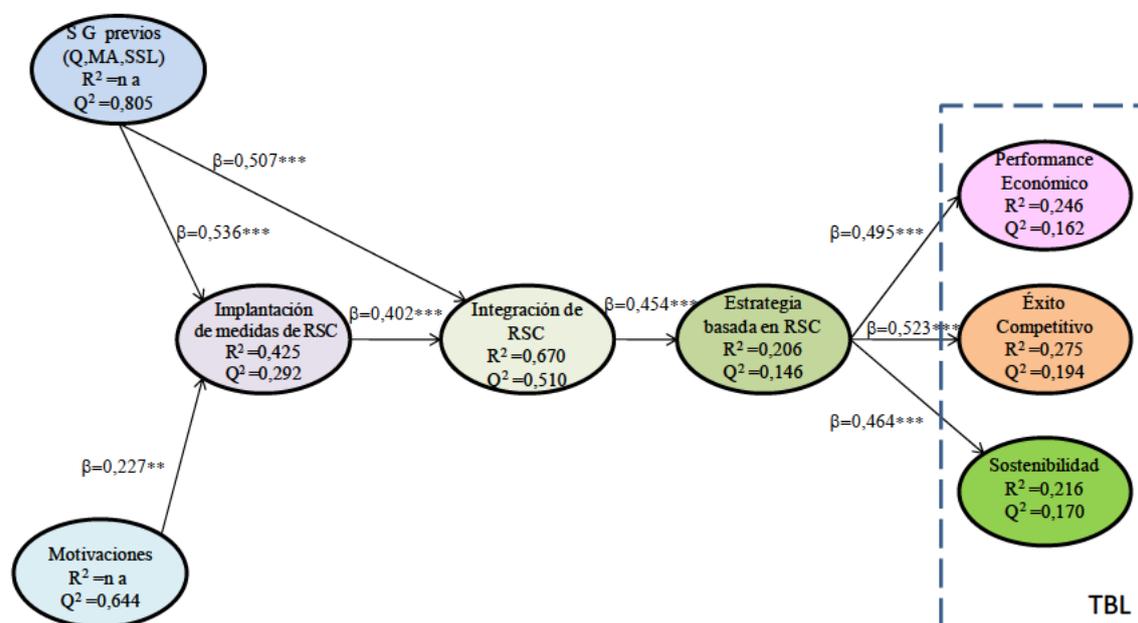
**Tabla 6.17. Resultados del modelo estructural. Medidas predictivas**

<b>Constructo</b>	<b>AVE</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Q<sup>2</sup></b>	<b>f<sup>2</sup></b>
SG Previos	0,804	-	0,805	0,4
Motivos RSC	0,643	-	0,644	0,07
Implantación medidas RSC	0,728	0,425	0,292	-
Integración RSC	0,786	0,670	0,510	-
Estrategia RSC	0,680	0,206	0,146	-
Performance	0,703	0,246	0,162	-
E. Competitivo	0,725	0,275	0,194	-
Sostenibilidad	0,804	0,216	0,170	-

Fuente: Elaboración propia.

En base a estos resultados, se puede afirmar que el modelo de investigación propuesto presenta de forma global una aceptable validez predictiva. Para reforzar dicha afirmación, en la figura 6.3 se resumen los resultados más destacables.

**Figura 6.3. Contraste de hipótesis**



n.a=no aplicable. \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ ; (basado en  $t(4999)$ , test de una cola)  
Fuente: Elaboración propia

Seguendo a Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, (2013), se han de tener en cuenta los efectos totales (directos e indirectos), los cuales se reflejan en la tabla 6.18.

Como se puede observar en la tabla 6.18, es destacable el efecto total de los Sistemas de Gestión Previos sobre la Integración de la RSC pues es mayor que el efecto directo y además es significativo ( $\beta=0,7230$   $p \leq 0,001$ ). El efecto total es obtenido mediante la siguiente expresión: Efecto total = Efecto directo + Efecto indirecto (Sarstedt et al., 2014).

**Tabla 6.18. Efectos totales (directos e indirectos)**

Relaciones entre constructos	$\beta$	Standard Error	T Statistics
Estrategia RSC -> Competitividad	0,5239	0,0914	5,7336
Estrategia RSC -> Performance	0,4959	0,0773	6,4144
Estrategia RSC -> Sostenibilidad	0,4646	0,1115	4,168
Implantación medidas RSC -> Competitividad	0,0958	0,0504	1,8999
Implantación medidas RSC -> Estrategia RSC	0,1828	0,0886	2,0637
Implantación medidas RSC -> Integración RSC	0,4024	0,1147	3,5099
Implantación medidas RSC -> Performance	0,0907	0,0494	1,8356
Implantación medidas RSC -> Sostenibilidad	0,0849	0,0443	1,9168
Integración RSC -> Competitividad	0,2380	0,0735	3,2381
Integración RSC -> Estrategia RSC	0,4543	0,1249	3,6371
Integración RSC -> Performance	0,2253	0,0725	3,106
Integración RSC -> Sostenibilidad	0,2111	0,0694	3,0425
Motivos RSC -> Competitividad	0,0218	0,0155	1,402
Motivos RSC -> Estrategia RSC	0,0415	0,0295	1,4084
Motivos RSC -> Implantación medidas RSC	0,2272	0,088	2,58
Motivos RSC -> Integración RSC	0,0914	0,0456	2,0057
Motivos RSC -> Performance	0,0206	0,0156	1,3213
Motivos RSC -> Sostenibilidad	0,0193	0,0127	1,5174
SG Previos -> Competitividad	0,1721	0,0568	3,0308
SG Previos -> Estrategia RSC	0,3285	0,095	3,4564
SG Previos -> Implantación medidas RSC	0,5368	0,1006	5,3348
SG Previos -> Integración RSC	0,7230	0,0688	10,5147
SG Previos -> Performance	0,1629	0,0545	2,9886
SG Previos -> Sostenibilidad	0,1526	0,0543	2,8114

Nota: t (0.05, 4999) = 1.645158499, t (0.01, 4999) = 2.327094067, t(0.001, 4999) = 3.091863446, \* p < 0.05. \*\* p < 0.01. \*\*\* p < 0.001. n.s. No significativo, basado en t (4999), test de una-cola.

Fuente: Elaboración propia.

Como el resultado del análisis de los efectos totales sugiere que la Implantación de medidas de RSC media en la relación entre los Sistemas de Gestión Previos y la Integración de la RSC en la empresa tecnológica vale la pena probar expresamente este efecto potencialmente mediador. Para ello, hay que responder a tres cuestiones (Hair et al., 2013): (1) ¿es el efecto directo entre los Sistemas de Gestión Previos y la integración de la RSC significativo cuando la variable mediadora es excluida del modelo?, (2) si el efecto indirecto a través de la variable mediadora es significativo después de que la

Implantación haya sido incluida en el modelo y (3) ¿cuánto del efecto total se consigue a través del efecto indirecto de la variable mediadora?, es decir, cuanta es la influencia del efecto indirecto sobre el total.

Para responder a la primera cuestión se excluye a la Implantación del modelo y se ejecuta el *bootstrapping* con esta condición. Como resultado de esto, el efecto directo entre los sistemas de gestión previos y la Integración de RSC es 0,760 y significativo al  $p \leq 0,001$ .

Responder la segunda cuestión requiere re-calcular el modelo completo (con la variable mediadora incluida) y probar la significancia de los efectos indirectos. El *bootstrapping* correspondiente muestra que el efecto indirecto de 0,216 es significativo al  $p \leq 0,001$  (Vinzi et al., 2010).

Finalmente, para estimar la magnitud del efecto indirecto (Sarstedt et al., 2014) se calcula la varianza explicada por la variable mediadora (VAF), que representa el ratio del efecto indirecto sobre el efecto total (Vinzi et al., 2010). El resultado de este paso final produce un valor VAF de 0,298, lo que indica que casi un tercio del efecto total de los Sistemas de Gestión Previos sobre la Integración de la RSC está explicado por los efectos indirectos y por tanto la Implantación de medidas de RSC media en dicha relación.

Aunque PLS no proporciona estadísticas globales de ajuste, los investigadores han comenzado a calcular la bondad del ajuste a través del *Goodness of Fit* (GoF) (Tenenhaus et al., 2005) (ver p.e. Benitez-Amado et al., 2015), que considera la calidad del modelo de medición completo en términos de la media de la comunalidad<sup>10</sup> (es decir, AVE) y la calidad del modelo estructural completo en términos de la media de  $R^2$  (Peng y Lai, 2012). Así pues, el GoF se puede calcular como  $GoF = \sqrt{\text{media de AVE} \times \text{media de } R^2}$  (Vinzi et al., 2010), en nuestro caso se obtiene un GoF= 0,494, como se desprende de los datos de la tabla 6.19.

---

<sup>10</sup> La media de la comunalidad se calcula como una media ponderada de todas las comunalidades utilizando como pesos el número de variables manifiestas (indicadores) de cada constructo en aquellos con al menos dos indicadores (Peng y Lai, 2012).

**Tabla 6.19. Media ponderada de la comunalidad (AVE) y media de R<sup>2</sup>**

Indicadores	Constructo	AVE	R <sup>2</sup>
9	Competitividad	0,7251	0,2745
14	Estrategia RSC	0,6799	0,2064
5	Implantación medidas RSC	0,7278	0,4251
5	Integración RSC	0,7859	0,6705
7	Motivos RSC	0,6425	n.d.
7	Performance	0,7025	0,2459
3	SG Previos	0,8035	n.d
5	Sostenibilidad	0,804	0,2159
<b>Media ponderada de AVE</b>		0,7174	
<b>Media R<sup>2</sup></b>			0,3397

Nota: n.d. no disponible. Fuente. Elaboración propia

Si el valor de GoF está por encima del umbral de 0,9 esto sugiere un buen modelo (Vinzi et al., 2010). A pesar de que nuestro valor está por debajo de dicho umbral, un GoF de 0,494 sugiere que la calidad del modelo es aceptable y soporta la validez del modelo (Wetzels et al., 2009) en línea con otros estudios (p.e. Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, (2014); Benitez-Amado et al. (2015)).

En la tabla 6.20 se ofrece un resumen de las hipótesis estudiadas y de la varianza explicada en el modelo de investigación planteado.

**Tabla 6.20. Contraste de hipótesis y varianza explicada del modelo**

Hipótesis	Relación	$\beta$	Correlación	Varianza explicada <sup>11</sup>
H1	Motivos RSC -> Implantación medidas RSC	0,2272**	0,4150	9,42%
H2a	SG Previos -> Implantación medidas RSC	0,5368***	0,6163	33,08%
H2b	SG Previos -> Integración RSC	0,5070***	0,7550	38,27%
H3	Implantación medidas RSC -> Integración RSC	0,4024***	0,7149	28,73%
H4	Integración RSC -> Estrategia RSC	0,4543***	0,4543	20,63%
H5a	Estrategia RSC -> Performance	0,4959***	0,4959	24,59%
H5b	Estrategia RSC -> Competitividad	0,5239***	0,5239	27,44%
H5c	Estrategia RSC -> Sostenibilidad	0,4646***	0,4646	21,58%

Nota:  $t(0.05, 4999) = 1.645158499$ ,  $t(0.01, 4999) = 2.327094067$ ,  $t(0.001, 4999) = 3.091863446$ , \*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$ . \*\*\*  $p < 0.001$ . n.s. No significativo, basado en  $t(4999)$ , test de una-cola.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6.20 se observa que los sistemas de gestión previos representan hasta un 33,08 % de la implantación de medidas de RSC y un 38,27% de la integración de la RSC en la organización, lo cual está en línea con lo hallado en el análisis del  $f^2$ .

Por otro lado, la variable de motivos (motivaciones) representa sólo el 9,42% de la varianza de la implantación de medidas de RSC como era de prever por el resultado obtenido por el  $f^2$  y por esta razón puede interpretarse como un resultado satisfactorio incluso si la variable se revela como menos significativa de lo esperado. Estos resultados se comentaran en el apartado siguiente.

### 6.3. Discusión de los resultados

Mediante los análisis de los modelos de medida y estructural realizada anteriormente se observa que el modelo de investigación propuesto tiene una buena capacidad predictiva y el modelo goza de una calidad aceptable ya que el GoF nos provee de un adecuado soporte a la validez global del modelo.

<sup>11</sup> Se calcula multiplicando el índice de correlación por la  $\beta$  (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014b).

En el análisis realizado cada uno de los constructos incorporan indicadores fiables al presentar una correlación simple con el mismo constructo superior a 0,7 justificando más de un 50% de la varianza causada en cada uno de ellos.

Los ocho constructos analizados tienen una alta consistencia interna pues todos ellos presentan una fiabilidad compuesta y un  $\alpha$  de Cronbach superiores a 0,7 (tabla 6.15). En cuanto a la validez convergente de los constructos todos ellos presentan valores superiores al mínimo de 0,5 y al comprobar la validez discriminante se verifica que el constructo se presenta como concepto de lo que pretende medir, por tanto, se valida el modelo de medida.

Para concluir el análisis de los indicadores, cabe señalar el buen comportamiento de aquellos relativos a los sistemas de gestión previos, manteniendo todos los originalmente propuestos. En cuanto a las motivaciones de la RSC hay que destacar que los indicadores relacionados con los trabajadores (IM01, IM02, IM03 e IM04), en contra de lo esperado (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014a), no figuran entre los validados para las empresas tecnológicas. Esta circunstancia está aparentemente vinculada con el hecho de que el tamaño más habitual de las empresas analizadas son micro y pequeñas empresas. En referencia a la implantación y la integración, se mantienen todos los propuestos ofreciendo una visión completa de estos aspectos. La variable estrategia viene explicada por 14 indicadores, aun habiendo partido de un abanico más amplio. La variable *performance* viene explicada por 7 indicadores en línea con otros estudios similares incluyendo el resultado tanto en relación con el cliente como el acceso de la empresa a nuevos mercados. En cuanto al éxito competitivo hay que destacar que se mantienen 9 indicadores de los originales, la mayoría de éstos si tienen que ver con cuestiones relacionadas con los empleados. En referencia al comportamiento medioambiental de la empresa o sostenibilidad, ésta viene explicada por 5 indicadores de los 7 propuestos originalmente, por lo que se obtiene una visión bastante completa de este constructo.

La bondad del modelo estructural se determina a través de la fortaleza de cada relación estructural y se analiza utilizando el valor de  $R^2$ . En PLS,  $R^2$  representa la cantidad de varianza en el constructo que se explica por el modelo (Vinzi et al., 2010). En nuestro estudio todos los  $R^2$  están por encima del valor mínimo

de 0,1 sugerido por Falk y Miller (1992) e incluso del mínimo propuesto por Chin (1998b). La estructura del modelo presentado y las relaciones que en él se establecen están en línea con otros estudios similares (p.e. Wang et al., 2015; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014b), en estos trabajos se han obtenido incluso  $R^2$  por debajo de 0,19, siendo este el valor mínimo aconsejado por Chin (1998b). Nuestro modelo tiene un  $R^2$  entre 0,206 y 0,670, lo cual establece la validez explicativa del modelo estructural.

A la luz de los resultados obtenidos, éstos confirman las relaciones establecidas planteadas en el modelo de investigación, y así se puede ver una clara influencia de diferentes motivaciones en la implantación de medidas de RSC. Sin embargo, y a diferencia de estudios anteriores, estas motivaciones parecen ser sólo de tipo externo pues ningún indicador de motivaciones internas ha logrado alcanzar una fiabilidad individual ( $\lambda$ ) de 0,707. Sólo se ha obtenido un indicador, el IM6, con un  $\lambda=0,706$ , lo que ofrecía dudas sobre su eliminación o no del modelo. Para despejar dichas dudas, se estudió el  $\alpha$  de Cronbach y la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ), presentando valores muy parecidos en ambos casos antes de su eliminación y después de ésta, sin embargo el AVE antes de su eliminación era de 0,6106 y tras su eliminación era de 0,6425 por lo que se ha optado por esta última opción, por lo tanto la H1 se puede aceptar en parte pues la influencia de las motivaciones sobre a RSC son de tipo externo y no de tipo interno como cabía esperar a priori.

Por otro lado, se observa que la influencia de los sistemas de gestión previos normalizados sobre la implantación (H2a) de medidas de RSC y su integración (H2b) es positiva y significativa, como afirmaba Vilanova et al. (2009) para la organización, por lo que la H2 se acepta completamente para empresas tecnológicas. Además, se observa que la  $\beta$  de la relación entre los Sistemas de Gestión Previos y la Integración es mayor, lo que denota una relación más fuerte por la presencia de los efectos indirectos de otro constructo, en este caso la Implantación de medidas de RSC.

La implantación de medidas de RSC a la organización facilita la integración de la RSC en el sistema de gestión de la empresa, por lo que se acepta la H3.

Asimismo, la integración de la RSC en la empresa facilita positivamente la adopción de una estrategia (H4) basada en sus principios, la cual tiene una influencia positiva y significativa en el performance económico (H5a) de la empresa tecnología, en línea con otros estudios, p.e. Chang (2009). Se encuentra además, que dicha estrategia influye positiva y significativamente en el éxito competitivo de la empresa (H5b) y en el comportamiento ambiental de la empresa y por tanto en su sostenibilidad (H5c), por lo que la H5 se acepta en su totalidad.

Al mismo tiempo, se puede observar que se producen unos efectos indirectos sobre la estrategia a través de los sistemas de gestión previos (ver tabla 6.16; donde  $\beta=0,328$ ,  $p<0,01$ ). Se producen, además, otras relaciones indirectas significativas entre la integración de la RSC, el performance ( $\beta=0,225$ ,  $p<0,001$ ), la sostenibilidad ( $\beta=0,211$ ,  $p<0,01$ ) y el éxito competitivo ( $\beta=0,238$ ,  $p<0,01$ ) de la empresa.

La relación indirecta entre la integración de la RSC en el sistema de gestión de la organización y el performance se revela significativa en línea con algunos estudios (Wang et al., 2015) pero contradiciendo otros (Pamiés y Jiménez, 2011) lo que podría explicarse por la posibilidad de que se trate de una relación indirecta o moderada por otras variables en el TBL.

Así mismo, se encuentra una relación indirecta significativa entre la RSC y el éxito competitivo, aunque Turyakira et al. (2014) establecen que una orientación medioambiental de la RSC no incrementa la competitividad de la empresa e incluso *“revela una relación negativa entre actividades de RSC orientadas medioambientalmente y el incremento de la competitividad”*, sin embargo la aplicación de controles medioambientales y la mejora del comportamiento de la empresa en este aspecto, aunque pueda suponer un coste a corto plazo, puede reportar beneficios a largo plazo si la variable medioambiental es percibida positivamente por los clientes (Lee, 2008). Por lo que, se abriría aquí una posible línea de investigación para comprobar la

influencia de la sostenibilidad o *performance* medioambiental de la empresa sobre su competitividad.

De este modo, se puede resumir que del modelo de investigación planteado se han aceptado todas las hipótesis, encontrándose al mismo tiempo, posibles relaciones indirectas entre los constructos las cuales se pueden plantear como futuras líneas de investigación.

#### **6.4. Conclusiones**

En este capítulo se expone el análisis descriptivo de los datos recogidos a través de la encuesta online y se lleva a cabo el análisis del modelo propuesto junto con el contraste de las hipótesis planteadas en el mismo.

Así pues, se ha analizado el efecto que generan las diferentes motivaciones para la implantación de la RSC y cómo los sistemas de gestión previos influyen en su implantación. A su vez se ha estudiado como dichos sistemas influyen en la integración de la RSC en la organización y cuál es la influencia de la implantación de medidas sobre esa integración. Dicha integración facilita la adopción de una estrategia de RSC la cual tiene influencia en las tres dimensiones del TBL, siendo en este estudio el *performance*, el éxito competitivo y la sostenibilidad.

Los resultados del análisis han puesto de manifiesto que todas las hipótesis del modelo pueden ser aceptadas plenamente, con una salvedad en la hipótesis H1, pues el modelo ha revelado que en contra de lo indicado en la literatura, para las empresas tecnológicas la principal motivación para la implantación de la RSC es externa y no interna.

Una vez realizada la parte empírica de este trabajo, esta tesis doctoral culmina con la conclusión de los principales resultados que se derivan de la misma, sus limitaciones y las posibles líneas futuras de investigación, que se expondrán en el siguiente y último capítulo.

**CAPÍTULO 7**  
**CONCLUSIONES**



## 7. CONCLUSIONES

En este capítulo final de la tesis se recogen las principales conclusiones a las que se llega tras el estudio realizado, sus limitaciones y las futuras líneas de investigación.

### 7.1. Principales conclusiones

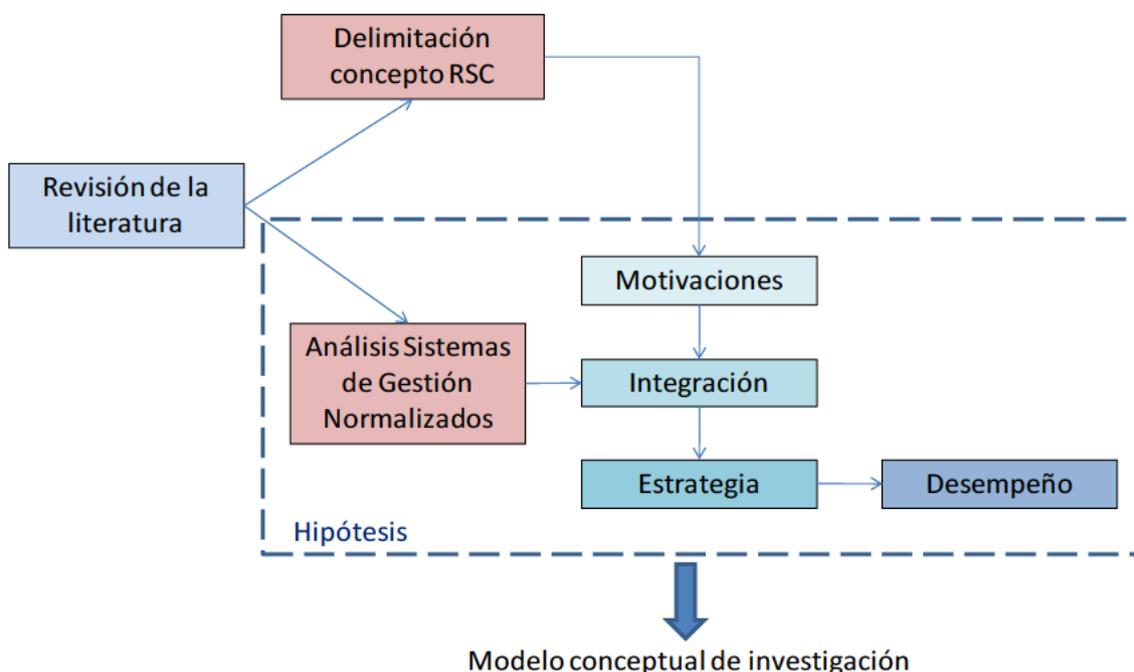
En las últimas décadas el concepto de RSC se ha difundido y extendido por todo el mundo, aunque no es un concepto de reciente creación (pues data de la segunda mitad del siglo XX), evolucionando el modo en las empresas se comunican y relacionan, no solo con sus clientes, sino también con otros actores (proveedores, socios, accionistas, empleados, sociedad), en definitiva con diferentes grupos de interés (*stakeholders*). Este hecho ha dado lugar a que aparezcan diversas iniciativas, tanto públicas como privadas, para la implantación de la RSC en las organizaciones.

Debido a la gran variedad de iniciativas aparecidas internacionalmente se ha procedido a analizar éstas con el objeto de conocer cuáles son sus puntos en común, así como los principios que rigen la RSC. Para ello, se ha realizado previamente una delimitación conceptual de la RSC y su relación con la ética, a continuación se ha definido la RSC, se han analizado los antecedentes de ésta y las iniciativas más importantes en sistemas de gestión, para llegar a los sistemas de gestión de RSC (capítulo 1). Posteriormente, se han estudiado en profundidad las principales iniciativas internacionales en materia de RS y RSC, partiendo de los aspectos más generales para ir hacia aspectos más concretos, encontrando puntos en común entre dichas iniciativas (capítulo 2). Seguidamente se ha estudiado la integración de sistemas de gestión como medio para implantar la RSC en la empresa, así como sus dificultades de integración y los beneficios que ofrece (capítulo 3). Se ha analizado, a su vez, la situación general de la RSC en España, desde el punto de vista público y privado para llegar a ver como las empresas de forma general adoptan la RSC. Se ha explorado la relevancia de las empresas ubicadas en los PCyT y la situación de dichos parques en el tejido tecnológico español para conocer

cómo las empresas tecnológicas, concretamente, se adaptan a la RSC (capítulo 4) y cuál es la situación de ésta en el sector tecnológico y que influencia tiene sobre el desempeño de las actividades de las empresas españolas de ámbito tecnológico.

Para alcanzar este objetivo se ha llevado a cabo una revisión de la literatura que en el contexto de la RSC comprende, por un lado, la evolución del concepto hacia los sistemas de gestión empresarial, concretamente hacia los modelos normalizados y su situación en el contexto español, y por otro lado, las motivaciones para implantar la RSC en el seno de las empresas. Dicha revisión ha permitido plantear, en primer lugar, unas cuestiones que se han convertido posteriormente en las hipótesis de trabajo. El proceso seguido se resume en la figura 7.1.

**Figura 7.1. Proceso de establecimiento del modelo de investigación**



Fuente: Elaboración propia

El establecimiento de diferentes hipótesis de investigación ha generado un modelo conceptual de investigación. Las relaciones de dicho modelo se han analizado utilizando ecuaciones estructurales (bajo la técnica PLS), ya que un amplio sector de investigación de la gestión empresarial de los últimos años ha utilizado el modelo de ecuaciones estructurales como un enfoque analítico que combina simultáneamente modelos de análisis factorial y de regresión lineal para la comprobación de las hipótesis teóricas. Con este enfoque, las variables latentes (constructos) representan los conceptos de una teoría y los datos de las medidas (indicadores) se utilizan como entrada para los análisis estadísticos que proporcionan evidencia acerca de las relaciones entre las variables latentes (Williams et al., 2009). En el capítulo 5 se ha descrito la metodología empleada para el estudio empírico realizado con objeto de contrastar las hipótesis planteadas.

Así, tras realizar el análisis descriptivo en el capítulo 6, se puede decir que el tejido tecnológico de los PCyT de España está constituido por empresas jóvenes, de tamaño muy pequeño y enfocadas a actividades relacionadas con la ingeniería y la consultoría, de las cuales casi un tercio facturan más de cinco millones de euros al año.

En cuanto a los resultados obtenidos en el capítulo 6, fruto de la investigación y del modelo propuesto en la presente tesis, conviene destacar algunas conclusiones que se exponen a continuación:

- En primer lugar se evidencia la importancia de las motivaciones externas más allá de las internas a la hora de implantar medidas de RSC en empresas de ámbito tecnológico. La implantación de estas medidas puede ser ayudada por los diferentes sistemas de gestión normalizados que previamente hayan sido implantados en la empresa tecnológica.
- Asimismo, disponer de estos sistemas de gestión previos facilita la integración de la RSC en el seno de la gestión de la empresa tanto de forma directa como indirecta, a través de la implantación de medidas de RSC concretas.

- La integración real de los principios de RSC en la organización de ámbito tecnológico tiene un efecto positivo en la adopción de una estrategia empresarial que esté alineada con los principios de la RSC.
- La integración real en la organización desde la perspectiva de la empresa da lugar a establecer una estrategia de RSC que influye en el desempeño de la empresa en las tres dimensiones del *Triple Bottom Line* (TBL). Dichas dimensiones se desarrollan a partir de la implantación de la estrategia de RSC en la empresa y se han considerado en este trabajo como resultado de la anterior.
- Para finalizar, la estrategia de RSC tiene una influencia positiva que puede mejorar el *performance* económico de la empresa. Esta estrategia también tiene influencia positiva sobre la competitividad a través del éxito competitivo y favorece el comportamiento medioambiental (sostenibilidad) de la empresa, equilibrando, por tanto, el TBL de la empresa tecnológica.

A través del estudio realizado, sobre la implantación de medidas de RSC en empresas tecnológicas se ha pretendido cubrir el vacío detectado en la literatura en cuanto a la integración de la RSC y los resultados en empresas españolas, pues si bien existen estudios previos de la misma, éstos lo hacen desde un punto de vista regional (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014a; Vintró et al. 2012) o analizando un único aspecto de dicha relación (Prado-Lorenzo et al., 2008). Se justifica, por tanto, la realización de este trabajo debido a la ausencia de trabajos empíricos previos que analicen las relaciones de la RSC en las empresas de ámbito tecnológico en España.

Se considera que este estudio viene a añadir un suplemento investigador a los estudios que relacionan la RSC y su integración en las empresas, pues dicha relación no se analiza con un efecto directo únicamente, sino que incorpora una relación indirecta a través de la implantación sobre los sistemas de gestión previos y la integración. La principal contribución de esta investigación ha sido demostrar la vinculación entre la RSC y su integración, sobre el TBL en las empresas tecnológicas de manera empírica y fiable. Es este documento demuestra que la integración de la RSC en la empresa tecnológica tiene un

efecto significativo sobre la estrategia de RSC y ésta sobre el *performance*, en línea con otros estudios.

La integración de una estrategia socialmente responsable no se traduce únicamente en un posicionamiento ético o moral por parte de las organizaciones, sino también en la generación de intangibles de elevado valor estratégico, tales como la sostenibilidad, la competitividad y el *performance*.

La validación del modelo podrá ayudar a emprendedores tecnológicos y directivos a entender por qué deberían prestar atención a las cuestiones de RSC y qué se espera de los esfuerzos que realizan hacia el desarrollo medioambiental y social de su organización, más allá del puro desarrollo económico.

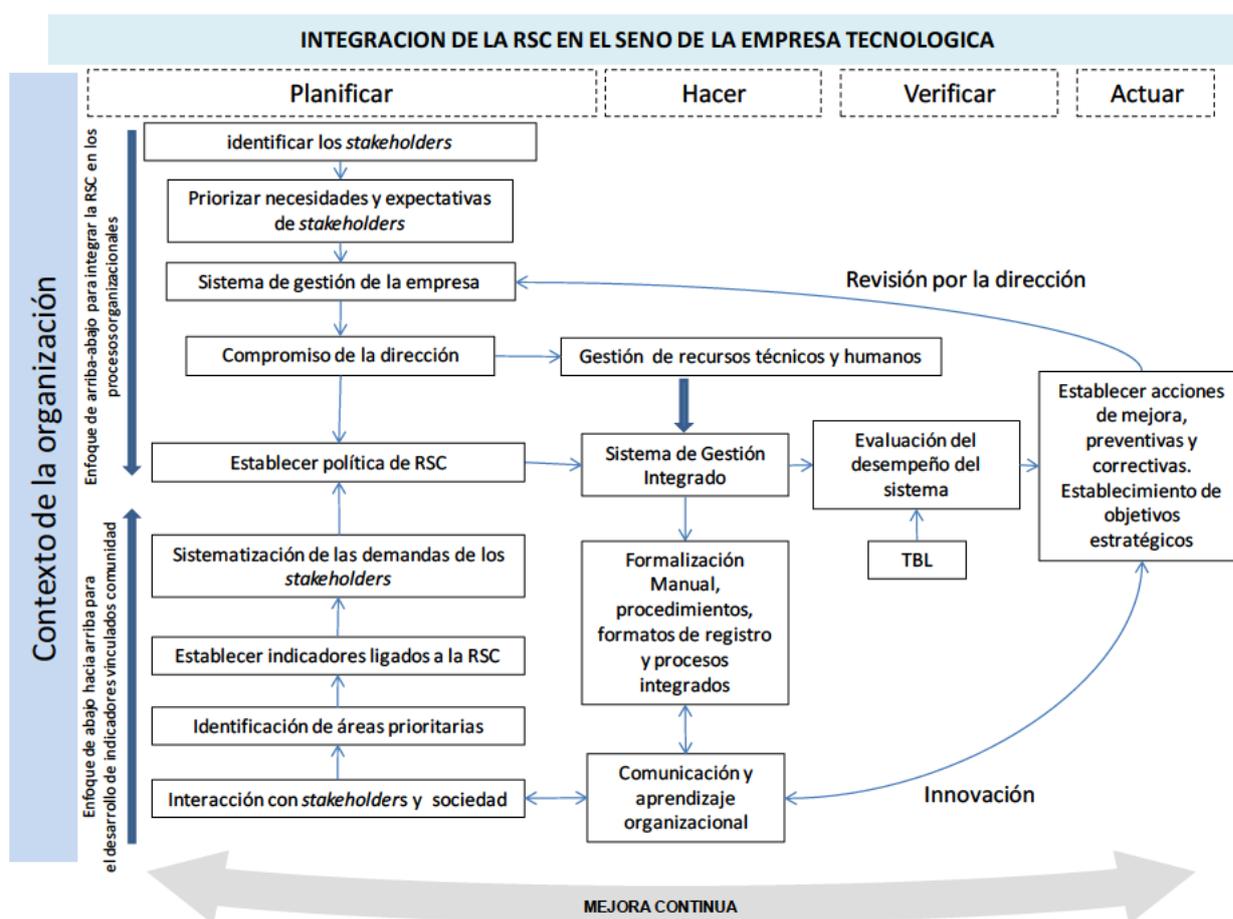
Además, este estudio es uno de los pocos que emplea el análisis SEM-PLS de la RSC y la estrategia corporativa. Los resultados muestran que una estrategia basada en RSC afecta positivamente a los resultados empresariales. Esta implicación, puede ayudar a las empresas de tecnología, desde un punto de vista práctico en la gestión de su RSC, ya que las compañías pueden considerar los resultados de este estudio como un punto de apoyo, para potenciar la integración de la RSC basándose en sistemas previos y aprovechar las sinergias creadas entre ellos, pues la integración de la RSC en empresas tecnológicas, como ha quedado demostrado, tiene una relación directa con el *performance*, el éxito competitivo y la sostenibilidad.

Este estudio demuestra que las motivaciones para adoptar la RSC en el seno de las organizaciones de ámbito tecnológico son básicamente externas dejando de lado las internas. Sin embargo, y a pesar de que en un primer momento las motivaciones internas, sobre todo las que hacen referencia a los empleados, no son significativas, la RSC sí tiene una repercusión importante en dichos empleados consiguiendo, por ejemplo, mejorar la satisfacción de éstos (ver indicador EC2 en tabla 6.14) lo que influye positivamente en el éxito competitivo de la empresa, como apuntaba la figura 4.3.

La idea que se extrae como principal conclusión de este estudio es que las empresas de ámbito tecnológico han de orientar sus actividades hacia sus *stakeholders* basándose en una estrategia de RSC que permitirá no solo

obtener resultados económicos satisfactorios para ellas, sino además resultados sociales y medioambientales para el conjunto de la sociedad. Esta estrategia debe orientarse hacia un ciclo de mejora continua, basada en la planificación, la realización de acciones, la comprobación de la eficacia de dichas acciones y la actuación y corrección de ellas. Por tanto, se propone el siguiente mapa de proceso como modelo para empresas tecnológicas.

**Figura 7.2. Mapa de proceso de modelo integrado en empresa tecnológica**



Fuente: Elaboración propia

En este modelo integrado para empresas tecnológicas, se observan dos vías de actuaciones. La primera, parte de la responsabilidad de la dirección por integrar la RSC en su procesos de negocio a través de la planificación de las

acciones y medidas concretas de la RSC mediante la identificación de sus stakeholders, la detección y priorización de sus necesidades y expectativas en incorporarlas al sistema de gestión empresarial a través de un compromiso firme por parte de la dirección de la empresa. Una segunda vía de actuación tendría que ver con la capacidad de respuesta de la empresa (*responsiveness*) ante las demandas de la sociedad y la interacción con sus *stakeholders* para sistematizar sus necesidades. Ambas vías confluyen en el establecimiento de una política formal de RSC en la empresa tecnológica que permita un Sistema de Gestión Integrado. Para ello, como el mapa de procesos muestra, es necesario la formalización de un manual y de procedimientos integrados con la RSC a través de la comunicación y el aprendizaje organizacional y la gestión de los recursos técnicos y humanos disponibles en la empresa. Este sistema, como todos, debe ser evaluado desde las tres dimensiones que conforman el TBL y así poder establecer, primero, acciones correctivas, preventivas y de mejora para, segundo, establecer unos objetivos estratégicos que serán revisados por la dirección de la empresa y puedan redundar en la innovación de la empresa tecnológica. Todo ello, es llevado a cabo en un ciclo PHVA (*Plan-Do-Check-Act*) que permita la mejora continua de la empresa y favorezca su rendimiento, teniendo en cuenta el contexto de la organización.

## 7.2. Limitaciones

La presente tesis doctoral reconoce la existencia de diversas limitaciones en sus resultados y conclusiones. En primer lugar, una limitación inicial está relacionada con la noción de causalidad. Aunque la evidencia es proporcionada por la causalidad del modelo, esto en realidad no ha sido probado. Además la investigación tiene un enfoque de modelado asociativo, puesto que va dirigida más hacia la predicción de la causalidad. Mientras que la causalidad garantiza la capacidad de controlar los eventos, la asociación (predicción) sólo permite un grado limitado de control (Falk y Miller, 1992). En segundo lugar, otra limitación se encuentra determinada por la técnica utilizada para el modelo propuesto: ecuaciones estructurales, que asume una linealidad de las relaciones entre constructos (Castro y Roldán, 2013). En cuanto al estudio empírico, tiene que destacarse la dificultad para la obtención de los datos, que

ha aminorado en algunos casos el número de empresas de ámbito tecnológico que participan en la muestra final. Además, el hecho de que la muestra se restringía a empresas en España podría ser visto como una falta de generalización de los resultados, también es cierto que los resultados son consistentes con la literatura y los resultados de estudios anteriores extraídos de muestras no españolas, p.e. Turyakira et al., (2014), que apoya claramente la validez de nuestros resultados más allá de las fronteras españolas.

Por último, las empresas tecnológicas son organizaciones dinámicas que cambian y evolucionan muy rápido en el tiempo. En consecuencia, la investigación futura de las mismas debería medir los constructos analizados a lo largo de varios periodos de tiempo, teniendo en cuenta la dinámica para configurar las diferentes dimensiones de la RSC.

### **7.3. Futuras líneas de investigación**

Del presente estudio se deducen una serie de futuras líneas de investigación relacionadas tanto con el marco teórico como con el estudio empírico. En primer lugar, es necesario seguir profundizando en el desarrollo teórico de la RSC y la empresa de ámbito tecnológico, pues como se ha visto a lo largo de este trabajo y como afirman algunos autores, dicha relación está aún en una etapa inicial. Por tanto, se podría asentar una base teórica para una aplicación y práctica en diferentes entornos de las empresas tecnológicas. Así, por ejemplo, dentro de las dimensiones de la RSC, la dimensión medioambiental podría explicar la posible mejora del performance de la empresa. De este modo, se abriría aquí una línea de investigación en la cual no solo se estudia el performance económico sino también el medioambiental y el social. Además, la aplicación de controles medioambientales, aunque pueda suponer un coste a corto plazo, puede reportar beneficios a largo plazo si la variable medioambiental es percibida positivamente por los clientes y otras partes interesadas. En definitiva, la gestión proactiva de los grupos de interés puede provocar una reducción del beneficio a corto plazo, pero el impacto a largo plazo de todas estas acciones puede ser positivo en términos de rentabilidad financiera, como afirman García-Castro et al., (2009) y en términos de

de rentabilidad medioambiental, ya que la sensibilización y divulgación de las acciones de RSC por parte de las empresas tecnológicas hacia la sociedad en general podría tener un efecto positivo hacia el desarrollo sostenible y los derechos humanos en general y la protección del medio ambiente, así como, particularmente a la protección de los trabajadores y la imagen de la empresa.

Siguiendo con esta futura línea de investigación se podría proponer un modelo de integración en empresas tecnológicas donde se estudie el comportamiento medioambiental y social de la empresa y su repercusión directa sobre el performance y la imagen. La evaluación del modelo tras la recogida de datos de una muestra superior y su aplicación a diferentes tipos de empresas tecnológicas en diferentes ubicaciones o incluso países, podría mejorar la generalización de los resultados obtenidos.



## Aportaciones a la línea de investigación

### Publicaciones aceptadas

Bernal-Conesa, J.A., Briones-Peñalver, A.J., de Nieves Nieto, C. (2016). CSR Strategy in technology companies: its influence on performance, competitiveness and sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, in press (Listada en 2015 JCR: 2,647, Q1).

Bernal-Conesa, J.A., Briones-Peñalver, A.J., de Nieves Nieto, C. (2016). Aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales para analizar los sistemas de gestión en la integración de la RSC y su influencia en la estrategia y el *performance* de las empresas tecnológicas. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 21(1), 77-112 (Listada en 2015 SJR: 0,114, Q3).

Bernal-Conesa, J.A., de Nieves Nieto, C., Briones-Peñalver, A.J. (2016). Motivaciones para implantar una estrategia de RSC en empresas tecnológicas y su influencia en la competitividad. Análisis empírico desde España. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability* 10, 2. (Listada en 2015 SJR: 0,159, Q3).

Bernal-Conesa, J.A., Briones-Peñalver, A.J., de Nieves Nieto, C. (2016). The integration of CSR management systems and their influence on the performance of technology companies. *European Journal of Management and Business Economics (antigua REDEE)*, in press (Listada en 2015 SJR: 0,140, Q3).

Bernal-Conesa, J.A., Briones-Peñalver, A.J., de Nieves Nieto, C. (2016). RSC y empresas tecnológicas: un estudio sobre las motivaciones de implantación e integración en empresas españolas. *Tourism & Management Studies*, 12 (2). (Listada en Latindex 36 criterios).

Bernal-Conesa, J.A., De Nieves-Nieto, C., Briones-Peñalver, A.J. (2014). Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el caso de las Fuerzas Armadas Españolas. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* 18, 101–124. (Latindex 29 criterios).

### Comunicaciones, Poster y Ponencias en Congresos

#### Internacionales

Bernal-Conesa, J.A., Briones-Peñalver, A.J., de Nieves Nieto, C. (2016). CSR strategy on technology companies, their influence on performance and competitiveness. TMS ALGARVE 2016. Tourism & Management Studies International Conference. Faro, Algarve, PORTUGAL.

Bernal-Conesa, J. A., Briones-Peñalver, A. J., De Nieves-Nieto, C, (2016) Influencia de la Responsabilidad Social Corporativa sobre la Innovación y la Cooperación de los Agronegocios de la Región de Murcia. XX Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos - CIDIP 2016. Cartagena, ESPAÑA.

## **BIBLIOGRAFÍA**



**Bibliografía.**

- Ackerman, R., 1973. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, July/August, 88–98.
- AENOR, 2012. UNE- ISO 26000. Guía de responsabilidad social.
- AENOR, 2009. UNE-EN-ISO 14001/AC. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.
- AENOR, 2008a. UNE-EN-ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- AENOR, 2008b. OHSAS 18001:2007. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- AENOR, 2005a. UNE-EN-ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- AENOR, 2005b. UNE 66177. Sistemas de gestión. Guía para la integración de sistemas de gestión.
- AENOR, 2004. UNE-EN-ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.
- Aguinis, H., Glavas, A., 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 38, 932–968. doi:10.1177/0149206311436079
- Ajamieh, A., Benitez, J., Braojos, J., Gelhard, C., 2016. IT infrastructure and competitive aggressiveness in explaining and predicting performance. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.056
- Albahari, A., Catalano, G., Landoni, P., 2013. Evaluation of national science park systems: a theoretical framework and its application to the Italian and Spanish systems. *Technology Analysis & Strategic Management* 25, 599–614. doi:10.1080/09537325.2013.785508
- Albuquerque, P., Bronnenberg, B.J., Corbett, C.J., 2007. A Spatiotemporal Analysis of the Global Diffusion of ISO 9000 and ISO 14000 Certification. *Management Science* 53, 451–468. doi:10.1287/mnsc.1060.0633
- Alcaraz, A.S., Rodenas, S.P., 2013. The Spanish Banks in face of the Corporate Social Responsibility Standards: previous analysis of the financial crisis. *Review of Business Management* 15, 562–581.
- Alonso-Almeida, M. del M., Llach, J., Marimon, F., 2013. A Closer Look at the “Global Reporting Initiative” Sustainability Reporting as a Tool to Implement Environmental and Social Policies: A Worldwide Sector Analysis: Closer Look at Global Reporting Initiative Diffusion. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* n/a–n/a. doi:10.1002/csr.1318
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E., Choragwicka, B., 2010. Response Rates in Organizational Science, 1995–2008: A Meta-analytic Review and Guidelines for Survey Researchers. *Journal of Business and Psychology* 25, 335–349. doi:10.1007/s10869-010-9157-6
- Antolín, M.N., Gago, R.F., 2004. Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review* 1, 28–39.
- Apospori, E., Zografos, K.G., Magrizos, S., 2012. SME corporate social responsibility and competitiveness: a literature review. *International Journal of Technology Management* 58, 10–31. doi:10.1504/IJTM.2012.045786

- APTE (2014). Memoria de actividades de la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España.
- Aragón-Correa, J.A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., Garcia-Morales, V.J., 2008. Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management* 86, 88–103. doi:10.1016/j.jenvman.2006.11.022
- Aravind, D., Christmann, P., 2011. Decoupling of Standard Implementation from Certification: Does Quality of ISO 14001 Implementation Affect Facilities' Environmental Performance? *Business Ethics Quarterly* 21, 73–102.
- Arcas, N., Briones, A.J., 2009. Responsabilidad Social Empresarial de las Organizaciones de la Economía Social. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 65, 143–161.
- Archel, P., Husillos, J., Spence, C., 2011. The institutionalisation of unaccountability: Loading the dice of Corporate Social Responsibility discourse. *Accounting, Organizations and Society* 36, 327–343. doi:10.1016/j.aos.2011.06.003
- Arevalo, J.A., Aravind, D., Ayuso, S., Roca, M., 2013. The Global Compact: an analysis of the motivations of adoption in the Spanish context. *Business Ethics: A European Review* 22, 1–15. doi:10.1111/beer.12005
- Asif, M., Fisscher, O.A.M., Bruijn, E.J., Pagell, M., 2010. Integration of management systems: A methodology for operational excellence and strategic flexibility. *Operations Management Research* 3, 146–160. doi:10.1007/s12063-010-0037-z
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., Ahmad, N., 2011. An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review* 23, 353–367. doi:10.1108/09555341111145744
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., Fisscher, O.A.M., 2013. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production* 56, 7–17. doi:10.1016/j.jclepro.2011.10.034
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., 2011. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, 8–34. doi:10.1007/s11747-011-0278-x
- Balzarova, M.A., Castka, P., 2012. Stakeholders' Influence and Contribution to Social Standards Development: The Case of Multiple Stakeholder Approach to ISO 26000 Development. *Journal of Business Ethics* 111, 265–279. doi:10.1007/s10551-012-1206-9
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal* 26, 197–218. <http://doi.org/10.1002/smj.441>
- Bañón-Gómis, A., Guillén Parra, M., Ramos López, N., 2011. La Empresa Ética y Responsable. *Universia Business Review* 39, 32–43.
- Barkemeyer, R., 2009. Beyond compliance – below expectations? CSR in the context of international development. *Business Ethics: A European Review* 18, 273–289. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01563.x
- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F., Frey, M., 2014. Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability* 6, 872–893. doi:10.3390/su6020872

- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L.J., Scherer, A.G., 2013. Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics* 115, 693–705. doi:10.1007/s10551-013-1827-7
- Beckmerhagen, I.A., Berg, H.P., Karapetrovic, S.V., Willborn, W.O., 2003. Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20, 210–228. doi:10.1108/02656710310456626
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F.J., Fernandez-Perez, V., 2015. IT impact on talent management and operational environmental sustainability. *Information Technology and Management* 16, 207–220. doi:10.1007/s10799-015-0226-4
- Benito-Hernández, S., Esteban-Sánchez, P., 2012. 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* 18, 166–176.
- Bergek, A., Norrman, C., 2008. Incubator best practice: A framework. *Technovation* 28, 20–28. doi:10.1016/j.technovation.2007.07.008
- Bernal-Conesa, J.A., De Nieves-Nieto, C., Briones-Peñalver, A.J., 2014. Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el caso de las Fuerzas Armadas Españolas. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* 18, 101–124.
- Bernardo, M. 2014. Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model. *Journal of Cleaner Production* 82, 132–142. doi:10.1016/j.jclepro.2014.06.089
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., Heras, Iñaki, 2012a. Do integration difficulties influence management system integration levels? *Journal of Cleaner Production* 21, 23–33. doi:10.1016/j.jclepro.2011.09.008
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., Heras, Iñaki, 2012b. Integration of standardized management systems: does the implementation order matter? *International Journal of Operations & Production Management* 32, 291–307. doi:10.1108/01443571211212583
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., Heras, Iñaki, 2010. An empirical study on the integration of management system audits. *Journal of Cleaner Production* 18, 486–495. doi:10.1016/j.jclepro.2009.12.001
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., Heras, Iñaki, 2009. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production* 17, 742–750. doi:10.1016/j.jclepro.2008.11.003
- Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F., 2015. Benefits of Management Systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.075
- Beschorner, T., Müller, M., 2007. Social Standards: Toward an Active Ethical Involvement of Businesses in Developing Countries. *Journal of Business Ethics* 73, 11–20. doi:10.1007/s10551-006-9193-3
- Blair, M.M., Williams, C.A., Lin, L.-W., 2008. The Roles of Standardization, Certification, and Assurance Services in Global Commerce (SSRN Scholarly Paper No. ID 1120503). Social Science Research Network, Rochester, NY.

- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., Poussing, N., 2013. Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal* 31, 642–654. doi:10.1016/j.emj.2012.07.001
- Bonilla-Priego, M.J., Najera, J.J., Font, X., 2011. Environmental management decision-making in certified hotels. *Journal of Sustainable Tourism* 19, 361–381. doi:10.1080/09669582.2010.530350
- Borgh, M., Cloudt, M., Romme, A.G.L., 2012. Value creation by knowledge-based ecosystems: evidence from a field study: Value creation by knowledge-based ecosystems. *R&D Management* 42, 150–169. doi:10.1111/j.1467-9310.2011.00673.x
- Boulouta, I., Pitelis, C.N., 2014. Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness. *Journal of Business Ethics* 119, 349–364. doi:10.1007/s10551-013-1633-2
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A., 2012. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation* 32, 110–121. doi:10.1016/j.technovation.2011.11.003
- Caballero-Díaz, E., Simonet, B.M., Valcárcel, Miguel, 2013. The social responsibility of Nanoscience and Nanotechnology: an integral approach. *Journal of Nanoparticle Research* 15, 1–13. doi:10.1007/s11051-013-1534-4
- Caldera, A., Debande, O., 2010. Performance of Spanish universities in technology transfer: An empirical analysis. *Research Policy* 39, 1160–1173. doi:10.1016/j.respol.2010.05.016
- Calvo-Babío, N., 2008. Del capital intelectual en los parques científico-tecnológicos. Propuesta de un nuevo modelo organizativo para Galicia. *Revista Galega de Economía* 17, 1-19.
- Cantó-Milà, N., Lozano, Josep M., 2009. The Spanish Discourse on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 87, 157–171. doi:10.1007/s10551-008-9810-4
- Cañón de Francia, J., Garcés-Ayerbe, C., 2006. Repercusión económica de la certificación medioambiental ISO 14001. *Cuadernos de Gestión* 6, 45–62.
- Carmines, E.G., Zeller, R.A., 1979. *Reliability and Validity Assessment*. SAGE Publications.
- Caro, E.M., Peñalver, A.J.B., Nieto, C. de N., 2011. Responsabilidad social, cooperación empresarial e innovación en agronegocios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 20, 63–76.
- Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12, 85–105. doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Carroll, A.B., 1999. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268–295.
- Carroll, A.B., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Casadesús, M., Heras, I., Karapetrovic, S., 2009. Sistemas de gestión estandarizados: ¿existen sinergias? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 18, 161–174.

- Casadesús, M., Karapetrovic, S., Heras, I., 2011. Synergies in standardized management systems: some empirical evidence. *The TQM Journal* 23, 73–86. doi: 10.1108/17542731111097506
- Casadesús, M., Marimon, F., Heras, I., 2008. ISO 14001 diffusion after the success of the ISO 9001 model. *Journal of Cleaner Production* 16, 1741–1754. doi:10.1016/j.jclepro.2007.11.002
- Castka, P., Balzarova, M.A., 2008a. Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems. *Industrial Management & Data Systems* 108, 297–309. doi: 10.1108/02635570610858732
- Castka, P., Balzarova, M.A., 2008b. The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility—an inside perspective. *International Journal of Production Economics* 113, 74–87. doi:10.1016/j.ijpe.2007.02.048
- Castka, P., Balzarova, M.A., 2007. A critical look on quality through CSR lenses: Key challenges stemming from the development of ISO 26000. *International Journal of Quality & Reliability Management* 24, 738–752. doi: 10.1108/02656710710774700
- Castro, I., Roldán, J.L., 2013. A mediation model between dimensions of social capital. *International Business Review* 22, 1034–1050. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.02.004
- Cetindamar, D., Husoy, K., 2007. Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics* 76, 163–176. doi: 10.1007/s10551-006-9265-4
- Chang, C.-P., 2009. The relationships among corporate social responsibility, corporate image and economic performance of high-tech industries in Taiwan. *Quality & Quantity* 43, 417–429. doi:10.1007/s11135-007-9117-z
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., 2011. Utilize structural equation modeling (SEM) to explore the influence of corporate environmental ethics: the mediation effect of green human capital. *Quality & Quantity* 47, 79–95. doi: 10.1007/s11135-011-9504-3
- Cheng, B., Ioannou, I., Serafeim, G., 2014. Corporate social responsibility and access to finance: CSR and Access to Finance. *Strategic Management Journal* 35, 1–23. doi:10.1002/smj.2131
- Chin, W.W., 1998a. Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly* 22, 7-16.
- Chin, W.W., 1998b. The partial least squares approach for structural equation modeling, in: *Modern Methods for Business Research, Methodology for Business and Management*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, US, pp. 295–336.
- Chow, W.S., Chen, Y., 2012. Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context. *Journal of Business Ethics* 105, 519–533. doi:10.1007/s10551-011-0983-x
- Chumpitaz, R., Andreu, L., Swaen, Valerie, Bigné, Enrique, 2005. Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review* 5, 14–27.
- Comisión Europea, 2011. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas
- Comisión Europea, 2001. Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

- Cortina, A., 2004. Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. Trotta, Madrid.
- Cortina, A., 1994. Ética en la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. Trotta, Madrid.
- Crane, A., 2008. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford Handbooks Online.
- Cuervo, Á., Fernández, A.I., Fernández, Z., Fernández, E., De la Fuente, J.M., Hernangómez, J., Montes-Peón, J.M., Nieto, M., Suárez, I., Vázquez, R., Vázquez-Ordás, C.J., 2008. Introducción a la administración de empresas, Sexta Edición. ed. Editorial Aranzadi S.A.
- Dahlsrud, A., 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1–13. doi:10.1002/csr.132
- Davis, K., 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* 2, 70–76.
- De Castro, M., 2005. La Responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 53, 29–51.
- De Colle, S., Henriques, A., Sarasvathy, S., 2014. The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics* 125, 177–191. doi: 10.1007/s10551-013-1912-y
- De Godos Díez, J.L., Fernández Gago, R., Cabeza García, L., 2012. Propiedad y control en la puesta en práctica de la RSC. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 15, 1–11. doi:10.1016/j.cede.2011.06.002
- Delmas, M., Montiel, I., 2008. The Diffusion of Voluntary International Management Standards: Responsible Care, ISO 9000, and ISO 14001 in the Chemical Industry. *Policy Studies Journal* 36, 65–93. doi:10.1111/j.1541-0072.2007.00254.x
- Delmas, M.A., Montes-Sancho, M.J., 2010. Voluntary agreements to improve Environmental Quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal* 31, 575–601. doi:10.1002/smj.826
- Dew, N., Sarasvathy, S.D., 2007. Innovations, Stakeholders & Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 74, 267–283. doi: 10.1007/s10551-006-9234-y
- Díez, J.L.G., Gago, R.F., 2011. ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España? *Universia Business Review* 29, 32–49.
- Dijkstra, T.K., Henseler, J., 2015. Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis* 81, 10–23. doi:10.1016/j.csda.2014.07.008
- Duijm, N.J., Fiévez, C., Gerbec, M., Hauptmanns, U., Konstandinidou, M., 2008. Management of health, safety and environment in process industry. *Safety Science* 46, 908–920. doi:10.1016/j.ssci.2007.11.003
- Durán-Romero, G., 2009. Empresas y gestión ambiental en el marco de la responsabilidad social corporativa. *Economía industrial* 371, 129–138.
- Etkin, J.R., 1993. La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada. McGraw-Hill.
- Fabrigar, L.R., Porter, R.D., Norris, M.E., 2010. Some things you should know about structural equation modeling but never thought to ask. *Journal of Consumer Psychology* 20, 221–225. doi:10.1016/j.jcps.2010.03.003

- Falk, R.F., Miller, N.B., 1992. *A Primer for Soft Modeling*, 1st edition. ed. Univ of Akron Pr, Akron, Ohio.
- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J.M., Vázquez-Ordás, C.J., 2012a. Safety climate in OHSAS 18001-certified organisations: Antecedents and consequences of safety behaviour. *Accident Analysis & Prevention* 45, 745–758. doi:10.1016/j.aap.2011.10.002
- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J.M., Vázquez-Ordás, C.J., 2012b. Occupational risk management under the OHSAS 18001 standard: analysis of perceptions and attitudes of certified firms. *Journal of Cleaner Production* 24, 36–47. doi:10.1016/j.jclepro.2011.11.008
- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J.M., Vázquez-Ordás, C.J., 2009. Relation between occupational safety management and firm performance. *Safety Science* 47, 980–991. doi:10.1016/j.ssci.2008.10.022
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J., Ferrell, L., 2011. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 8<sup>a</sup> ed. Cengage Learning.
- Fikirkoca, A., Saritas, O., 2012. Foresight for science parks: the case of Ankara University. *Technology Analysis & Strategic Management* 24, 1071–1085. doi:10.1080/09537325.2012.723688
- Fisher, J., 2004. Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics* 52, 381–390. doi:10.1007/s10551-004-2545-y
- Fontrodona, J.P., Argandoña Ramiz, A., 2011. Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review* 30, 12–21.
- Foretica, 2011. *Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*
- Fornell, C., Larcker, D., 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18, 39–50. doi: 10.2307/3151312
- Frederick, W.C., 2008. Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. En Crane, A., (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 522–531.
- Frederick, W.C., 1978. From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought. Working Paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Frederick, W.C., 1960. The growing concern over social responsibility. *California Management Review*, 2, 54–61.
- Friedman, M., 1962. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, September, 126.
- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M.I., 2014a. Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production* 72, 14–22. doi:10.1016/j.jclepro.2014.02.051
- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M.I., 2014b. Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs. *BRQ Business Research Quarterly* 17, 115–128. doi:10.1016/j.brq.2013.12.001
- Gallardo-Vázquez, D., 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.

- Gallego-Álvarez, I., Prado-Lorenzo, J.M., García-Sánchez, I.-M., 2011. Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Management Decision* 49, 1709–1727. doi:10.1108/00251741111183843
- García, A.C., 2005. La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa. ¿Compatibilidad? *Economistas* 23, 13–21.
- García-Benau, M.A., Sierra-García, L., Zorio, A., 2013. Financial crisis impact on sustainability reporting. *Management Decision* 51, 1528–1542. doi:10.1108/MD-03-2013-0102
- García-Castro, R., Ariño, M.A., Canela, M.A., 2009. Does Social Performance Really Lead to Financial Performance? Accounting for Endogeneity. *Journal of Business Ethics* 92, 107–126. doi:10.1007/s10551-009-0143-8
- García-González, A., Vizquete-Luciano, E., Boria-Reverter, S., Vallbona, M.C.-, 2013. Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review* 37, 68–85.
- Gefen, D., Rigdon, E.E., Straub, D., 2011. An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research. *MIS Quarterly*. 35, III–XIV.
- Gefen, D., Straub, D., 2005. A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems* 16, 5.
- Gellert, F.J., De Graaf, F.J., 2012. Corporate social responsibility and aging workforces: an explorative study of corporate social responsibility implementation in small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review* 21, 353–363. doi:10.1111/j.1467-8608.2012.01659.x
- Gianni, M., Gotzamani, K., 2015. Management systems integration: lessons from an abandonment case. *Journal of Cleaner Production* 86, 265–276. doi:10.1016/j.jclepro.2014.08.023
- Gilbert, D.U., Rasche, A., 2008. Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives – a Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics* 82, 755–773. doi: 10.1007/s10551-007-9591-1
- Gilbert, D.U., Rasche, A., 2007. Discourse Ethics and Social Accountability: The Ethics of Sa 8000. *Business Ethics Quarterly* 17, 187–216.
- Gilbert, D.U., Rasche, A., Waddock, S., 2011. Accountability in a Global Economy: The Emergence of International Accountability Standards. *Business Ethics Quarterly* 21, 23–44.
- Giménez, C., Sierra, V., Rodon, J., 2012. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics* 140, 149–159. doi:10.1016/j.ijpe.2012.01.035
- Gjøølberg, M. (2009). Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 10–22.
- Göbbels, M., Jonker, J., 2003. AA1000 and SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards. *Managerial Auditing Journal* 18, 54–58.
- Goldsmith, S., 2010. *The Power of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good*. John Wiley & Sons.
- Gómez-Orea, D., 2009. La gestión ambiental en la empresa: responsabilidades de productores y consumidores. *Economía industrial* 371, 87–100.

- Graafland, J., Schouten, C.M.-V. der D., 2012. Motives for Corporate Social Responsibility. *De Economist* 160, 377–396. doi: 10.1007/s10645-012-9198-5
- Granerud, R.L., Rocha, R.S., 2011. Organisational learning and continuous improvement of health and safety in certified manufacturers. *Safety Science* 49, 1030–1039. doi:10.1016/j.ssci.2011.01.009
- Guadamillas-Gómez, F., J Donate-Manzanares, M., Skerlavaj, M., 2010. The integration of corporate social responsibility into the strategy of technology-intensive firms: a case study. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: \vcasopis za ekonomsku teoriju i praksu* 28, 9–34.
- Hahn, R., 2012. Standardizing Social Responsibility? New Perspectives on Guidance Documents and Management System Standards for Sustainable Development. *IEEE Transactions on Engineering Management* 59, 717–727. doi:10.1109/TEM.2012.2183639
- Hahn, R., 2013. ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment* 22, 442–455. doi:10.1002/bse.1751
- Hair, J.F., Ringle, C.M., Sarstedt, M., 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19, 139–152. doi: 10.2753/MTP1069-6679190202
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Mena, J.A., 2012. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, 414–433. doi: 10.1007/s11747-011-0261-6
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., Kuppelwieser, V.G., 2014. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review* 26, 106–121. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., Sarstedt, M., 2013. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hamidi, N., Omidvari, M., Meftahi, M., 2012. The effect of integrated management system on safety and productivity indices: Case study; Iranian cement industries. *Safety Science* 50, 1180–1189. doi:10.1016/j.ssci.2012.01.004
- Hammann, E.-M., Habisch, A., Pechlaner, H., 2009. Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review* 18, 37–51. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x
- Heizer, J., Render, B., 2009. *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson, 7ª ed. Pearson Educación, Mexico.
- Hemingway, C.A., Maclagan, P.W., 2004. Manager personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33-44.
- Henriques, A. (Ed.), 2010. *Corporate Impact: Measuring and Managing Your Social Footprint*. Routledge, London ; Washington.
- Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., Ketchen, D.J., Hair, Joseph F., Hult, G.T.M., Calantone, R.J., 2014. Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Ronnkko and Evermann (2013). *Organizational Research Methods* 17, 182–209. doi: 10.1177/1094428114526928

- Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R., 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing, in: *New Challenges to International Marketing, Advances in International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 277–319.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana-Landín, G., 2011. Impacto de la certificación ISO 14001 en el rendimiento financiero empresarial: conclusiones de un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 14, 112–122. doi:10.1016/j.cede.2011.02.002
- Heras-Saizarbitoria, I., 2011. ¿Qué fue de la “isomanía”? ISO 9000, ISO 14000 y otros metaestándares en perspectiva. *Universia Business Review* 29, 66–79.
- Herrera, J., Larrán, M., Martínez-Martínez, D., 2013. Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica. *Cuadernos de Gestión* 13, 39–65. doi:10.5295/cdg.120360jh
- Hillenbrand, C., Money, K., Ghobadian, A., 2013. Unpacking the Mechanism by which Corporate Responsibility Impacts Stakeholder Relationships. *British Journal Management* 24, 127–146. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00794.x
- Hockerts, K., 2015. A Cognitive Perspective on the Business Case for Corporate Sustainability: A Cognitive Perspective of the Business Case. *Business Strategy and the Environment* 24, 102–122. doi:10.1002/bse.1813
- Hoivik, H. von W., Shankar, D., 2011. How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? *Journal of Business Ethics* 101, 175–195. doi: 10.1007/s10551-010-0708-6
- Hung, K., Law, R., 2011. An overview of Internet-based surveys in hospitality and tourism journals. *Tourism Management* 32, 717–724. doi:10.1016/j.tourman.2010.05.027
- Hur, W.-M., Kim, H., Woo, J., 2014. How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *Journal of Business Ethics* 125, 75–86. doi: 10.1007/s10551-013-1910-0
- Iacobucci, D., 2010. Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology* 20, 90–98. doi:10.1016/j.jcps.2009.09.003
- ILO, 2006. *Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, fourth ed.
- Iraldo, F., Testa, F., Frey, M., 2009. Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European Union. *Journal of Cleaner Production* 17, 1444–1452. doi:10.1016/j.jclepro.2009.05.013
- Janssen, C., Sen, S., Bhattacharya, C., 2015. Corporate crises in the age of corporate social responsibility. *Business Horizons, Emerging Issues in Crisis Management* 58, 183–192. doi:10.1016/j.bushor.2014.11.002

- Jenkins, H., y Yakovleva, N., 2006. Corporate social responsibility in the mining industry: exploring trends in social and environmental disclosure. *Journal of Cleaner Production* 14, 271-284.
- Jiménez-Zarco, A.I., Cerdan-Chiscano, M., Torrent-Sellens, J., 2013. Challenges and Opportunities in the Management of Science Parks: design of a tool based on the analysis of resident companies. *Review of Business Management* 48, 362-389. doi:10.7819/rbgn.v15i48.1503
- Jones, T.M., 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review* 22, 59–67.
- Jørgensen, T.H., 2008. Towards more sustainable management systems: through life cycle management and integration. *Journal of Cleaner Production* 16, 1071–1080. doi:10.1016/j.jclepro.2007.06.006
- Jørgensen, T.H., Remmen, A., Mellado, M.D., 2006. Integrated management systems – three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production* 14, 713–722. doi:10.1016/j.jclepro.2005.04.005
- Karapetrovic, S., Casadesús, M., 2009. Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration. *Journal of Cleaner Production* 17, 533–540. doi:10.1016/j.jclepro.2008.09.006
- Karapetrovic, S., Jonker, J., 2003. Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients. *Total Quality Management & Business Excellence* 14, 451–459. doi: 10.1080/1478336032000047264
- Karapetrovic, S., Willborn, W., 1998. Integration of quality and environmental management systems. *The TQM Magazine* 10, 204–213.
- Kell, G., 2013. 12 Years Later: Reflections on the Growth of the UN Global Compact. *Business & Society* 52,31–52. doi:10.1177/0007650312460466
- Kell, G., 2005. The global compact selected experiences and reflections. *Journal of Business Ethics* 59, 69–79. doi: 10.1007/s10551-005-3413-0
- Ketchen, D.J., Combs, J.G., Russell, C.J., Shook, C., Dean, M.A., Runge, J., Lohrke, F.T., Naumann, S.E., Haptonstahl, D.E., Baker, R., Beckstein, B.A., Handler, C., Honig, H., Lamoureux, S., 1997. Organizational Configurations and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal* 40, 223–240. doi: 10.2307/257028
- Koerber, C.P., 2009. Corporate Responsibility Standards: Current Implications and Future Possibilities for Peace Through Commerce. *Journal of Business Ethics* 89, 461–480. doi: 10.1007/s10551-010-0397-1
- Law, K.M.Y., Gunasekaran, A., 2012. Sustainability development in high-tech manufacturing firms in Hong Kong: Motivators and readiness. *International Journal of Production Economics* 137, 116–125. doi:10.1016/j.ijpe.2012.01.022
- Leach, M., Rockström, J., Raskin, P., Scoones, I., Stirling, A.C., Smith, A., Thompson, J., Millstone, E., Ely, A., Arond, E., Folke, C., Olsson, P., 2012. Transforming Innovation for Sustainability. *Ecology and Society* 17. doi: 10.5751/ES-04933-170211
- Lee, K., Kim, J., 2009. Current status of CSR in the realm of supply management: the case of the Korean electronics industry. *Supply Chain Management: An International Journal* 14, 138–148. doi: 10.1108/13598540910942000

- Lee, L.T.-S., 2012. The pivotal roles of corporate environment responsibility. *Industrial Management & Data Systems* 112, 466–483. doi: 10.1108/02635571211210077
- Lee, M.-D.P., 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* 10, 53–73. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x
- Lee, S.M., Kim, S.T., Choi, D., 2012. Green supply chain management and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems* 112, 1148–1180. doi: 10.1108/02635571211264609
- Lindgreen, A., Swaen, Valérie, Johnston, W.J., 2009. Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of U.S. Organizations. *Journal of Business Ethics* 85, 303–323. doi:10.1007/s10551-008-9738-8
- Llach, J., Marimon, F., Alonso-Almeida, M. del M., 2015. Social Accountability 8000 standard certification: analysis of worldwide diffusion. *Journal of Cleaner Production* 93, 288–298. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.044
- Lo, S.-F., 2010. Performance evaluation for sustainable business: a profitability and marketability framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17, 311–319. doi:10.1002/csr.214
- Lorenzo, J.M.P., Sánchez, I.M.G., Álvarez, I.G., 2009. Características del consejo de administración e información en materia de responsabilidad social corporativa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad-Spanish Journal of Finance and Accounting* 141, 107–135.
- Lozano, R., Huisingh, D., 2011. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production* 19, 99–107. doi:10.1016/j.jclepro.2010.01.004
- Luna-Sotorrió, L., Fernández- Sánchez, J.L., 2010. Corporate social reporting for different audiences: the case of multinational corporations in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17, 272–283. doi:10.1002/csr.215
- Marimon, F., Alonso-Almeida, M. del M., Rodríguez, M. del P., Cortez Alejandro, K.A., 2012. The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? *Journal of Cleaner Production* 33, 132–144. doi:10.1016/j.jclepro.2012.04.017
- Marimon, F., Heras, Inaki, Casadesus, M., 2009. ISO 9000 and ISO 14000 standards: A projection model for the decline phase. *Total Quality Management & Business Excellence* 20, 1–21. doi: 10.1080/14783360802614257
- Marimon, F., Llach, J., Bernardo, M., 2011. Comparative analysis of diffusion of the ISO 14001 standard by sector of activity. *Journal of Cleaner Production* 19, 1734–1744. doi:10.1016/j.jclepro.2011.06.003
- Marín, L., Rubio, A., De Maya, S.R., 2012. Competitiveness as a Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility: Competitiveness and CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 19, 364–376. doi:10.1002/csr.1288
- Marín, L., Ruiz, S., 2007. “I need you too!” - Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics* 71, 245–260. doi: 10.1007/s10551-006-9137-y
- Martínez-García, J.A., Martínez-Caro, L., 2008. Determinación de la máxima varianza para el cálculo del Factor de Imprecisión sobre la Escala de

- Medida, y extensión a diferentes tipos de muestreo. *Psicothema* 20, 311–316.
- Martínez-Campillo, A., Cabeza-García, L., Marbella-Sánchez, F., 2013. Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: evidencia sobre la doble dirección de la causalidad en el sector de las Cajas de Ahorros. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 16, 54–68. doi:10.1016/j.cede.2012.04.005
- McGuire, J., 1963. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Melé, D., Argandoña, A., Sanchez-Runde, C., 2011. Facing the Crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business. *Journal of Business Ethics* 99, 1–4. doi: 10.1007/s10551-011-0743-y
- Melé, D., Debeljuh, P., Arruda, M.C., 2006. Corporate Ethical Policies in Large Corporations in Argentina, Brazil and Spain. *Journal of Business Ethics* 63, 21–38. doi: 10.1007/s10551-005-7100-y
- Mendoza, S., De Nieves, C., Briones, A.J., 2010. Capacidades Empresariales en Responsabilidad Social y Cooperación en los Agronegocios de la Región de Murcia. Ed. DM España.
- Merlin, F.K., Duarte do Valle Pereira, V.L., Pacheco Junior, W., 2012. Sustainable development induction in organizations: a convergence analysis of ISO standards management tools' parameters. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation* 41, 2736–2743. doi: 10.3233/WOR-2012-0518-2736
- Miquel, S., Bigné, E., Cuenca, A.C., Miquel, M.J., Lévy, J., 1997. *Investigación de mercados*. McGraw-Hill, Madrid.
- Miralles-Marcelo, J.L., Miralles Quirós, M. del M., Miralles Quirós, J.L., 2012. Performance bursátil de las empresas socialmente responsables. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 15, 221–230. doi:10.1016/j.cede.2012.06.002
- Mitchell, C.G., Hill, T., 2009. Corporate Social and Environmental Reporting and the Impact of Internal Environmental Policy in South Africa. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16, 48–60. doi:10.1002/csr.179
- Moneva, J.M., Ortas, E., 2010. Corporate environmental and financial performance: a multivariate approach. *Industrial Management & Data Systems* 110, 193–210. doi: 10.1108/02635571011020304
- Moseñe, J.A., Burritt, R.L., Sanagustín, M.V., Moneva, J.M., Tingey-Holyoak, J., 2013. Environmental reporting in the Spanish wind energy sector: an institutional view. *Journal of Cleaner Production* 40, 199–211. doi:10.1016/j.jclepro.2012.08.023
- Muñoz, R.M., Pablo, J.D.S. de, Peña, I., 2015. Linking corporate social responsibility and financial performance in Spanish firms. *European Journal of International Management* 9, 368–383. doi:10.1504/EJIM.2015.069133
- Murray, E.A., Jr., 1976. The social response process in commercial banks: an empirical investigation. *Academy of Management Review*, 1, 5-15.
- Narasimhan, R., Schoenherr, T., 2012. The effects of integrated supply management practices and environmental management practices on relative competitive quality advantage. *International Journal of Production Research* 50, 1185-1201. doi:10.1080/00207543.2011.555785

- Navarro-García, F., 2012. Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica. ESIC Editorial.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H., 1994. Psychometric Theory, 3rd edition. ed. McGraw-Hill, New York.
- Núñez-Tabales, J., Veroz-Herradón, R., Fuentes-García, F.J., 2005. Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. *Universia Business Review* 7, 68–89.
- OECD, 2011. OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 Edition. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Padma, P., Ganesh, L.S., Rajendran, C., 2008. A study on the critical factors of ISO 9001:2000 and organizational performance of Indian manufacturing firms. *International Journal of Production Research* 46, 4981–5011. doi: 10.1080/00207540600793299
- Pamiés, D.S., Jiménez, J.A., 2011. La naturaleza de la relación entre la responsabilidad social de la empresa (RSE) y el resultado financiero. *Revista europea de dirección y economía de la empresa* 20, 161–176.
- Pavlou, P.A., El Sawy, O.A., 2006. From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development. *Information Systems Research* 17, 198–227. doi:10.1287/isre.1060.0094
- Peng, D.X., Lai, F., 2012. Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management* 30, 467–480. doi:10.1016/j.jom.2012.06.002
- Pérez, A., Bosque, I.R. del, 2012. Measuring CSR Image: Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool. *Journal of Business Ethics* 118, 265–286. doi: 10.1007/s10551-012-1588-8
- Pérez-Ruiz, A., Rodríguez del Bosque, I., 2012. La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España. *Universia Business Review* 33, 14–29.
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., 2007. CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics* 74, 285–300. doi: 10.1007/s10551-006-9235-x
- Phan, P.H., Siegel, D.S., Wright, M., 2005. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing* 20, 165–182. doi:10.1016/j.jbusvent.2003.12.001
- Plaza-Úbeda, J.A., De Burgos Jiménez, J., Belmonte Ureña, L.J., 2011. Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: una propuesta integradora. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 14, 151–161. doi:10.1016/j.cede.2011.02.001
- Pojasek, R.B., 2011. ISO 26000 guidance on social responsibility. *Environmental Quality Management* 20, 85–93. doi:10.1002/tqem.20292
- Porter, M.E., Kramer, M.R., 2006. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*
- Prado-Lorenzo, J.M., Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I.-M., Rodríguez-Domínguez, L., 2008. Social responsibility in Spain: Practices and motivations in firms. *Management Decision* 46, 1247–1271. doi: 10.1108/00251740810901417

- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* 32, 4–9. doi: 10.1108/10878570410699249
- Prajogo, D., Tang, A.K.Y., Lai, K., 2012. Do firms get what they want from ISO 14001 adoption? an Australian perspective. *Journal of Cleaner Production* 33, 117–126. doi:10.1016/j.jclepro.2012.04.019
- Quintana-García, C., Benavides Velasco, C.A., Guzmán Parra, V.F., 2013. Capacidades de investigación y directivas: señales informativas en la salida a bolsa de las empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 16, 270–280. doi:10.1016/j.cede.2013.06.005
- Ramírez-Correa, P., 2014. Uso de internet móvil en Chile: explorando los antecedentes de su aceptación a nivel individual. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería* 22, 560–566.
- Ramos, M.I.G., Manzanares, M.J.D., Gómez, F.G., 2014. El efecto del papel mediador de la reputación corporativa en la relación entre la RSC y los resultados económicos. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época* 1,67-89.
- Rasche, A., 2010. The limits of corporate responsibility standards. *Business Ethics: A European Review* 19, 280–291. doi:10.1111/j.1467-8608.2010.01592.x
- Rasche, A., 2009. Toward a model to compare and analyze accountability standards – the case of the UN Global Compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16, 192–205. doi:10.1002/csr.202
- Rasche, A., Waddock, S., McIntosh, M., 2013. The United Nations Global Compact: Retrospect and Prospect. *Business & Society*. 52, 6–30. doi: 10.1177/0007650312459999
- Ratinho, T., Henriques, E., 2010. The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation* 30, 278–290. doi:10.1016/j.technovation.2009.09.002
- Rebelo, M.F., Santos, G., Rui, S., 2014. A generic model for integration of Quality, Environment and Safety Management Systems. *The TQM Journal* 26,143-159. doi: 10.1108/TQM-08-2012-0055
- Red Pacto Mundial, 2012. Memoria de actividades.
- Reinartz, W., Haenlein, M., Henseler, J., 2009. An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing* 26, 332–344. doi:10.1016/j.ijresmar.2009.08.001
- Reynolds, M., Yuthas, K., 2008. Moral discourse and corporate social responsibility reporting. *Journal of Business Ethics* 78, 47–64. doi: 10.1007/s10551-006-9316-x
- Rigdon, E.E., 2014. Rethinking Partial Least Squares Path Modeling: Breaking Chains and Forging Ahead. 47, 161–167. doi:10.1016/j.lrp.2014.02.003
- Rives, L.M., Bañón, A.R., 2008. La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 17, 27–42.
- Rocha-Romero, M., 2006. Integrating standardized management systems: A generic model and supporting methodologies for implementation and auditing (Ph.D.). Ann Arbor, United States.

- Rodríguez-Gutiérrez, P., Fuentes García, F.J., Sánchez Cañizares, S., 2013. Revelación de información sobre clientes, comunidad, empleados y medio ambiente en las entidades financieras españolas a través de las memorias de responsabilidad social corporativa (2007-2010). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 19, 180–187. doi:10.1016/j.iedee.2012.12.002
- Roldán, J.L., Sánchez-Franco, M.J., 2012. Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares. *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* 193-221.
- Salomone, R., 2008. Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production* 16, 1786–1806. doi:10.1016/j.jclepro.2007.12.003
- Sánchez-Fernández, J., Muñoz-Leiva, F., Montoro-Ríos, F.J., 2012. Improving retention rate and response quality in Web-based surveys. *Computers in Human Behavior* 28, 507–514. doi:10.1016/j.chb.2011.10.023
- Santos, G., Barros, S., Mendes, F., Lopes, N., 2013. The main benefits associated with health and safety management systems certification in Portuguese small and medium enterprises post quality management system certification. *Safety Science* 51, 29–36. doi:10.1016/j.ssci.2012.06.014
- Santos, G., Mendes, F., Barbosa, J., 2011. Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production* 19, 1965–1974. doi:10.1016/j.jclepro.2011.06.017
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., Smith, D., Reams, R., Hair, J.F., 2014. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy* 5, 105–115. doi:10.1016/j.jfbs.2014.01.002
- Seidl, D., 2007. Standard Setting and Following in Corporate Governance: An Observation-Theoretical Study of the Effectiveness of Governance Codes. *Organization* 14, 705–727. doi: 10.1177/1350508407080316
- Serrano-Cinca, C., Fuertes-Callén, Y., Gutiérrez-Nieto, B., 2007. Online reporting by banks: a structural modelling approach. *Online Information Review* 31, 310–332. doi: 10.1108/14684520710764096
- Sierra, L., Zorio, A., García-Benau, María A., 2013. Sustainable Development and Assurance of Corporate Social Responsibility Reports Published by Ibex-35 Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20, 359–370. doi:10.1002/csr.1303
- Simon, A., Bernardo, M., Karapetrovic, S., Casadesús, M., 2011. Integration of standardized environmental and quality management systems audits. *Journal of Cleaner Production* 19, 2057–2065. doi:10.1016/j.jclepro.2011.06.028
- Simon, A., Karapetrovic, S., Casadesus, M., 2012a. Evolution of Integrated Management Systems in Spanish firms. *Journal of Cleaner Production* 23, 8–19. doi:10.1016/j.jclepro.2011.10.025
- Simon, A., Karapetrovic, S., Casadesús, M., 2012b. Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial Management & Data Systems* 112, 828–846. doi: 10.1108/02635571211232406

- Simon, A., Petnji Yaya, L.H., 2012. Improving innovation and customer satisfaction through systems integration. *Industrial Management & Data Systems* 112, 1026–1043. doi: 10.1108/02635571211255005
- Simpson, D., Power, D., Klassen, R., 2012. When one size does not fit all: A problem of fit rather than failure for voluntary Management Standards. *Journal of Business Ethics* 110, 85–95. doi: 10.1007/s10551-011-1149-6
- Skouloudis, A., Jones, K., Sfakianaki, E., Lazoudi, E., Evangelinos, K., 2013. EMAS statement: Benign accountability or wishful thinking? Insights from the Greek EMAS registry. *Journal of Environmental Management* 128, 1043–1049. doi:10.1016/j.jenvman.2013.06.057
- Spence, L.J., 2007. CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five “C”s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review* 112, 533–552. doi:10.1111/j.1467-8594.2007.00308.x
- Suñe, A., Bravo, E., Mundet, J., Herrera, L., 2012. Buenas prácticas de innovación: un estudio exploratorio de empresas tecnológicas en el sector audiovisual español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 18, 139–147.
- Swanson, L.A., Zhang, D.D., 2012. Perspectives on corporate responsibility and sustainable development. *Management of Environmental Quality: An International Journal* 23, 630–639. doi: 10.1108/14777831211262918
- Tartari, V., Salter, A., D’Este, P., 2012. Crossing the Rubicon: exploring the factors that shape academics’ perceptions of the barriers to working with industry. *Cambridge Journal of Economics* 36, 655–677. doi:10.1093/cje/bes007
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.M., Lauro, C., 2005. PLS path modeling. *Comput. Computational Statistics & Data Analysis* 48, 159–205. doi:10.1016/j.csda.2004.03.005
- Testa, F., Rizzi, F., Daddi, T., Gusmerotti, N.M., Frey, M., Iraldo, F., 2014. EMAS and ISO 14001: the differences in effectively improving environmental performance. *Journal of Cleaner Production* 68, 165–173. doi:10.1016/j.jclepro.2013.12.061
- Torugsa, N.A., O’Donohue, W., Hecker, R., 2012. 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, 383–402. doi: 10.1007/s10551-012-1405-4
- Tomaseti Solano, E., Sánchez Casado, N., García Marí, J. H., 2014. Google Drive: una herramienta para el desarrollo de cuestionarios online. *Experiencias Docentes en Estadística*, 69-81. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Tschopp, D., Nastanski, M., 2014. The Harmonization and Convergence of Corporate Social Responsibility Reporting Standards. *Journal of Business Ethics* 125, 147–162. doi: 10.1007/s10551-013-1906-9
- Turyakira, P., Venter, E., Smith, E., 2014. The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 17, 157–172.

- Valcárcel, M., Lucena, R., 2014. A quantitative model to assess Social Responsibility in Environmental Science and Technology. *Science of The Total Environment* 466-467, 40–46. doi:10.1016/j.scitotenv.2013.06.099
- Valcárcel, M., Lucena, R., 2013. Synergistic relationships between Analytical Chemistry and written standards. *Analytica Chimica Acta* 788, 1–7. doi:10.1016/j.aca.2013.04.008
- Valcárcel, M., Lucena, R., 2012. La responsabilidad social de la ciencia y tecnología. *Anales de la Real Sociedad Española de Química* 108, 156–159.
- Valdés, A.A., Espinal, G.G., Martell, A.C., 2006. Ética y responsabilidad social de los agronegocios en América Latina. *Journal of Technology Management & Innovation* 2, 53–63.
- Vásquez-Urriago, Á.R., Barge-Gil, A., Rico, A.M., 2012. Los parques científicos y tecnológicos españoles, impulsores de la cooperación en innovación. *ICE: Revista de Economía* 869, 99–114.
- Vásquez-Urriago, Á.R., Barge-Gil, A., Rico, A.M., Paraskevopoulou, E., 2014. The impact of science and technology parks on firms' product innovation: empirical evidence from Spain. *Journal of Evolutionary Economics* 24, 835-873. doi: 10.1007/s00191-013-0337-1
- Vázquez-Carrasco, R., López-Pérez, M.E., 2013. Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality & Quantity* 47, 3205–3218. doi: 10.1007/s11135-012-9713-4
- Veltri, A., Pagell, M., Johnston, D., Tompa, E., Robson, L., Amick III, B.C., Hogg-Johnson, S., Macdonald, S., 2013. Understanding safety in the context of business operations: An exploratory study using case studies. *Safety Science* 55, 119–134. doi:10.1016/j.ssci.2012.12.008
- Vidales, K.B.V., Ortiz, D.A.A., 2014. Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad. *Contaduría y Administración* 59, 223–251.
- Vilanova, M., Lozano, J.M, Arenas, D., 2009. Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics* 87, 57–69. doi: 10.1007/s10551-008-9812-2
- Vinodkumar, M.N., Bhasi, M., 2011. A study on the impact of management system certification on safety management. *Safety Science* 49, 498–507. doi:10.1016/j.ssci.2010.11.009
- Vintró, C., Fortuny, J., Sanmiquel, L., Freijo, M., Edo, J., 2012. Is corporate social responsibility possible in the mining sector? Evidence from Catalan companies. *Resources Policy* 37, 118–125. doi:10.1016/j.resourpol.2011.10.003
- Vinzi, V.E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H., 2010. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Springer Science & Business Media.
- Vitell, S.J., Ramos, E., Nishihara, C.M., 2009. The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective. *Journal of Business Ethics* 91, 467–483. doi:10.1007/s10551-009-0134-9
- Von Ahsen, A., 2014. The Integration of Quality, Environmental and Health and Safety Management by Car Manufacturers – a Long-Term Empirical

- Study. *Business Strategy and the Environment* 23, 395–416. doi:10.1002/bse.1791
- Wang, D.H.-M., Chen, P.-H., Yu, T.H.-K., Hsiao, C.-Y., 2015. The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance. *Journal of Business Research* 68, 2232–2236. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.003
- Wang, Y., Chen, Y., Benitez-Amado, J., 2015. How information technology influences environmental performance: Empirical evidence from China. *International Journal of Information Management* 35, 160–170. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2014.11.005
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., Van Oppen, C., 2009. Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly* 33, 177–195.
- Wildowicz-Giegiel, A., 2014. The evolution and the new frontiers of social responsibility accounting. *Problems of management in the 21 st century* 9, 95.
- Williams, L.J., Vandenberg, R.J., Edwards, J.R., 2009. 12 Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. *The Academy of Management Annals* 3, 543–604. doi:10.1080/19416520903065683
- Wood, D.J., 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* 16, 691–718.
- Zeng, S. X., Xie, X.M., Tam, C. M., Shen, L.Y., 2011. An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). *Total Quality Management & Business Excellence* 22, 173–186. doi:10.1080/14783363.2010.530797
- Zeng, S.X., Tam, C.M., Tam, V.W., 2010. Integrating Safety, Environmental and Quality Risks for Project Management Using a FMEA Method. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* 21, 44–52.
- Zeng, X., Tam, V.W., Le, K.N., 2010. Towards effectiveness of integrated management systems for enterprises. *Engineering Economics* 21, 171–179.



**ANEXO**



## Cuestionario sobre RSC y Organizaciones Tecnológicas

1. **Sector.** (Indique cual es el sector principal donde ejerce su actividad)

Aeronáutico/ aeroespacial	
Biotecnológico/agroalimentario	
Industrial	
Ingeniería, asesoría, consultoría	
Naval	
TIC	
Sanitario	
Seguridad y defensa	
Otros	

2. **Tipo de sociedad.** Señale la casilla que corresponda con su organización.

Sociedad Anónima	
Sociedad Limitada	
Sociedad Cooperativa	
Sociedad Laboral	
Otros	

3. **Tamaño de la organización** (número de trabajadores):

Gran tamaño (más de 250 trabajadores)	
Tamaño mediano (entre 50 y 250 trabajadores)	
Tamaño pequeño (entre 10 y 49 trabajadores)	
Tamaño mínimo (menos de 10 trabajadores)	

4. **Indique aproximadamente su Volumen de ventas** (aprox. último ejercicio):

Menos de 100.000 € anuales	
Entre 100.000 y 500.000 € anuales	
Entre 500.000 y 1.000.000 € anuales	
Entre 1.000.000 y 5.000.000 € anuales	
Más de 5.000.000 € anuales	

5. **Antigüedad** (fecha creación de la organización):

6. **Indique, por favor, su cargo en la organización**

Alto cargo/ directivo (toma decisiones finales)	
Responsable de área/mando intermedio/supervisor	
Personal técnico (ejecución de la actividad principal de la organización)	
Personal auxiliar (apoyo en otras áreas de la organización)	
Otros	

7. **Dispone de un sistema de gestión implantado en la organización, por ejemplo de Calidad, Medioambiental, o de Seguridad Laboral**

Si

No

8. **En relación a los sistemas de gestión indicar si la organización dispone de algún/os certificados.**

Si (Pase a la pregunta siguiente)

No (Pase a la pregunta 16)

9. **Sistemas de Gestión de Calidad:**  ISO 9001;  EFQM;  PECAL 2021;  UNE 9001

10. **Sistemas de Gestión de Medioambiente:**  ISO 14001;  EMAS

11. **Sistemas de Gestión de Seguridad laboral:**  OHSAS 18001

## Bibliografía

12. **Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social:**  SA 8000;  AA1000  GRI  IQnetRS10  SGE21  
 efr (empresa familiarmente responsable)
13. **Otros sistemas:**  ISO 27001;  ISO 20000  ISO 17025;  ITIL;  Certificado de producto:
14. **Otros sistemas no indicados anteriormente:**
15. **Indique, por favor, la fecha de la primera certificación y cuál fue el sistema certificado:**
16. **Se ha planteado alguna vez, o lo ha hecho, implantar iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en su organización.**  
 **Si** (Pase a la pregunta 18)  **No** (Pase a la pregunta siguiente)
17. En referencia a la RSC, señale, por favor, hasta qué punto está de acuerdo con las afirmaciones siguientes. (siendo 1= "nada de acuerdo" y 5= "estoy muy de acuerdo")

		Nada de acuerdo				
		1	2	3	4	5
	<b>No me había planteado implantarla porque</b>					
1	Desconocía la Responsabilidad Social Corporativa					
2	No he visto la necesidad de implantarla en mi organización					
3	Creo que no tiene cabida, en el día a día, de mi organización					
4	Creo que los costes de implantación superaran los beneficios de ésta					
5	Creo que la RSC es para grandes empresas o multinacionales					
6	La crisis económica sólo me ha permitido preocuparme por sobrevivir					

*Pase a la pregunta 27*

18. En referencia a la RSC, señale, por favor, hasta qué punto está de acuerdo con las afirmaciones siguientes. (Siendo 1= "nada de acuerdo" y 5= "estoy muy de acuerdo").

		Nada de acuerdo				
		1	2	3	4	5
	<b>Voy a implantar iniciativas de RSC, o lo he hecho ya , para:</b>					
1	Mejorar las condiciones laborales de mis trabajadores					
2	Reducir el absentismo laboral					
3	Aumentar la motivación de los empleados					
4	Mejorar la formación y capacitación de los empleados					
5	Mejorar la eficacia y el control de las operaciones					
6	Construir sinergias entre los sistemas de gestión					
7	Cumplir con leyes y políticas gubernamentales					
8	Cumplir indicaciones de: clientes, accionistas, grupos ecologistas,...					
9	Mejorar las relaciones con la comunidad donde está asentada la organización					
10	Salvaguardar los derechos de los consumidores					
11	Reducir las reclamaciones de los clientes					
12	Proteger al medioambiente					
13	Favorecer el desarrollo sostenible					
14	Mejorar la imagen de la empresa al coincidir con acciones de la competencia					
15	Ser homologado como proveedor de organismos públicos					
16	Ser homologado como proveedor de organismos privados					
17	Reducir las sanciones de organismos públicos					
18	Obtener ayudas o subvenciones de organismos públicos					
19	Cumplir con requisitos de terceras partes, p.e. administración, entidades financieras, etc.					

**19. Indique el año en que empezó a (o tienen previsto) realizar actividades de RSC:**

**20. Disponer de un sistema de gestión normalizado y certificado, ayuda a la hora de implantar un sistema de gestión basado en RSC ya que:**

		Nada de acuerdo <span style="float:right">Muy</span>				
		1	2	3	4	5
1	Existe un conocimiento previo sobre las dificultades de implantación					
2	Existen ventajas de tener un sistema de gestión normalizado, p.e, estandarización de procesos, formación del personal					
3	Se conocen los procesos de auditoría interna y externa para la certificación					
4	Se conocen los requisitos de los diferentes sistemas, (p.e. cumplimiento legal, revisión por la dirección, auditorías, indicadores...)					
5	Surgen sinergias entre los sistemas (comparten recursos, documentación común, etc.)					

**21. Disponer de varios sistemas de gestión normalizados predispone a la organización a su integración efectiva o real, ya que:**

		Nada de acuerdo <span style="float:right">Muy</span>				
		1	2	3	4	5
1	Comparten recursos					
2	Comparten procedimientos documentados					
3	Comparten requisitos					
4	Se unifica el manual de gestión					
5	Comparten personal					
6	Existe un departamento de gestión encargado de todo					
7	Los trabajadores conocen los sistemas de gestión y los aplican diariamente sin dificultades					
8	Los sistemas certificados son en sí el sistema de gestión de la organización y por tanto el certificado no es una cuestión de imagen					

**22. En referencia a la estrategia empresarial, se facilita la adopción de una estrategia de RSC en el seno de la organización, pues:**

		Nada de acuerdo <span style="float:right">Muy</span>				
		1	2	3	4	5
1	La organización ha identificado a sus grupos de interés					
2	La organización dispone de mecanismos para conocer las necesidades de sus grupos de interés					
3	La organización puede priorizar a sus grupos de interés					
4	Existen canales de comunicación permanentes con los grupos de interés					
5	Se ha definido una política de RSC					
6	Se ha definido un código ético de conducta para los empleados					
7	Se han definido indicadores de RSC					
8	La dirección de la organización está implicada en la integración de la RSC.					
9	Existen recursos (humanos, financieros, materiales...) suficientes o están					

## Bibliografía

	previstos para la implantación de la RSC					
10	Existen en la organización procedimientos operativos que contemplan aspectos sociales, medioambientales y económicos					
11	Existen planes estratégicos alineados con procesos y actividades tácticas y operativas (integración vertical)					
12	La organización tiene procesos integrados unos con otros					
13	Considera que los proceso de negocio crean valor para el bienestar económico, social y medioambiental					
14	Los empleados disponen de conocimientos suficientes para lograr procesos sostenibles					
15	La organización actualiza sus conocimientos medioambientales y de sostenibilidad, mediante la formación de sus trabajadores					
16	Considera que la organización gestiona internamente dicho conocimiento de forma adecuada					
17	Se han establecidos objetivos relativos a aspectos sociales y medioambientales					
18	Se dispone de mecanismos de evaluación de los resultados de los objetivos					
19	Se dispone de herramientas para evaluar, periódicamente, los requisitos y necesidades de los grupos de interés					
20	Considera que la organización permanece atenta a las cuestiones de RSC					
21	Se comunican los resultados de RSC a las partes interesadas					
22	Existen mecanismos para dicha comunicación					
23	Se realizan acciones correctivas en base a los resultados obtenidos					
24	Se realizan acciones de mejora y /o preventivas en el área de la RSC					
25	Se emplean mecanismos de mejora continua a lo largo de todas las áreas de negocio					
26	Considera que las políticas de RSC tiene un resultado positivo en el conjunto de la organización					

### 23. La organización, en su toma de decisiones, presta especial atención a:

		Nada de acuerdo      Muy de acuerdo				
		1	2	3	4	5
1	Los Clientes					
2	Lo que hacen mis Competidores					
3	Los Suministradores y proveedores					
4	Los Propietarios/ accionistas					
5	Los Empleados					
6	El conjunto de la sociedad donde se establece					
7	Audidores de cuentas y/o de sistemas de gestión					
8	Investigadores y/o centros de investigación					

Cual es, en su opinión, el impacto de adoptar un sistema de gestión empresarial basado en la RSC, señalando hasta qué punto está de acuerdo con las afirmaciones siguientes. (Siendo 1= “nada de acuerdo” y 5= “estoy muy de acuerdo”)

**24. En relación al impacto económico:**

		Nada de acuerdo      Muy de acuerdo				
<b>Impacto Económico</b>		1	2	3	4	5
1	Se logra un aumento de las ventas					
2	Se produce un ahorro en costes					
3	Mejora el acceso a la financiación					
4	Crece los ingresos					
5	Mejora la imagen de la empresa o marca					
6	Se produce un acceso a nuevos mercados o clientes					
7	Se obtienen ventajas competitivas					
8	Mejora el retorno de la inversión					
9	Mejora la satisfacción de los clientes					
10	Se obtienen colaboraciones con otras organizaciones					
11	Aumenta la rentabilidad económica					
12	Aumenta la rentabilidad financiera					
13	Reducción de sanciones económicas por parte de la administración pública					
14	Se crean spin-off que pueden ser aplicadas beneficiosamente en otras áreas de negocios					

**25. En relación al impacto social.**

		Nada de acuerdo      Muy de acuerdo				
<b>Impacto Social</b>		1	2	3	4	5
1	Se consigue una reducción del absentismo laboral					
2	Incrementa de la satisfacción de los empleados					
3	Reducción de la conflictividad laboral por asuntos sociales					
4	Se facilita la conciliación de la vida laboral y familiar					
5	Existe participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones					
6	Aumenta la inversión en RRHH, p.e. con acciones formativas, plan de carrera...					
7	Aumenta la igualdad de oportunidades en el trabajo, p.e. empleo de personas discapacitadas, promoción de mujeres a posiciones directivas					
8	Reducción del número de accidentes laborales					
9	Mejora la seguridad y salud laboral					
10	Se mejora la imagen externa de la organización					
11	Se mejora la imagen interna de la organización					
12	Se favorece la motivación de los empleados					
13	Se demuestra liderazgo en la comunidad					
14	Se mejoran las relaciones con la comunidad					
15	Se patrocinan acciones culturales y deportivas de la comunidad					
16	Se participa en otras acciones públicas de manera positiva					
17	Se enfatizan los derechos de los consumidores					

## Bibliografía

26. En relación al **impacto medioambiental, se obtiene un/a:**

		Nada de acuerdo				
		1	2	3	4	5
<b>Impacto Medioambiental se obtiene un/a:</b>						
1	Reducción de residuos y emisiones					
2	Se mejora la optimización de los recursos					
3	Reducción del consumo energético					
4	Reducción de los riesgos y peligros medioambientales					
5	Incremento de actividades de protección del medioambiente					
6	Reducción de los impactos ambientales					
7	Reducción de sanciones medioambientales					
8	Aumenta la formación medioambiental de los empleados					
9	Incremento de la eficiencia energética					
10	Aumento de acciones de auditoría energética y/o medioambiental					
11	Separación sistemática de residuos peligrosos					
12	Uso de certificaciones en aspectos medioambientales, p.e. eco-etiqueta,					
13	Diseño de productos y/o procesos de fabricación para minimizar el impacto medioambiental a lo largo del ciclo de vida de los productos					

27. **Indique, por favor, la provincia donde está ubicada la organización** (en caso de que la sede este fuera de España, indique el país)

28. Indique, si lo conoce, el número CNAE

29. **Indique cualquier cuestión o sugerencia que considere importante** (por ejemplo, si el cuestionario le ha parecido largo o algún aspecto no recogido en el cuestionario)

30. **Si desea recibir un resumen de los datos obtenidos, puede solicitarlo adjuntando su dirección de email**

*Los datos obtenidos serán tratados de forma anónima y confidencial.  
Muchas gracias por su colaboración*