

**TESIS DOCTORAL**

**Departamento de Economía Financiera y Contabilidad**

**Doctorado en Ciencias Económicas, Empresariales y Jurídicas**

**“LA INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y EL PAPEL MEDIADOR DE LA INNOVACIÓN”**

**Autor: Eduardo Gómez Melero**

**Directores: Carmelo Reverte Maya  
Juan Gabriel Cegarra Navarro**



A Bartolomé y Teresa, siempre en mi corazón.



“Lo importante no es mantenerse vivo sino mantenerse humano”

(George Orwell)



## AGRADECIMIENTOS

En la realización de esta tesis doctoral debo agradecer muy sinceramente, en primer lugar, a mis directores de tesis, Carmelo Reverte Maya y Juan Gabriel Cegarra Navarro, la enorme dedicación, transmisión de conocimientos, y confianza que han depositado en un servidor, para la realización de este trabajo, sin ellos hubiera sido una labor enormemente complicada.

En segundo lugar a mi familia por estar siempre ahí apoyando mi carrera académica desde el principio, y en especial a mis padres por haberse sacrificado tanto por mí y concienciarme de la importancia de la formación.

Por último quería mostrar mi agradecimiento a los compañeros y profesores que he tenido a lo largo de mi andadura universitaria, sin duda todos me aportaron algo.

Muchas gracias a todos.



## RESUMEN

Aunque se argumenta a menudo que la responsabilidad social corporativa podría ser un factor potencial para la mejora de la competitividad de las empresas, las investigaciones previas sobre la relación entre la responsabilidad social y el desempeño organizacional han arrojado resultados contradictorios, principalmente por dos razones. En primer lugar, el desempeño ha sido evaluado empleando indicadores de medida de naturaleza financiera en la mayoría de los estudios. Dado que la responsabilidad social corporativa conduce a muchos beneficios intangibles para la empresa (p.ej., mejora de la reputación corporativa y la imagen de marca, mayor motivación de los empleados y mayor grado de satisfacción de clientes), las medidas no financieras también deben ser consideradas al medir el desempeño organizacional. En segundo lugar, existe evidencia de que ciertos aspectos de la responsabilidad social corporativa pueden tener un efecto significativo y positivo en el desempeño mejorando la capacidad de innovación a través del uso de factores sociales, ambientales o de sostenibilidad con el fin de crear nuevas formas de organización y métodos de trabajo, nuevos productos, servicios y procesos. Esa es la razón por la que la innovación debe ser conceptualizada como una potencial variable mediadora en la relación entre la responsabilidad social y el desempeño de las empresas. En este sentido, la principal contribución de este estudio es el de superar las carencias de la investigación previa, analizando tanto el impacto de las prácticas de responsabilidad social en el desempeño organizacional (incluyendo indicadores financieros y no financieros) como el potencial papel mediador de la innovación en la relación entre la responsabilidad social y el citado desempeño. Mediante el uso de la metodología de ecuaciones estructurales para una muestra de 143 empresas españolas eco-responsables (mayoritariamente, pymes), nuestros resultados muestran la existencia de efectos directos positivos y significativos de la responsabilidad social corporativa tanto en la innovación como en el desempeño organizacional para todos los grupos de empresas analizados (es decir, industriales vs no industriales, proactivas versus no proactivas, más pequeñas vs más grandes, jóvenes vs maduras). Los resultados también muestran el papel mediador de la innovación en el caso de las empresas industriales.

## ABSTRACT

Although it is often argued that corporate social responsibility could be a potential driver of a company's competitiveness, previous research on the relationship between corporate social responsibility and organizational performance has provided conflicting results mainly because of two reasons. Firstly, performance has been operationalized using financial measures in the majority of the studies. As corporate social responsibility leads to many intangible benefits for the company (e.g., improved corporate reputation and brand image, increased employee motivation and customer satisfaction), non-financial indicators have also to be considered when measuring organizational performance. Secondly, there is evidence that certain aspects of corporate social responsibility can have a positive meaningful effect on performance by improving capacity for innovation through the use of social, environmental or sustainability drivers in order to create new ways of working, new products, services and processes. That is why innovation should be conceptualized as a potential mediating variable in the corporate social responsibility-performance relationship. In this regard, the main contribution of this study is to overcome the previous research gaps by analyzing both the impact of corporate social responsibility practices on a measure of organizational performance including both financial and non-financial indicators and the potential mediating role of innovation in the corporate social responsibility-performance relationship. Through using the structural equation modeling approach for a sample of 143 eco-responsible Spanish companies (mostly, SMEs), our results document positive and significant direct effects of corporate social responsibility on both innovation and organizational performance in all groups of companies analyzed (i.e. manufacturing vs non-manufacturing, proactive vs non-proactive, smaller vs larger and younger vs older firms). Results also find a mediation role of innovation in the case of manufacturing companies.

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	21
<b>PRIMERA PARTE: ESTUDIO DE LA RSC Y SU IMPORTANCIA</b>	
<b>CAPÍTULO PRIMERO: MARCO TEÓRICO DE LA RSC</b>	
1.1. Concepto de Responsabilidad Social Corporativa .....	29
1.2. La Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders).....	33
1.3. La Teoría de Recursos y Capacidades .....	36
1.4. Dimensiones de la RSC .....	45
1.4.1. Dimensión Económica .....	45
1.4.2. Dimensión Social .....	49
1.4.3. Dimensión Medioambiental .....	56
1.5. Estándares Internacionales en materia de RSC: el Global Reporting Initiative.....	60
1.6. Literatura e investigación previa sobre la relación RSC-Desempeño Organizacional.....	67
1.6.1. Estudio de la relación RSC-Desempeño en las pymes.....	72
1.7. La Innovación como el eslabón entre la RSC y el Desempeño Organizacional.....	73
1.7.1. Significado, tipos y trascendencia de la Innovación.....	74
1.7.2. El papel mediador de la innovación en la relación RSC-Desempeño .....	76
1.8. Síntesis del marco teórico estudiado .....	82

## SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN, EVIDENCIA EMPÍRICA Y CONCLUSIONES

### CAPÍTULO SEGUNDO: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Modelo teórico a contrastar .....	87
2.2. Muestra .....	88
2.3. Hipótesis de la investigación.....	92
2.4. Medición de las variables latentes .....	97
2.4.1. Medición de la RSC.....	97
2.4.2. Medición de la Innovación .....	99
2.4.3. Medición del Desempeño Organizacional .....	100
2.5. Introducción de variables de control en la investigación: sector, tamaño, estrategia y antigüedad.....	101
2.5.1 Estrategia empresarial .....	101
2.5.2. Tamaño.....	104
2.5.3. Sector de actividad .....	105
2.5.4. Antigüedad .....	106

### CAPÍTULO TERCERO: ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Descripción de los resultados .....	109
3.2. Análisis estadístico utilizado: modelización de ecuaciones estructurales con PLS.....	125
3.3. Evaluación del modelo de medida.....	132
3.3.1. Fiabilidad de los indicadores .....	132
3.3.2. Fiabilidad de los constructos .....	135
3.3.3. Validez convergente.....	136
3.3.4. Validez discriminante .....	136

3.4. Evaluación del modelo estructural.....	137
3.5. Evaluación del modelo global.....	140
3.6. Análisis multigrupo .....	140
3.7. Análisis de mediación .....	143
3.8. Síntesis del estudio empírico.....	146
CAPÍTULO CUARTO: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	
4.1. Discusión.....	149
4.2. Conclusiones.....	151
4.3. Limitaciones y propuestas para investigaciones futuras.....	154
4.4. Aportaciones de la investigación .....	156
BIBLIOGRAFÍA .....	159



## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### 1-INDICE DE TABLAS

- 1.1. Tabla 1: algunas definiciones de la RSC.
- 1.2. Tabla 2: tipos de stakeholders según Clarkson.
- 1.3. Tabla 3: Desempeño Organizacional y RRHH.
- 1.4. Tabla 4: cuestiones de interés para los empleados y para la comunidad a la que pertenece la empresa.
- 1.5. Tabla 5: ejemplos de indicadores del GRI
- 1.6. Tabla 6: aspectos del GRI en relación a la dimensión económica de la RSC
- 1.7. Tabla 7: aspectos del GRI en relación a la dimensión social de la RSC.
- 1.8. Tabla 8: aspectos del GRI en relación a la dimensión ambiental de la RSC.
- 1.9. Tabla 9: estudios empíricos previos de la relación RSC-desempeño.
- 1.10. Tabla 10: estudios empíricos previos de la relación RSC-desempeño en pymes.
- 1.11. Tabla 11: relación entre categorías de innovación e indicadores empleados.
- 1.12. Tabla 12: características de la muestra.
- 1.13. Tabla 13: indicadores de la dimensión económica.
- 1.14. Tabla 14: indicadores de la dimensión social.
- 1.15. Tabla 15: indicadores de la dimensión medioambiental.
- 1.16. Tabla 16: indicadores de la innovación.
- 1.17. Tabla 17: indicadores de desempeño financiero.
- 1.18. Tabla 18: indicadores de desempeño no financiero.
- 1.19. Tabla 19: resumen comparativo de PLS y métodos basados en la covarianza.
- 1.20. Tabla 20: evaluación de los constructos de la RSC.

- 1.21. Tabla 21: evaluación de la innovación y de los constructos del desempeño organizacional.
- 1.22. Tabla 22: validez discriminante de los constructos de primer orden.
- 1.23. Tabla 23: coeficientes estandarizados del modelo teórico.
- 1.24. Tabla 24: análisis multigrupo de los coeficientes estandarizados del modelo estructural, basado en el sector, el tamaño, la estrategia y la antigüedad.
- 1.25. Tabla 25: Análisis de mediación del efecto indirecto de la RSC sobre el desempeño a través de la innovación.

## 2-INDICE DE FIGURAS

- 2.1. Figura 1: los stakeholders en una pyme.
- 2.2. Figura 2: efectos tangibles e intangibles de la RSC.
- 2.3. Figura 3: teoría de recursos y capacidades.
- 2.4. Figura 4: triple bottom line o triple dimensión de la RSC.
- 2.5. Figura 5: dimensiones de la calidad laboral.
- 2.6. Figura 6: áreas medioambientales.
- 2.7. Figura 7: modelo teórico Innovación-RSC
- 2.8. Figura 8: modelo teórico de la investigación.

## LISTA DE ACRÓNIMOS

AECA: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

CERES: Coalition for Environmentally Responsible Economies

COP21: XXI Conferencia Internacional sobre el Cambio Climático

ECODIM: Dimensión económica (Economical dimension)

EESE: Encuesta de Estrategias Empresariales

ENVDIM: Dimensión medioambiental (Environmental dimension)

ERM: Observatorio Europeo para la Reestructuración responsable (European Restructuring Monitor)

EWCS: Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (European Working Conditions Survey)

FINPERF: Desempeño financiero (Financial performance)

GRI: Global Reporting Initiative

INN: Innovación (Innovation)

ISO: International Standard Organization

LGD: Ley General de Discapacidad

NONFINPERF: Desempeño no financiero (Nonfinancial performance)

PLS: Partial Least Squares

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente

RRHH: Recursos humanos

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

SEM: Modelización de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling)

SGE: Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable

SOCDIM: Dimensión social (Social dimension)

WBCSD: World Business Council for Sustainable Development



# INTRODUCCIÓN



La presente tesis doctoral analiza el impacto que tienen las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) sobre la innovación y el desempeño organizacional en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Los cambios sociales acaecidos en su entorno, la mayor globalización de los mercados, su sensibilización con el impacto medioambiental, la necesidad de incorporar prácticas de buen gobierno o la oportunidad que supone invertir de forma socialmente responsable han llevado a las organizaciones a replantear sus estrategias de gestión, incorporando la implementación de prácticas socialmente responsables (Herrera *et al.*, 2016). Igualmente, desde un punto de vista académico, se viene manifestando últimamente una creciente preocupación por el papel que juegan las empresas en su contexto social y medioambiental, así como el impacto que tienen y las externalidades que provocan, lo que se ha traducido en una mayor presencia de la RSC en la literatura (Aguinis y Glavas, 2012).

Pese a que la RSC es un factor impulsor potencial del desempeño organizacional, investigaciones anteriores muestran resultados contradictorios sobre la relación entre RSC y desempeño (p.ej., Orlitzky *et al.*, 2003; Allouche y Laroche, 2005; Callan y Thomas, 2009). Algunos estudios han demostrado una relación positiva entre la RSC y los resultados financieros (Johnson y Greening, 1999; Waddock y Graves, 1997), mientras que otros han puesto de manifiesto una relación negativa (Bromiley y Markus, 1989; Davidson y Worrell, 1988). A pesar de los esfuerzos prolongados por demostrar una relación positiva entre la RSC y el desempeño organizacional, la investigación todavía no arroja resultados concluyentes, debido a la falta de medidas consistentes y fiables del desempeño social, o modelos mal especificados en el que se omiten variables que pueden mediar o moderar la relación (Surroca *et al.*, 2010; García-Castro *et al.*, 2010).

McWilliams y Siegel (2001) y Surroca *et al* (2010) evidenciaron que esta falta de consenso podría venir explicada por la omisión de variables relacionadas con la innovación. A pesar del hecho de que la innovación ha sido contemplada como un mecanismo para comprender el impacto de la RSC en los resultados organizacionales, son escasos los estudios que han examinado las formas en las que la innovación media la relación entre la RSC y los resultados tanto financieros como no financieros (Lockett *et al.*, 2006).

Otra explicación plausible de los resultados contradictorios obtenidos en la literatura previa sobre la relación RSC-desempeño es que éste último se centra en los resultados financieros a corto plazo de las empresas, mientras que las iniciativas de responsabilidad social están más orientadas a largo plazo y se reflejan en indicadores cualitativos (p.ej., la satisfacción del cliente, la imagen de marca y reputación corporativa, la motivación de los empleados, la calidad de los productos o servicios, etc.). De hecho, el uso exclusivo de los indicadores financieros con el fin de medir el desempeño de la organización ha sido siempre criticado por los siguientes argumentos (Amir y Lev, 1996; Ittner y Larcker, 1998):

- a) Cortoplacismo. Los directivos pueden sentirse tentados a tomar decisiones que mejoren el desempeño financiero a corto plazo pero que tengan, en cambio, un impacto negativo en la rentabilidad a largo plazo.
- b) Enfoque interno. El desempeño centrado en magnitudes financieras ignora otros factores externos importantes que se necesitan para competir con éxito, como es, por ejemplo, la satisfacción del cliente.
- c) Manipulación de los resultados. Las medidas de desempeño están basadas en datos contables, los cuales son fácilmente manipulables por los administradores, lo que va en detrimento de su fiabilidad.
- d) Omisión de los conductores intangibles de valor de la empresa. El uso de indicadores de desempeño financiero no transmite una imagen completa acerca de los factores que impulsan el éxito a largo plazo y la maximización de la riqueza de los accionistas, por ejemplo, la satisfacción del cliente, la capacidad para innovar, la imagen de marca, la reputación corporativa y la motivación de los empleados, entre otros aspectos, escapan al desempeño financiero.
- e) Perspectivas de futuro. Las medidas centradas en el desempeño financiero se basan en datos históricos y carecen de una perspectiva futura, resultando insuficientes en un entorno empresarial tan dinámico como el actual.

Al respecto, los indicadores no financieros cualitativos tratan de superar los problemas tradicionales asociados a las medidas de desempeño financiero. Conviene mencionar, asimismo, que la investigación existente hasta la fecha sobre este tema se ha centrado principalmente en las grandes empresas, con muy poco estudio en las pymes, a pesar del hecho

de que las pymes representan más del 99 % del número total de empresas en Europa (Comisión Europea, 2014). Este hecho se explica, en parte, porque las iniciativas gubernamentales en favor de la RSC han ido dirigidas predominantemente a las empresas de mayor dimensión dada su mayor repercusión económica y visibilidad mediática. El interés por el compromiso de las pymes en el ámbito de la RSC ha surgido recientemente en la investigación académica (Castka *et al.*, 2004, Jenkins, 2006; Murillo y Lozano, 2006; Davies y Crane, 2010, y Morsing y Perrini, 2009).

Esta falta de estudios en el ámbito de las pymes tiene también su origen en la asunción de que los conceptos y metodologías aplicadas para el ámbito de las grandes corporaciones pueden ser extrapolados casi de forma universal, considerando a las pequeñas y medianas empresas como simples versiones en miniatura de las grandes compañías (Tilley, 2000). Es precisamente por ello que cobra interés el análisis segmentado de cómo este tipo de entidades de reducida dimensión afrontan la RSC y cómo sus peculiaridades condicionan el contenido, las motivaciones y el alcance de sus actividades de RSC (Jenkins, 2004).

En la medida que, a diferencia de sus competidores de mayor dimensión, las pymes no se encuentran bien posicionadas para aprovechar las clásicas oportunidades competitivas que ofrece el desarrollo de economías de escala, se ven obligadas en mayor medida a diseñar e implementar estrategias de negocio alternativas (Spence, 2007). En este sentido, la RSC ha sido propuesta en los últimos tiempos como una de las estrategias más efectivas para diferenciarse y fortalecer la competitividad de las pymes (Porter y Kramer, 2006).

En este contexto, el presente estudio intenta dar respuesta a las carencias existentes en investigaciones anteriores analizando el impacto de las prácticas de RSC (en sus tres dimensiones: social, económica y medioambiental) en el desempeño organizacional, medido éste último a partir de indicadores tanto financieros como no financieros. Para ello se ha elegido una muestra de 143 empresas españolas ecorresponsables ubicadas en la Región de Murcia (en su mayoría, pymes). Esta muestra ha sido elegida debido a que las empresas incluidas se adhirieron al Pacto Social por el Medio Ambiente, que comprende aquellas empresas comprometidas con la sostenibilidad.

Este trabajo también examina el efecto mediador de la innovación en la relación RSC-desempeño, ya que algunos estudios indican que la innovación podría ser el eslabón perdido en la relación entre ambas variables (McWilliams y Siegel, 2001; Surroca *et al.*, 2010). En este

sentido, una aportación distintiva de la investigación desarrollada en la presente tesis es la consideración explícita del papel mediador de la innovación en la relación RSC-desempeño organizacional, aspecto éste que ha sido insuficientemente abordado en la investigación previa en el ámbito de las pymes.

El presente trabajo se estructura en dos partes bien diferenciadas. En la primera de ellas, centrada en el marco teórico, se presenta el concepto de RSC y sus distintas dimensiones (económica, social y medioambiental), los beneficios internos y externos de la implantación de la RSC así como los estándares internacionales de referencia para la elaboración de las memorias de sostenibilidad (como el GRI). Asimismo, se presenta la literatura relativa al impacto de la RSC en la innovación y el desempeño organizacional.

La segunda parte contiene el análisis empírico a partir de una encuesta dirigida a muestra de empresas de la Región de Murcia, mayoritariamente pymes. Así, esta parte contiene toda la labor de contrastación de las hipótesis propuestas centradas en el impacto de la RSC sobre el desempeño organizacional y la innovación y el efecto mediador de esta última variable en la relación entre la RSC y el desempeño. Para ello se ha construido un modelo teórico que representa las relaciones planteadas que se pretenden demostrar y un modelo de medida basado en un conjunto de indicadores que miden los constructos clave de nuestro estudio (RSC, innovación y desempeño). Para la estimación del modelo se ha empleado la metodología SEM (sistemas de ecuaciones estructurales) que permite validar el modelo de medida y estimar el modelo estructural con el fin de aceptar o rechazar las hipótesis planteadas entre los constructos.

Para finalizar, partiendo del análisis empírico, se han extraído las oportunas conclusiones y subrayado las limitaciones que presenta nuestra investigación, así como las posibles alternativas para mejorar en investigaciones posteriores el modelo teórico y obtener una información más completa del fenómeno estudiado.

# PRIMERA PARTE: ESTUDIO DE LA RSC Y SU IMPORTANCIA



# **CAPÍTULO PRIMERO: MARCO TEÓRICO**



Las pymes, al igual que las grandes empresas, están expuestas a una continua turbulencia del entorno en el que se desarrolla su actividad empresarial, por lo que deben estar constantemente renovando sus competencias y adaptándose a los cambios del mismo (Cegarra-Navarro *et al.*, 2016). Frente a estas exigencias del mercado, las estrategias organizativas juegan un papel fundamental para el desarrollo sostenido del negocio con el objetivo de incrementar la competitividad de la empresa. Estas circunstancias implican la necesidad de mejorar el desempeño organizacional a través de una innovación continua en la empresa, uno de los caminos podría ser la implementación de políticas de RSC. Es por ello que este primer capítulo se desarrolla con el objetivo de profundizar desde aspectos más generales como el desempeño organizacional, la innovación y la RSC, hacia otros más específicos, concretamente las dimensiones de la RSC, las modalidades de desempeño y los vínculos existentes entre la RSC y la innovación. El primer apartado de este estudio se centra en el estudio de la RSC a través de sus dimensiones y protagonistas. Seguidamente se abordará la retrospectiva y estudio de la relación RSC-desempeño. Posteriormente se analizará la innovación como el eslabón entre la RSC y el desempeño organizacional. Finalmente, se detallarán las principales conclusiones que se desprenden de este primer capítulo.

### **1.1 CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

La Teoría General de Sistemas define a la empresa como un sistema compuesto por un conjunto de elementos (humanos, técnicos y financieros) coordinados para alcanzar determinados fines y en permanente interacción con su entorno, lo que a su vez define a la empresa como un subsistema económico o parte perteneciente a un sistema más grande. Este sistema no es ni más ni menos que el mundo globalizado y el entorno socio-político al que afecta y del que recibe influencias. Una visión sistemática de la empresa más allá del racionalismo económico cuya única búsqueda es maximizar el beneficio empresarial a corto plazo abstrayéndose del entorno, coloca a las organizaciones en un nuevo escenario donde cada decisión tomada tiene su eco en la sociedad. Buscar la rentabilidad sin actuar con responsabilidad no solo puede ser negativo para los distintos grupos de interés (consumidores, proveedores, trabajadores, clientes, etc.) sino también para la propia organización. Olcese (2008) en su obra *El Capitalismo Humanista* señala cinco pilares como paradigma de la empresa responsable y sostenible:

- a. Sensibilidad hacia el entorno. La empresa es un foco de influencia notable hacia su entorno económico, social, medioambiental del que también recibe influencias de tal modo que se produce un constante *feedback* o retroalimentación entre ambos. Puesto que a la hora de elaborar su estrategia competitiva realiza un análisis del entorno para detectar sus amenazas y oportunidades, la sensibilidad hacia el mismo debe formar parte de su planificación.
- b. Sentido de Pertenencia. La empresa no es solo la principal institución de la economía como unidad técnica y organizativa de la producción, sino que la historia demuestra que es y ha sido la principal impulsora del cambio social. Como miembros de una comunidad las compañías deben ser conscientes de la importancia del sentido de pertenencia a la hora de tomar decisiones.
- c. Capacidad innovadora. El progreso económico y el bienestar general a menudo van unidos. Los inventos e innovaciones llevados a cabo en el mundo empresarial han generado métodos y tecnologías más eficientes, nuevos bienes y servicios y nuevas formas de organización y marketing, que han elevado, no solo la productividad, sino también el nivel de vida de los ciudadanos. En este sentido, actuar con compromiso y sensibilidad hacia el entorno social puede convertir a la empresa en una fuente de cambio e innovación. Además, debido a sus efectos positivos en la sociedad, la innovación se considera como un ejercicio de responsabilidad y sostenibilidad en sí; la innovación como resultado exitoso de diversos esfuerzos investigadores a través de su difusión en los mercados permite a las empresas obtener nuevas ventajas competitivas y, a su vez, garantizar su supervivencia y la creación de empleo.
- d. Consideración del largo plazo. La búsqueda de la rentabilidad económica y financiera óptimas a corto plazo descuidando sus implicaciones en el largo plazo no solo pone en peligro a la empresa sino también el bienestar de las generaciones futuras de la sociedad. Se identifica al cortoplacismo como una de las causas de la crisis financiera internacional más reciente. Planificar a largo plazo equivale a apostar por la sostenibilidad.
- e. Creación de valor. La creación de valor es primordial para satisfacer las crecientes necesidades de una sociedad. Sin duda esta última cualidad va ligada a las anteriores:

no solo la innovación proporciona valor añadido también el espíritu de cooperación que genera el sentido de pertenencia a la comunidad, así como una adecuada planificación del horizonte temporal de las decisiones empresariales.

Una actuación responsable implica un compromiso con la sociedad por parte de la empresa a la hora de llevar a cabo sus actividades. En este sentido, se puede definir la RSC como el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa a lo largo de toda su cadena de valor en los ámbitos económico, social y medioambiental que van más allá del cumplimiento legal (Olcese, 2009). Desarrollando esta definición encontramos en la definición de RSC los siguientes aspectos clave:

a) Más allá del cumplimiento legal. Se trata de un concepto que eleva el compromiso de la empresa por encima de las exigencias legales en materia de prevención de riesgos laborales, impacto medioambiental, calidad, transparencia contable o cumplimiento de los respectivos convenios colectivos. El incumplimiento de las normas genera múltiples efectos negativos (mala reputación, sanciones administrativas, etc.) pero cumplir con la legislación vigente no supone un plus de competitividad a la empresa. Sin embargo, asumir compromisos sociales y éticos traspasando la barrera de lo legal podría generar ventajas competitivas a nivel interno y externo, como así lo corroboran más del 60% de los estudios realizados sobre la Responsabilidad Social y el éxito competitivo de las empresas.

b) Ámbitos. Los compromisos adquiridos con la sociedad se pueden resumir en tres dimensiones: económica, social y medioambiental. El sistema social, la economía y el medio ambiente no son compartimentos estancos sino vasos comunicantes. La adopción u omisión de medidas de protección medioambiental tiene consecuencias sobre la sostenibilidad de la economía y sobre la imagen de las empresas.

c) Cadena de valor. La efectividad de la RSC radica en su adopción como parte de la estrategia empresarial llegando a todas las funciones y departamentos de la organización, contribuyendo a incrementar el valor añadido a través de su presencia en todas las actividades que participan en la creación de valor.

En la Tabla 1 se presentan distintas definiciones de la RSC de organismos como el World Business Council for Sustainable Development, la Unión Europea, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, AECA y el Observatorio de RSC.

Tabla 1. Algunas definiciones de RSC

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</b></li></ul> <p>“La responsabilidad social corporativa es el compromiso continuo que deben adoptar las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.”</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Unión Europea (Libro Verde ‘Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas’)</b></li></ul> <p>“La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales</b></li></ul> <p>“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.”</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)</b></li></ul> <p>“La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa. La responsabilidad social corporativa centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente. La responsabilidad social corporativa va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.”</p>
---

- **Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa**

“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de derechos humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.”

Fuente: elaboración propia.

Todas las acepciones esbozadas presentan la RSC como un enfoque incipiente y multidisciplinar que va más allá del cumplimiento de un ordenamiento jurídico donde todos los colectivos afectados por la actividad de la empresa a su vez pueden ser muy importantes para la misma.

## 1.2. LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

La implantación de la RSC ha venido justificado desde un punto de vista teórico por la denominada teoría de los grupos de interés o *stakeholders*. El término *stakeholder* fue acuñado por primera vez en 1963 por el Stanford Research Institute (Freeman, 1984; Wang y Dewhirst, 1992; Sternberg, 1997; Lozano, 1999; Freeman, 2005; Sison, 2008; Lozano, 2009) para identificar a aquellos grupos o personas que son de importancia vital para la existencia de una organización. Actualmente, existe un consenso general en el mundo académico e investigador, respecto del importante aporte de R. Edward Freeman en el desarrollo de la teoría de los *stakeholders* en el año 1984, como la primera sistematización de importancia respecto de dicho término, definiendo este concepto como “*cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa*” (Wicks et al., 1994; Mitchell et al., 1997; Argandoña, 1998; Lozano, 1999; Post et al, 2002b; Freeman, 2005; Vargas, 2006; Sison, 2008; Lozano, 2009).

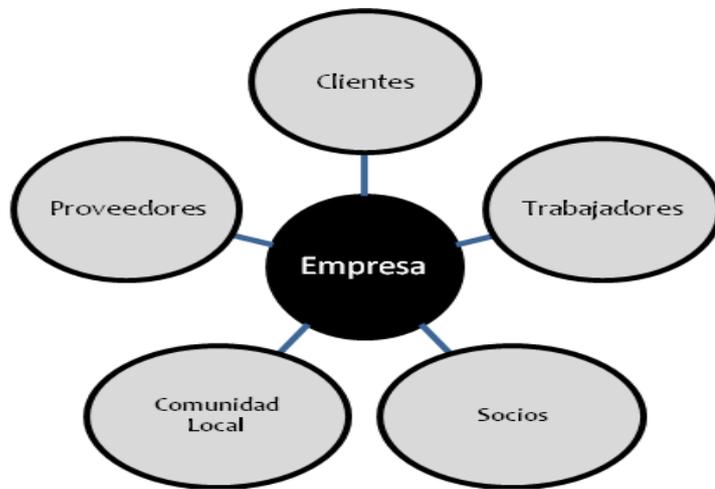
En contraposición a la visión neoclásica de Freedman (1970) que sostiene que la única responsabilidad que tiene la empresa es la de maximizar el beneficio para sus socios o accionistas, la teoría de los *stakeholders* establece que la dirección de la compañía debe atender las diversas demandas de los distintos grupos de interés (clientes, proveedores, trabajadores, consumidores, etc.). Así, aspectos como la calidad del servicio ofrecido al cliente, la formación de sus empleados, el cumplimiento con los proveedores de las condiciones negociadas para el

suministro, la salubridad de sus productos, la observancia de la normativa medioambiental o la prevención de riesgos laborales pueden marcar el devenir de la organización.

Si descuidar las relaciones citadas con los grupos de interés genera debilidades competitivas, protegerlas ofrece fortalezas en todos los órdenes. Así, facilitar el suministro de los insumos al proveedor, implicar a los empleados en la definición de las metas y misión de la compañía, cuidar y revisar los estándares de calidad recibidos por los clientes, nos da una idea de los distintos orígenes de la creación de valor y de la importancia en dicho proceso de todos los implicados.

Este enfoque presenta ventajas respecto al planteamiento tradicional centrado en atender exclusivamente los objetivos de los propietarios y alta dirección, incluso desde la rentabilidad; es decir, un mayor compromiso y cooperación con los *stakeholders* incrementa la creación de valor y, a su vez, puede elevar los niveles de rentabilidad económica y financiera, ya que, por definición, cualquiera de estos grupos puede afectar y ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales ergo son vitales para la supervivencia y el éxito de la organización (Freeman, 1984). El esquema básico de los *stakeholders* de una pyme sería el que refleja la siguiente figura.

Figura 1. Los grupos de interés o stakeholders en una pyme



Fuente: Elaboración propia.

Según Clarkson (1995), existen dos tipos de grupos de interés según el grado de vinculación a la empresa (ver Tabla 2):

- a) Stakeholders primarios. Los grupos de interés considerados como primarios son aquellos sin cuya participación el negocio es inexistente, dicho de otro modo, son imprescindibles para la supervivencia de la empresa. Integran este grupo los clientes, proveedores, directivos, inversores, accionistas y empleados.
- b) Stakeholders secundarios. Algunos grupos pueden tener como objetivo simplemente interferir en los negocios por cuestiones sociales asociadas al entorno general. Se definen como aquellos que afectan o siendo afectados por la empresa no participan en las transacciones que realiza y por tanto no son indispensables para su supervivencia. Una amplia gama de grupos de interés tienen la consideración de secundarios, es el caso de los medios de comunicación y los agentes sociales. Esto no significa que sean algo baladí, ya que tienen la capacidad de generar corriente de opinión a favor o en contra de la organización y afectar positiva o negativamente a su desempeño.

Tabla 2. Tipos de *stakeholders* según Clarkson (1995)

<b>Stakeholders primarios</b>	<b>Stakeholders secundarios</b>
Empleados	Competidores
Accionistas	Agentes sociales
Clientes	AAPP
Proveedores	Comunidad local
	Sociedad y público en general
	Medio ambiente y generaciones futuras

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en serio las relaciones descritas, la dirección debe adoptar entre sus propósitos la búsqueda con carácter general de un equilibrio en las relaciones con los distintos grupos de interés, pese a que en algunas ocasiones un grupo pueda beneficiarse en detrimento de otros. En caso contrario la solidez de la empresa y más tarde su supervivencia podrían verse en peligro (Freeman, 1984).

### 1.3. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de Recursos y Capacidades nos permite identificar la RSC como un recurso a disposición de las empresas conectado con otros activos intangibles susceptibles de crear valor (Marín et al., 2005; Rueda y Aragón, 2005; Surroca y Tribó, 2005), y por lo tanto aquellas que adoptan un mayor nivel de RSC (utilizando para ello las herramientas e instrumentos que tengan a su disposición) tendrán una mayor reputación corporativa, o sea, son aquellas organizaciones que la consideran realmente como un recurso para crear valor, las más reputadas.

Esta teoría de los Recursos y Capacidades ha representado un nuevo enfoque estratégico, ya que ha aumentado el interés por determinados atributos de las empresas como fuentes de ventajas competitivas. Esta teoría parte de dos suposiciones básicas: heterogeneidad entre las empresas y sostenibilidad de las rentas. Las empresas son distintas entre sí, en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, y sus propias características distintivas (Barney, 1991). Por lo tanto, las empresas son heterogéneas debido a su dotación de recursos y capacidades, la cual puede persistir en el tiempo y permitir la obtención de rentas superiores en el largo plazo. En principio las empresas con mayor dimensión partirían con ventaja en cuanto a la dotación de recursos pues a priori

disponen de más y mejores medios humanos, técnicos y financieros. Sin embargo la obtención de estas rentas, que no se obtienen per se, dependerá de la habilidad de las empresas para identificar cuáles son aquellos activos estratégicos que contribuyen a la obtención de ventajas competitivas sostenibles y potenciarlos (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

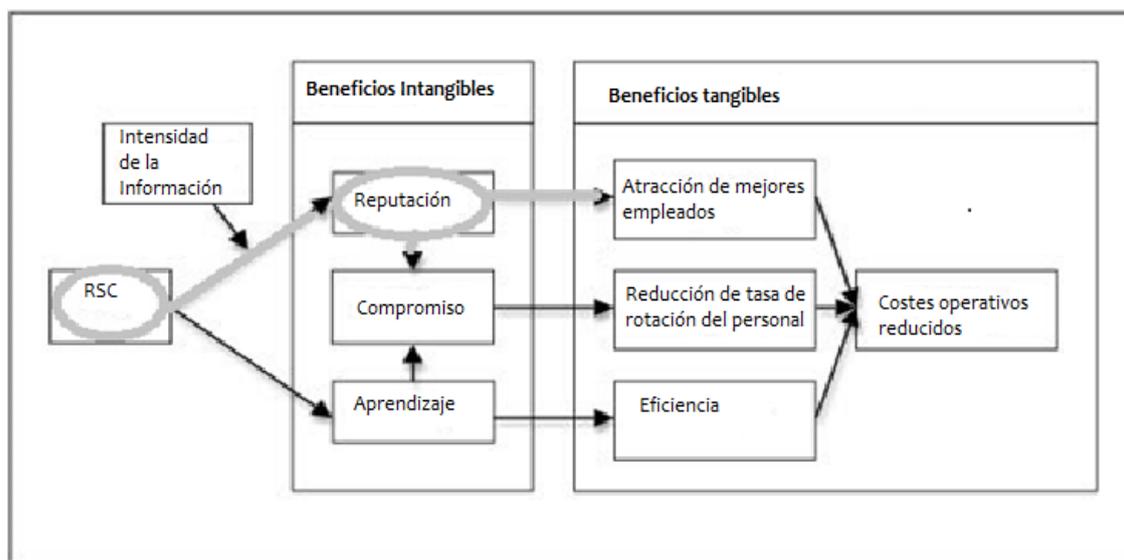
En la literatura existen distintas definiciones y clasificaciones de los recursos y capacidades de las empresas. Barney (1991) definía los recursos como aquellos activos (capacidades, procesos, conocimientos, información...) que permiten a las compañías rediseñar su estrategia de tal modo que consiguen mejorar su competitividad, y los clasifica en: recursos físicos, humanos y organizacionales. Por otro lado, para Grant (1991) son sencillamente inputs que utiliza la empresa para desarrollar sus actividades, con una particularidad que los hace diferentes: es la correcta coordinación entre ellos lo que los hace portadores de ventajas competitivas. Este autor los clasifica en seis categorías distintas: recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos, organizacionales y reputación.

La teoría de los recursos y capacidades ha sido empleada por distintos autores (Branco y Rodrigues, 2006) para justificar los beneficios de la RSC para la empresa, tanto internos como externos:

-Ámbito externo: la RSC incrementa la reputación corporativa, lo que puede atraer a trabajadores más cualificados y a nuevos consumidores y usuarios. A igualdad de condiciones salariales, un mayor prestigio respecto a la competencia puede conducir a grandes profesionales a decantarse por una determinada compañía en lugar de otras. A su vez, consumidores y usuarios podrían romper su fidelidad hacia las marcas de otras compañías, dada la mayor credibilidad y aceptación de la empresa. Son dos casos concretos donde la reputación se convierte en un elemento intangible generador de valor para la empresa. Desde un punto de vista externo, cuando las empresas comunican sus políticas de RSC, esto les ayuda a construir imagen y reputación con respecto a sus grupos de interés (González-Ramos *et al.*, 2014). Este factor se ve reflejado en una serie de variables muy heterogéneas: los productos, la gestión de la empresa, la solidez financiera, el uso de tecnologías limpias, entre otros. La evidencia empírica previa muestra que las empresas que aplican criterios de responsabilidad social tiene mejor reputación que aquellas que no lo hacen o lo hacen en menor medida (Orlitzky *et al.*, 2003, Nurn y Tan, 2010).

En la figura 2 se muestran los efectos tangibles e intangibles de la RSC. Uno de los intangibles generados por la RSC es la reputación empresarial. Concretamente la reputación interna no solo atrae a mejores empleados, sino que también incrementa el grado de compromiso organizacional, reduciendo la tasa de rotación del personal (Nurn y Tan, 2010). Ambos elementos tangibles tienen como consecuencia una reducción de los costes operativos vinculados a los empleados, ergo la RSC puede incrementar el desempeño financiero a través de la reputación.

Figura 2. Efectos tangibles e intangibles de la RSC



Fuente: Nurn y Tan (2010).

La reputación se construye a través de la imagen transmitida. A su vez la imagen corporativa es el retrato existente, es decir, el conjunto de creencias, ideas e impresiones que los *stakeholders* tienen de la empresa, pero ¿cuáles son las dimensiones de la imagen corporativa?. Se pueden distinguir las siguientes:

a) Imagen financiera. No basta con una posición financiera sólida, es necesario la rendición de cuentas e imagen fiel de éstas, su publicación a terceros, la seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones con todos los acreedores, estados de desempeño no financieros que complementen el resto de la información y cuanta información sea relevante para accionistas, obligacionistas, entidades de crédito y otros inversores potenciales o actuales. Este planteamiento lo corroboran investigaciones como la de Bennet y Gabriel (2001) al afirmar que

la predisposición a realizar inversiones está condicionada por la reputación de la institución objeto de inversión.

b) Imagen comercial frente a clientes, consumidores y proveedores. A través de los atributos y normativa de los productos se adquiere un posicionamiento en la mente de los clientes y consumidores. El cumplimiento de los estándares de calidad esperados o la superación de las expectativas, construye una imagen que eleva la reputación convirtiéndose en elemento diferenciador. La confianza de los clientes es lo que determina la lealtad y ésta indica la imagen que tienen de la empresa (Nguyen *et al.*, 2013 y Bennet y Gabriel, 2001). La confianza de los proveedores, como el compromiso de los compradores con la empresa (y probablemente la fidelidad futura) quedan influidas por la reputación (Bennet y Gabriel, 2001).

c) Imagen social. La aceptación y el prestigio vienen dados por la imagen que proyecta hacia la sociedad en cuanto a los niveles de compromiso adquiridos con los trabajadores, el medio ambiente y la comunidad. Los consumidores y el público en general deben tener información relevante acerca del desempeño social para postularse a favor o en contra con vistas a conocer hasta qué punto son conscientes de la participación de la empresa en ese tipo de iniciativas (Nurn and Tan, 2010). Por otro lado cuando los trabajadores perciben una mayor RSC respecto a la competencia, la imagen que tienen de la organización mejora y se eleva su compromiso (Nurn and Tan, 2010).

Así pues, la reputación corporativa es considerada como uno de los principales atributos de la RSC para influir en el desempeño organizacional.

*-Ámbito interno: las actividades de RSC potencian el know-how y la cultura empresarial. La búsqueda de estrategias de RRHH basadas en mejorar el ambiente laboral y el compromiso de los trabajadores conducen a un mayor desarrollo del conocimiento en los diferentes ámbitos de la organización. En la misma línea argumental, se sostiene que el éxito competitivo se debe en buena medida a la importancia que le da la dirección al desarrollo de recursos específicos en el ámbito interno de la organización, los cuales son fundamentales para explicar el desempeño. Las diferencias existentes entre empresas, en términos de recursos y capacidades para elevar la productividad de los activos empresariales, determina el rendimiento económico (Teoría de*

Recursos y Capacidades de Amit y Schoemaker, 1993)<sup>1</sup>. El poder estratégico de las empresas se sustenta en la obtención de elementos tangibles e intangibles tales como la confianza entre sus miembros, el conocimiento organizacional tácito, la cooperación con agentes externos o los sistemas de información, que forman parte de lo que podríamos denominar recursos corporativos, también llamados activos estratégicos. A diferencia de los recursos, las capacidades tienen su origen en el desarrollo e intercambio de información a través de capital intelectual en sus tres dimensiones: humano, estructural y relacional (Amit y Schoemaker, 1993). De este modo, la empresa, entre otras cosas, puede ser capaz de:

- a) Elevar la fiabilidad del producto-servicio ofrecido.
- b) Aumentar el ritmo de las innovaciones obtenidas.
- c) Tener una mayor flexibilidad para adaptarse al entorno.
- d) Actuar con más rapidez en los mercados en donde se encuentre presente.

Figura 3. Teoría de recursos y capacidades



Fuente: elaboración propia.

La apuesta por captar, desarrollar, estimular y retener el talento, revela el papel que otorga la gestión de RRHH a la relación entre el capital humano y el desempeño empresarial. Según Wright y MacMahan (2011) el interés de investigadores y directivos por esta relación ha crecido exponencialmente en las últimas décadas. En este sentido, el desempeño logrado por los diferentes equipos o grupos de trabajo parte del capital humano y este a su vez depende de todas las decisiones tomadas en la organización que afectan a la formación del trabajador: sus

---

<sup>1</sup>Amit y Schoemaker en su obra "*Strategic Assets and Organizational Rent*" (2006) definieron los recursos como el conjunto de factores disponibles de diferente índole, en propiedad o al menos controlados por la empresa, en tanto que las capacidades eran factores intermedios fruto de la interacción de los recursos físicos, técnicos y humanos en las diferentes áreas de la organización, los cuales servían para mejorar la productividad del resto de activos.

propias iniciativas para formarse, las asumidas expresamente por la empresa, el nivel tecnológico disponible y la normativa vigente. Por eso se han tenido en cuenta en nuestro estudio como indicadores de desempeño no financiero derivados del manejo de los RRHH y, por ende, de la potenciación del capital humano los siguientes recogidos en la tabla 3:

Tabla 3. Desempeño organizacional y RRHH

<b>Desempeño Organizacional</b>	<b>Indicador respecto a la Competencia</b>
<b>No financiero</b>	Motivación de los empleados
<b>No financiero</b>	Tasa voluntaria de abandono
<b>No financiero</b>	Absentismo laboral
<b>No financiero</b>	Coordinación y organización de RRHH

Fuente: elaboración propia.

A su vez, diversos estudios (p.ej., Wright y MacMahan, 2011; Carmeli y Schaubroeck, 2005) han empleado como ítems del capital humano: la educación, la formación, la experiencia profesional y las habilidades pertenecientes a la organización, que permiten a los trabajadores desempeñar su labor con éxito.

La canalización del conocimiento también debe ser tenida en cuenta más si cabe conociendo la importancia del capital estructural dentro de la empresa. Su funcionamiento podría asemejarse al de la circulación de la sangre por el cuerpo. Una correcta circulación facilita el funcionamiento del organismo humano, del mismo modo una correcta circulación y regeneración del conocimiento, a través de la gestión, potencia las capacidades surgidas de dicha fuente.

De hecho, hay estudios que revelan la incidencia de la gestión del conocimiento en el clima de innovación a través de la cultura corporativa, es decir la gestión del conocimiento potencia la cultura corporativa que a su vez genera un clima propicio para la innovación (Lin et al., 2014). El contexto social viene dado por la interacción de cada miembro con el resto de individuos que conforman su grupo de trabajo y/o la organización, que tiene su calado en la relación con otros grupos: socios, clientes, proveedores, etc. La cultura corporativa genera comportamientos que pueden estar a la altura o no, de los conocimientos y habilidades que atesora cada uno de los trabajadores; es aquí donde entra en escena el concepto de motivación reduciendo de manera notable la brecha existente entre capacidades y comportamientos: para analizar la relación entre capital humano y el desempeño empresarial hay que ir más allá del

mero estudio de las presuntas capacidades de los individuos, la estrategia de RRHH para ponerlas en valor también cuenta (Wright y MacMahan, 2011). La percepción de un mal ambiente o de un trato injusto puede conducir a determinadas personas a retener parte de sus capacidades deliberadamente, a obstaculizar la coordinación, o a abandonar la empresa, se trata en cualquier caso de fugas de capital intelectual. De este modo determinadas conductas como el nivel de absentismo, o de abandono voluntario, se convierten en parte del resultado de la gestión del conocimiento, e incluso en parte del desempeño no financiero; las estrategias de recursos humanos deben asegurar no solo el crecimiento y la estabilidad sino reducir el riesgo de demandas de los empleados contra la empresa, convocatorias de huelgas sindicales y multas y otras consecuencias negativas para el desempeño empresarial (Surroca *et al.*, 2010).

Dentro del capital estructural nos encontramos con el conjunto de conocimientos que promueven la eficacia y eficiencia corporativas: sistemas de gestión, información y comunicación, métodos de trabajo y tecnología disponible, entre otros.

La gestión del conocimiento abarca:

1-El manejo del capital estructural: como, cuando y a quién se ha de hacer partícipe de los diferentes niveles de conocimiento (conocimiento transferido). La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa permite un mayor flujo de información entre el personal que puede ser eficaz para incrementar el capital intelectual: la totalidad de los conocimientos y habilidades de la organización. El grado de interdependencia del trabajo infunde una mayor necesidad de colaboración formando un contexto donde compartir el capital humano es vital. Los conocimientos emergentes de un entorno de trabajo interdependiente pasan a ser activos de la organización (Wright y MacMahan, 2011).

2-La importación de nuevos conocimientos procedentes del exterior, por ejemplo los derivados de cuidar las relaciones con los proveedores y clientes y los que proceden de alianzas con empresas del sector. Esta línea de actuación permitiría a la empresa mejorar su capital relacional entendiendo por dicho término el conjunto de conocimientos emanados de la relaciones de la organización con el exterior, y de manera concatenada aumentar sus capacidades innovadoras según Thompson y Garza (2006), quienes sostienen que la innovación en productos, procesos, o mercadotecnia está fuertemente condicionada a la calidad del capital relacional.

3-El empleo de todos los conocimientos procedentes de la estructura organizativa para el desarrollo profesional de los empleados trasciende en aprovechamiento de sus conocimientos y habilidades, al poner en cierto modo a su servicio los de la compañía. La referencia es hacia las estructuras de conocimiento establecidas en la empresa, que quieren obtener más recursos de la misma categoría.

Se considera que la diferencia en los resultados empresariales se fundamenta en la dotación de recursos intangibles (Surroca *et al.*, 2010). Uno de los calificados como más importantes para la competitividad es, sin duda, el capital humano. Para Surroca *et al.* (2010), un comportamiento corporativo responsable atrae una buena retahíla de recursos intelectuales, por las siguientes razones:

-Contratación de mejores profesionales, que se sienten atraídos por el buen hacer de la empresa, reteniendo a aquellos miembros que vislumbran un mayor desempeño social respecto a la competencia.

-Favorece la opinión de los trabajadores, cuya predisposición hacia la organización mejora (mejora de la imagen interna). Esta predisposición se transforma en iniciativas provechosas para la empresa, como es el caso de las relativas a la protección medioambiental.

-En relación a la adopción de estrategias medioambientales proactivas, una dirección de RRHH basada en el compromiso y en la delegación de funciones que activa el desarrollo de trabajos creativos. La prevención efectiva de la contaminación, en cualquiera de sus ámbitos, requiere de una extensa participación y adecuada capacitación de los empleados, es decir la calidad medioambiental de productos y procesos es imposible de alcanzar si un determinado despliegue de medios y capital intelectual; una manifestación más de la relación entre RSC y la gestión del conocimiento.

Los beneficios de la RSC sobre la gestión del conocimiento han quedado refrendados por literatura previa (Gallardo-Vázquez y Castilla-Polo, 2015), que pone de relieve que la RSC a menudo favorece la comunicación, tanto interna como externa, la cultura corporativa y la innovación (Gallardo-Vázquez y Castilla-Polo, 2015), llegando a inferir que la RSC es adecuada para promover el conocimiento. Dicho de otro modo, el impacto de la RSC en el desempeño empresarial procede de su capacidad para generar, o favorecer la aparición de activos intangibles, entre ellos el capital intelectual.

Un caso particular es la apuesta de las empresas por la formación permanente. La RSC puede ser un conductor de capital humano mediante programas de formación y desarrollo profesional para el personal. La apuesta por la formación no solo supone un reciclaje para el trabajador sino para la propia empresa. La formación permite incrementar la fuente de conocimientos significativos en orden a obtener ventajas: nuevos productos, métodos de trabajo, aprovechamiento del *know-how*, etc. Por tanto, la formación “alimenta” otras dimensiones del capital humano. Por eso la empresa debe ser capaz en todo momento de identificar las necesidades de formación (¿cuáles son los niveles necesarios de capital humano, relacional y estructural?) para alcanzar los objetivos fijados de desempeño financiero y no financiero.

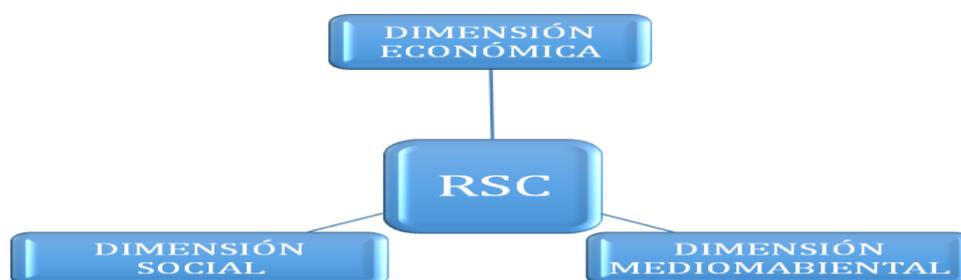
Invertir en capital humano no solo es una búsqueda de la eficiencia, también supone una inversión implícita en reputación e imagen de marca, ésta a su vez puede atraer del exterior mejores trabajadores (Greening y Turban, 2000) creando un círculo virtuoso para la empresa. Las pymes también pueden, a partir de una estructura organizativa flexible, sencilla y coordinada, obtener un nivel de compromiso que permita emerger a los activos intangibles asociados al conocimiento. Además, altos niveles de RSC en las empresas suelen estar asociados a mejores condiciones laborales con lo cual los posibles candidatos a ocupar puestos de trabajo cualificados mostrarán preferencia hacia empresas no solo con un determinado desempeño financiero, también con un desempeño social apreciable (Greening y Turban, 2000).

¿Cómo pueden incidir las prácticas socialmente responsables en la calidad de la fuerza de trabajo o lo que es lo mismo en factores como la inteligencia, la creatividad, el compromiso, la experiencia, o la motivación del factor humano?. Durante la elaboración de este trabajo se ha tenido muy presente la incidencia de la RSC en el capital humano, incluyendo como indicadores sociales, la formación y desarrollo de los empleados, la flexibilidad para conciliación de la vida familiar y otras cuestiones relativas a la calidad de vida laboral (participación en las decisiones de gestión, planes de pensiones, seguridad e higiene, e igualdad de oportunidades) basándonos en la creencia de que lo que nos advierte la literatura sobre la RSC aplicada a RRHH tiene un efecto significativo.

#### 1.4. DIMENSIONES DE LA RSC

El concepto de triple resultado (*triple bottom line*) fue acuñado por primera vez en 1994 por Elkington y hace referencia al desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: social, económica y ambiental, como refleja la figura 4. Idealmente, una organización con buen desempeño en términos contables de *triple resultado* tendría como consecuencia la maximización de su beneficio económico y responsabilidad ambiental, así como la minimización o eliminación de sus externalidades negativas, haciendo énfasis en la responsabilidad social de la organización ante los grupos de interés, y no sólo ante los accionistas.

Figura 4. Triple dimensión de la RSC (triple bottom line).



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, nos referiremos a cada uno de las tres dimensiones anteriores.

##### 1.4.1. Dimensión económica

No debemos confundir dimensión económica con desempeño financiero empresarial, pues el desempeño hace referencia a la actuación de la empresa y su éxito competitivo. Si bien es cierto que una empresa con indicadores financieros positivos tendrá más posibilidades de garantizar su supervivencia, la estabilidad y el bienestar del personal que la compone, el desempeño económico va mucho más allá al tener en cuenta el impacto de la actuación de la empresa sobre la situación económica de determinados grupos de interés, el desarrollo económico de la zona (local, regional o nacional) y la sostenibilidad del sistema económico. Así pues, el desempeño financiero consta como condición necesaria pero no suficiente para valorar el impacto económico de la organización en su contexto más amplio.

### Proveedores

Para garantizar el suministro la empresa debe conocer y analizar de manera exhaustiva el impacto que sus actividades y actuaciones tienen en los proveedores actuales y en el resto de empresas competidoras de aquéllos. La sostenibilidad de la empresa depende de:

- *La sostenibilidad del tejido empresarial.* Si las prácticas empresariales de una organización deterioran el tejido empresarial puede generarse un efecto indirecto nocivo sobre sus proveedores, ya que el deterioro económico en una zona puede alcanzar a todos los agentes económicos. Mención especial merece el abuso de poder negociador de cualquier compañía cuya persistencia puede conducir a guerras fratricidas de precios entre empresas suministradoras y al desmantelamiento de un sector. Es necesario, lícito y legítimo buscar un aprovisionamiento a costes competitivos, pero presionar constantemente a la baja en la negociación supone cercenar la competitividad de aquellos que la empresa necesita y contribuir a la larga al deterioro económico de la zona.

- *La sostenibilidad de la cadena de suministro.* Si se adoptan prácticas irresponsables con los propios suministradores en forma de excesiva dilación en los pagos, morosidad estructural, o abusos de poder negociador, los proveedores podrían verse obligados a cerrar sus empresas, empeorar la calidad del suministro, o buscar otros compradores. Consecuencias negativas que tendrían una repercusión nada favorable para la calidad, o disponibilidad de los inputs que adquiere la compañía. Es por eso que se han de cuidar los aspectos mencionados como parte de la dimensión económica que concierne a este grupo: las organizaciones deben cumplir los compromisos adquiridos con los proveedores y fomentar las relaciones con éstos en aras de una mayor competitividad de ambos. El modelo GRI incluye el porcentaje de contratos que fueron pagados en los términos acordados, dentro de los indicadores de dimensión económica. Una pyme podría testar el porcentaje de facturas, letras y pagarés pagados a su vencimiento como forma de comprobación de cumplimiento de su responsabilidad directa con proveedores.

- *Compartir los valores de la RSC con los suministradores.* A su vez de cumplir con los anteriores preceptos las organizaciones pueden establecer un espacio en el que compartir prácticas socialmente responsables mediante acuerdos beneficiosos para todas las partes implicadas tales como la participación conjunta en programas sociales de carácter benéfico, de protección del patrimonio histórico, o de formación para desempleados o, alumnos de formación

profesional, e incluso programas de empleo protegido dirigido a personas con discapacidad, dentro de la zona en la que operan.

### Orientación al cliente

La RSC no solo busca en esta área un cliente satisfecho sino su participación en el proceso de un desarrollo sostenible: no se busca la satisfacción del consumidor sino su bienestar y el de la comunidad en general. Esta nueva orientación tiene como patrón los siguientes aspectos:

*Consumo responsable.* El consumidor ha de tener toda la información sobre un uso o consumo responsable, de esta manera se convierte en parte activa de las practicas que van en esa dirección. Las campañas para la moderación en el consumo de alcohol, o de alimentos especialmente grasos, para la conducción vigilante y responsable de vehículos, o contra el desperdicio de alimentos son algunos de los múltiples casos donde se le asigna al consumidor un papel protagonista haciéndole conocedor de los posibles riesgos para sí mismo y los demás, de usos que pudieran tener efectos nocivos.

*Estándares de Calidad.* Aunque ya nos consta que la responsabilidad social de las empresas en su contenido más amplio traspasa fronteras legales, el cumplimiento de ciertos requisitos normativos representa una garantía no solo de calidad sino también de responsabilidad frente a clientes. Clientes, usuarios y público en general debe estar al tanto de que la empresa cumple con las normas de calidad principales de carácter nacional e internacional (en especial las normas ISO), para lo cual la labor del etiquetado y envasado es primordial al ser la primera información recibida en el momento que entran en contacto con el producto, donde el consumidor puede verificar a primera vista el cumplimiento con los estándares de calidad y sostenibilidad. Si bien es cierto que el empleo de las web de empresa puede completar y complementar la información al estar considerado como un nexo relacional entre clientes y empresas más que para dar a conocer los productos en sí.

*Respeto a los derechos del consumidor.* Este punto ha de ser un eje prioritario de la dimensión económica. Dar a conocer la manera de ejercer sus derechos proporciona a la organización un eje vertebrador con el cliente actual o potencial. En primer lugar la política corporativa ha de integrar en sus actividades los derechos fundamentales contenidos en el Pacto Internacional

por los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1976) que afecten a la familia como unidad económica de consumo, entre ellos:

- Beneficiarse del progreso científico. Conlleva todos los esfuerzos realizados para que las diferentes innovaciones obtenidas lleguen al seno familiar de forma efectiva y puedan satisfacer mejor sus necesidades. Implica un doble compromiso con la sociedad y los clientes.
- Prevención de enfermedades y accidentes. No es asunto nimio tal como revelan distintas normativas. Se consigue desde la concepción de los productos hasta la información plena en cuanto a la composición, uso y conservación de productos de diferente naturaleza (química, textil, alimentaria etc) con vistas a garantizar la salud de la familia usuaria y de terceros, protegiendo especialmente a niños y adolescentes de efectos nocivos. Todas las etapas desde que “nace” la idea del producto hasta su difusión son importantes a la hora de velar por la salud y seguridad de todos los grupos de interés que sean receptores.
- Participación en la vida cultural. Al tratarse de otro derecho inherente al Pacto de 1976, otro elemento relevante la participación de las familias en la vida cultural del contexto local, dotándoles de información y a ser posible de cauces para poder hacerlo: actividades benéficas, lúdicas, o relativas al patrimonio histórico de la zona, como forma de integración.

Pero, además de garantizar los derechos citados, se ha de preservar a toda costa la privacidad y anonimato de consumidores y usuarios. Se han de poner todos los medios disponibles para que la información obtenida del cliente sea tratada de manera confidencial con vistas a la protección de datos y salvo acuerdo en contrario solo para el uso original, tal como establece la normativa existente.

#### Entidades financieras y demás inversores

La transparencia y las buenas prácticas de gobierno resultan vitales para tener un acceso eficiente al capital (Porter y Kramer, 2006). Las entidades financieras que sean suministradoras de capital financiero dependen de la solidez financiera y las buenas prácticas de quienes les soliciten financiación. Lo argumentado sobre el tejido productivo se puede extrapolar al tejido

financiero. Los impagos, las dilaciones en los mismos a los intermediarios financieros bancarios(o accionistas u otros inversores) y cualquier otra práctica que debilite a los suministradores de capital, puede restringir notablemente la franja de posibilidades de financiación de la compañía. Además, la pérdida de confianza y credibilidad puede ahuyentar otras formas de financiación externa como es el caso de potenciales nuevos socios, u obligacionistas para el caso de grandes empresas. Por el contrario, el crecimiento sostenible de las empresas abre el abanico de nuevas posibilidades de inversión financiera para intermediarios bancarios y no bancarios, a partir de un contexto más estable y transparente mientras que las empresas -en especial las pymes- encuentran nuevas vías de financiamiento. Las empresas de reducida dimensión, dadas sus menores garantías patrimoniales, deben dar cuenta aún más de las prácticas de buen gobierno y de inversiones socialmente responsables.

#### 1.4.2. Dimensión Social

El impacto que tiene la empresa sobre los trabajadores, sus familias, y el bienestar social de la zona donde opera define hasta donde alcanza la dimensión social de su responsabilidad, lo que nos lleva a diferenciar dos tipos de efectos de la actuación de las compañías: generales y específicos.

Generales. Cuando se habla de los problemas de carácter genérico se alude a aquellas situaciones en el entorno externo a las que la empresa contribuye pero no los protagoniza o no es el único agente implicado, es el caso de la pérdida de empleos masivos a nivel regional, disminución de la renta per cápita, aumento de las familias en riesgo de exclusión social y cualquier vestigio de deterioro del nivel de vida de la comunidad. Pongamos por caso el fenómeno de la discriminación. La discriminación por razones de sexo, edad, nacionalidad, estado civil, etnia etc por parte de una entidad empresarial penaliza el acceso al trabajo de las personas estigmatizadas por los criterios discriminatorios y en última instancia el desarrollo social, económico, cultural y cívico de la zona, al generar fractura social entre colectivos, aunque no sea el único agente implicado en tales prácticas.

Específicos. Aquellos provocados (de manera deliberada o voluntaria) por las actividades de una empresa sobre los miembros de la organización, u otros individuos, en el ejercicio de sus negocios, también llamados *Impactos Sociales de la Cadena de Valor* (Porter y Kramer,2006).

Unas veces se convierten en ventajas y otras en problemas. Se pueden agrupar en los siguientes estadios:

-Formación laboral. La formación recibida propicia, o actúa de rémora, para la promoción y para la movilidad laboral inter-empresa.

-Ética empresarial. La manera de entender el trabajo en equipo y el resto de códigos éticos pueden incidir en las relaciones entre los miembros de la empresa, y en las relaciones de éstos con su entorno social y familiar. Esta parte también contempla el ofrecimiento de información no financiera para que la sociedad en general y los diferentes colectivos a nivel particular, puedan conocer los efectos y riesgos de las actividades económicas desplegadas. Para ello la empresa debe identificar y analizar todos los posibles riesgos (no solo los financieros), entre ellos los de sus futuras operaciones y estrategias (Rivero, 2005).

-Atención a la diversidad (incluye la no discriminación). Adaptar los recursos de la organización a las circunstancias estructurales o coyunturales de sus empleados propicia el desarrollo paralelo de su vida personal y profesional. Desde la perspectiva empresarial constituye todo un ejercicio de flexibilidad organizativa así como vela por la igualdad de oportunidades.

-Seguridad y salubridad de las condiciones laborales. La satisfacción o insatisfacción que generan, como ya hemos visto anteriormente, condicionan la aportación de los empleados en la cadena de valor.

-Estabilidad en el empleo. Las políticas de contratación y despido marcan por un lado el nivel de incertidumbre al que se ve sometido el trabajador, y por otro lado sus posibilidades de reinserción laboral.

-Aportaciones al entorno. La participación en eventos (tales como ferias, congresos, o conferencias) y programas sociales, en favor del desarrollo local o de la comunidad en general mide cual es el nivel de las aportaciones que se hacen en beneficio del progreso social.

En ningún caso la RSC ha de centrarse exclusivamente en otras normas ignorando las normas sociales, ya que son fundamentales para crear un clima que propicie la convergencia social y un crecimiento económico (Informe Howitt, Parlamento Europeo, 2013), que no será sostenible si genera fracturas sociales como las apreciadas en la última crisis financiera mundial. El informe Howitt (2013) considera la desintegración social como «uno de los desafíos más

apremiantes» abogando por la integración de las cuestiones sociales y de derechos humanos en la actividad de las empresas. La desintegración social es consecuencia de la no contratación de grupos vulnerables, la pérdida del puesto de trabajo, la precarización de las condiciones laborales, o la discriminación, y de un modo menos directo el impago de los salarios de manera puntual, el déficit de formación, o la ausencia de promoción profesional.

Esta dimensión social hace referencia a las actuaciones que las empresas pueden llevar a cabo hacia sus trabajadores y hacia el entorno social donde la empresa opera. Así que, cuentan las políticas sobre el empleo, la conciliación, la diversidad, la integración, la motivación, la formación y promoción, etc; junto con la cooperación con los intereses de la comunidad (apoyo a proyectos culturales, educativos, deportivos, fundaciones sociales para el desarrollo de países pobres o de colectivos sociales desfavorecidos). A continuación en la tabla 4 se expone una lista de cuestiones en ambos ámbitos:

Tabla 4. Cuestiones de interés para los trabajadores y la comunidad a la que pertenece la empresa.

CUESTIONES DE INTERÉS PARA LOS EMPLEADOS	CUESTIONES DE INTERÉS PARA LA COMUNIDAD
Participación en las decisiones	Reinserción social
Remuneración y compensaciones	Ayuda humanitaria
Formación y desarrollo	Colaboración con universidades y centros de formación profesional
Promoción de la salud	Compromiso con el empleo
Salud y seguridad ocupacionales	Actividades culturales
Absentismo, rotación y despidos	Actividades deportivas
Relaciones con los sindicatos	Colaboración en proyectos de
Atractivo del trabajo	Investigación
	Otras
Discriminación y equidad	
Comunicación	
Temporalidad	
Flexibilidad	
Conciliación de la vida familiar	
Otras	

Fuente: elaboración propia.

A continuación, describimos algunos factores de interés: la reestructuración empresarial, vital para el compromiso con el empleo, la calidad de vida laboral y el buen clima laboral, igualmente vitales para los empleados.

La calidad del trabajo. Estamos ante uno de los objetivos socio-económicos de la Unión Europea, que ya en el Consejo Europeo de Lisboa en el año 2000 se propone una política de empleo más activa que genere más empleos y de mejor calidad bajo el título «más y mejores empleos para Europa» dentro de una estrategia al unísono de competitividad y cohesión social. En dicho Consejo se “ponen sobre la mesa” cuatro aspectos, los cuales han sido tenidos en cuenta en el presente estudio:

- Mejorar la empleabilidad y las cualificaciones.
- Dar mayor importancia a la formación continua e innovación.
- Aumentar el empleo en los servicios.
- Fomentar la igualdad de oportunidades en todos los aspectos.

En primer lugar, es necesario definir el concepto, al menos delimitar los aspectos que lo definen pese a no haber una noción universalmente aceptada y disponer de un bagaje empírico escaso en cuanto a su investigación. Para Duncan Gallie, quién lo define como un problema sociológico (2007), la calidad del empleo recoge como aspectos socialmente responsables: las cualificaciones profesionales y los efectos salariales, el grado de autonomía en el trabajo, las oportunidades para el desarrollo de la formación profesional, la seguridad en el empleo y la facilidad para la conciliación de la vida laboral y familiar. Las dimensiones de la calidad laboral se puede observar en la figura 5.

Figura 5. Dimensiones de la calidad laboral.



Fuente: elaboración propia

Estas dimensiones suponen un punto de partida para estudiar si existe calidad en el empleo a nivel nacional, sectorial, o empresarial. Es más, es útil para realizar comparaciones internacionales y comparar los niveles de calidad en el empleo a través de diferentes indicadores: mientras que la UE-15 tiene de media un 34% de trabajadores con empleo precario, en España la precariedad alcanza a casi el 50%. Son los países nórdicos los que puntúan más alto en los indicadores de calidad laboral, por ejemplo en Dinamarca el 55% de los trabajadores reciben formación continua mientras en España solo el 15%.

Dada la importancia de estas cuestiones, hemos decidido incluirlas como parte de los indicadores para medir una variable latente como es la RSC en el ámbito social, más aún si tenemos en cuenta que el 20% de los trabajadores de la Unión europea, según Eurofound (2015), tienen empleos de baja calidad y que la crisis económica ha hecho y sigue haciendo mella en esta cuestión.

Buen clima laboral versus mobbing. En el año 2010 en plena crisis económica en Europa se avistaba un paisaje preocupante: al menos el 14 % de los trabajadores afirmaba haber sufrido algún comportamiento social adverso en la empresa según la EWCS (Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo). Para ello estudiar este fenómeno, Eurofound (2015) entrevistó a más de 43.000 trabajadores de 35 países europeos. Frente al buen clima laboral el fenómeno del mobbing (presión laboral tendenciosa) debe ser vigilado por la empresa no solo por el daño

psicológico causado por los malos tratos perpetrados sino por el quebranto de las relaciones laborales y su incidencia negativa en el rendimiento de los trabajadores. La importancia de prevenir tales situaciones (o en su caso detectarlas y erradicarlas) en el interior de las compañías es capital para sentar las bases de un buen clima laboral y evitar un aumento de los costes derivados de la pérdida de productividad individual, mal funcionamiento organizativo, bajas laborales, indemnizaciones, o rotación del personal. En este último caso la reducción de costes de reclutamiento, selección y capacitación en la sustitución de personal puede elevar la competitividad (Domínguez-Aguirre *et al.*, 2013). La norma SA 8000 surgida en EEUU en 1997 con la intención de mejorar las condiciones del trabajo, aboga por la aplicación de la RSC a los RRHH y establece ciertos requisitos en aras de preservar un buen clima laboral:

#### Salud y seguridad

- La empresa proveerá un ambiente laboral seguro y saludable.
- Un gerente debe ser designado como encargado de la salud y seguridad.
- Se proveerá capacitación en seguridad regularmente. La empresa se compromete a tomar una posición proactiva con el fin de resolver potenciales problemas de salud y seguridad.

#### Prácticas disciplinarias

- La empresa no practicará ni apoyará el uso de violencia o coerción física o psicológica, ni el abuso verbal.
- Prohibición de castigos físicos.
- Compromiso de no practicar deducciones salariales arbitrarias, por ejemplo, por causa de enfermedad o por no trabajar horas extras.
- No amenaza de despido o de daño personal.

#### Igualdad y no discriminación

- La empresa se compromete a no ejercer ni apoyar prácticas discriminatorias.
- No habrá interferencia con los derechos individuales. Por ejemplo, respetará las creencias religiosas.

- No se permitirá ni apoyará ninguna forma de hostigamiento hacia los trabajadores.

Resumiendo, la calidad de vida laboral y un buen clima de trabajo, suponen una verdadera fuente generadora de valor añadido pues contribuyen a mejorar el bienestar del empleado en la empresa, propician la identificación con el proyecto empresarial, generan un efecto llamada de trabajadores cualificados, y los trabajadores proyectan una imagen positiva de la organización hacia el exterior.

La reestructuración responsable y el compromiso con el empleo. La Comisión Europea para evitar la vulneración de uno de los elementos básicos de la RSC, que es el compromiso con el empleo y el desarrollo local, plantea como alternativa una acción colectiva eficaz que permita una reestructuración responsable (European Restructuring Monitor, 2011).

La SGE21 (primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una empresa para integrar en su estrategia la Responsabilidad Social) establece en su artículo 6.4.9:L:« En caso de reestructuración, la organización ha de tener en cuenta las necesidades, intereses y demandas de las partes afectadas por el proceso, reduciendo en la medida de lo posible los impactos negativos asociados». En el desarrollo de dicha definición alude a la situación de aquellos que pueden perder el puesto de trabajo y propone medidas de cohesión social para minimizar los efectos económicos y psicosociales asociados a la desvinculación de la empresa. Recomienda a la organización arbitrar medidas para potenciar la reinserción laboral, el apoyo familiar, o el acceso a créditos de quienes padecen el despido o, el retiro.

En caso contrario, reducir costes mediante despidos masivos no es suficiente para garantizar la viabilidad económica si no hay detrás un proceso planificado de ajuste y búsqueda de la recuperación. Existen pues, otros factores mediadores entre la reestructuración y la recuperación económica de las empresas: la relaciones informales, la realización de cambios en la dirección, las medidas de consenso, la integración de los empleados y la definición de objetivos a largo plazo (Cater y Schwab, 2008).

Además, ¿quién puede garantizar a los clientes que la calidad en el producto va a ser la adecuada cuando existe un serio malestar en los trabajadores como consecuencia de un proceso de ajustes en la empresa de la que son responsables directos de la ejecución en la producción?, ¿tendrá credibilidad una empresa con sus clientes si no parece tenerla con sus trabajadores?. Una reestructuración comprometida con el mantenimiento del empleo (en la

medida de lo posible) podría ser valorada positivamente por potenciales inversores y el resto de stakeholders, con lo que podría contribuir a una mejora de la reputación de la empresa y una reducción del coste de los recursos financieros (Martinez-Ferrero, 2014). Estamos ante un supuesto en el cual el compromiso con el empleo resultaría positivo para el desempeño empresarial.

#### 1.4.3. Dimensión Medioambiental

La protección del medio ambiente se ha convertido en uno de los ejes principales de las estrategias de sostenibilidad procedentes de los principales organismos internacionales; la preservación del ecosistema en pos de las generaciones futuras es hoy día una prioridad dado el estado actual de cambio climático y de degradación de las condiciones de vida en el Planeta. El acuerdo alcanzado en la cumbre sobre el cambio climático celebrada en París en diciembre del 2015 (COP21) obliga a 200 países a dirigirse hacia una economía baja en carbono y alcanzar el objetivo de limitar el calentamiento global por debajo de los dos grados. Cada organización tiene la responsabilidad de gestionar el impacto causado al entorno medioambiental, esto le obliga a tomar decisiones que afectan a su modelo productivo e incluso a su modelo de negocio. La cuestión radica en que los cambios surtan un efecto positivo en la marcha del negocio y mejore el desempeño organizacional.

Las actuaciones corporativas en esta materia vienen dadas por una perspectiva basada en el largo plazo. La complejidad y el número de normas ambientales al respecto generan deficiencias en los costes y en la eficacia empresarial, lo que obliga a la búsqueda de nuevas formas de interacción con gobernantes y legisladores (Gutowski et al., 2005). Una vez más se vuelve a poner de manifiesto la importancia de las relaciones con los grupos de interés. En el caso concreto del medio ambiente, además del marco político que apoye las actuaciones pro-ambientales de las empresas y una adecuada regulación, es necesaria una colaboración continua y más profunda aún entre el sector público y el privado para hacer frente al desafío del cambio climático tanto a nivel global como a nivel local según informa el *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* en la publicación en su página web de finales del 2015 "Leading energy companies join forces to enable near doubling of renewable energy capacity by 2025", sobre todo si se pretende acelerar la implantación de las energías renovables con el objetivo de mantener el cambio de la temperatura del Planeta por debajo del umbral de una subida de 2 °C.

Contrariamente a la escasa evidencia empírica que sostiene la existencia de una relación negativa entre el desempeño financiero y la gestión medioambiental la mayoría de las investigaciones sostienen que la prevención de la contaminación y las estrategias ambientales para obtener ventajas competitivas sostenibles, incrementan los ingresos, gracias a productos y procesos innovadores, así como a la identificación de oportunidades de negocio (Perrini et al., 2009). Lejos de ser ineficiente para la empresa a largo plazo, la adopción de criterios de sostenibilidad medioambiental no solo supone mayores inversiones, o costes por prevención, tratamiento de residuos, o I+D; también es portadora de ventajas:

-Inyección de un carácter innovador, con la llegada de las denominadas “tecnologías limpias” o procesos productivos anticontaminantes. No cabe duda que la introducción de nuevas tecnologías supone un proceso bastante costoso pero a largo plazo es una de los principales factores influyentes sobre la calidad de los productos, su ciclo de vida y la eficiencia de los procesos productivos. Por añadido, la adopción de tecnologías combativas contra las emisiones en el origen dentro de la denominada estrategia P+L (producción más limpia) por el programa de la ONU para el medioambiente resulta menos costoso que el tratamiento de emisiones ex post. Internalizar los costes a través de unas tecnologías más “verdes” evita los costes de la no implantación de las mismas tales como: multas, impuestos a la polución, compra obligatoria de bonos para emisiones por encima de lo permitido, pérdida de incentivos en forma de subvenciones, pérdida de clientes y por consiguiente de competitividad derivadas de sanciones y el pago de multas. Especialmente llamativo es el caso de las emisiones de *Wolkswagen*, por llevar a cabo controles fraudulentos en las emisiones de nitrógeno la compañía sufrió una fuerte caída de valor en los mercados, informó que aproximadamente 2,8 millones de vehículos habían alterado las condiciones de nitrógeno. Con este panorama, la compañía tuvo que provisionar 6.500 millones de euros para posibles sanciones

-Mejora de la reputación de la firma debido a la reducción de los niveles de polución y a su posterior difusión. Estos menesteres evitan la pérdida de cuota de mercado y de manera paralela dan acceso a mercados donde el consumidor o usuario es especialmente sensible al problema medioambiental, aquellos en los que podría elegir los productos de una empresa en detrimento de otras que no son responsables en este tema. Además el establecimiento de planes preventivos para evitar los efectos contaminantes o sanearlos puede resultar más beneficioso no solo a efectos de desempeño financiero sino también la imagen de marca y

reputación corporativa ganan enteros respecto a la competencia. Por ejemplo en los procesos de filtrado, o depuración de residuos las empresas además de invertir en determinados equipos o procesos para cumplir la legislación vigente, que sería el requisito mínimo legal, pueden valorar la conveniencia de reducir aún más sus emisiones para contaminar por debajo de los niveles permitidos prestigiando así los productos y a la propia compañía. En este sentido la evidencia empírica constata que las prácticas para la minimización del impacto ambiental como la gestión de residuos, o la reducción de emisiones contaminantes son señales inequívocas de reputación para las empresas (Perrini *et al.*, 2009).

-Descubrimiento de nuevos yacimientos de mercado. La presión derivada de una candente y creciente conciencia ambiental, da la oportunidad de ofrecer nuevos productos más ecológicos y seguros para los ciudadanos. Al igual que apostar por actividades que interactúan directamente con la sostenibilidad: las empresas del sector del reciclaje generan o proporcionan nuevos inputs (metales, vidrios, cartones, papeles, etc.) para los procesos productivos de otras empresas, la exigencia de controlar el umbral del cambio climático precisa de nuevos modelos de negocio para ampliar las energías renovables a la velocidad que se requiere.

-Reducir la polución y otros impactos ambientales negativos, dinamizando la innovación a través de nuevos procesos y productos ambientales puede facilitar el acceso al mercado de capitales (King y Lenox, 2001), lo cual representa una muestra más de que realmente el desempeño ambiental (entendiendo por tal el nivel de emisiones tóxicas dada la dimensión de la organización y en comparación con el sector) puede traer consigo una parte del desempeño financiero, de hecho la evidencia empírica proporciona una relación positiva entre ambas variables (King y Lenox, 2001).

Uno de los elementos claves de la RSC es el respeto al medio ambiente minimizando la emisión de contaminantes y racionalizando el uso de recursos naturales y energéticos. Según el Programa General de Medio Ambiente de la UE previsto para el periodo 2013-2020, las empresas deben atender cuatro áreas medioambientales: cambio climático, naturaleza y biodiversidad, el medioambiente y la salud y la utilización sostenible de los recursos naturales y gestión de residuos (ver Figura 6).

Figura 6. Áreas medioambientales



Fuente: elaboración propia.

Una producción más limpia se define como la aplicación continuada de una estrategia integrada y preventiva en los productos y procesos que reduzca el riesgo tanto para las personas como para el medioambiente. El éxito de su implantación depende de la dirección corporativa, el mantenimiento y la dotación de infraestructuras y la formación del personal (Nowosielski *et al.*, 2007). Estos factores condicionan la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías sostenibles. Invertir en nuevas tecnologías resulta costoso y constituye un esfuerzo pero tiene su recompensa a largo plazo: mayor calidad en la producción, es decir, en este caso la obtención de una producción más limpia o ecológica, y mayor productividad a largo plazo en los procesos dado el ahorro de recursos y mayor aceptación social dada la reducción de los costes sociales. Se trata de innovaciones que generan un doble efecto positivo para la empresa, el derivado de las mejoras obtenidas en la organización como consecuencia y el derivado de la generación de externalidades positivas (Bernauer *et al.*, 2006). Pero para el desarrollo e implantación de este tipo de tecnologías es necesario establecer previamente unos objetivos de sostenibilidad en términos de impacto ambiental. Es por eso que los elementos medidores de proactividad medioambiental de la encuesta realizada en este trabajo han tenido en cuenta, en comunión con las cuatro áreas del programa de la UE, los siguientes aspectos:

- El ahorro de energía
- La reducción de emisiones de gases y residuos
- La participación en la mejora del entorno natural
- El reciclaje de materiales
- Predisposición positiva al uso de material ecológico
- Diseño de material reciclable o reutilizable

-El empleo de recursos naturales

-El riesgo de accidentes

-La búsqueda de la minimización del impacto ambiental

Considerar la tridimensionalidad de la RSC permite identificar actividades significativas y darle un trato diferenciado a su estudio. Una vez descritas las tres dimensiones o *triple bottom line*, pasamos a ver cuáles son los estándares que se pueden emplear como referencias.

### **1.5. ESTÁNDARES INTERNACIONALES EN MATERIA DE RSC: EL GLOBAL REPORTING INITIATIVE**

Desde su creación en 1995 hasta el 2002, el GRI era un proyecto conjunto entre el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y la organización CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*). Fue concebido con el fin de aumentar la calidad de la elaboración de las memorias de sostenibilidad, hasta equipararlas con los informes financieros en cuanto a comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y verificabilidad. Actualmente es una institución independiente, con su propia Junta Directiva y que tiene su base en Ámsterdam y que cuenta con la participación activa de representantes de organizaciones de derechos humanos, derechos laborales, investigación, medioambientales, corporaciones, inversionistas y organizaciones contables.

La última versión emitida por el GRI de las memorias de sostenibilidad, fue la G4 de 2013, que sustituyó a las G3.1 de 2011. Tales memorias incluyen tres partes bien diferenciadas:

- A. Perfil de la organización. Donde destacan, además de los datos identificativos, comerciales y financieros, la estrategia de sostenibilidad adoptada por la empresa así como los objetivos previstos, el impacto recibido por los acontecimientos de orden político y macroeconómico, y las amenazas y oportunidades más próximas procedentes del entorno (análisis DAFO para la sostenibilidad).
- B. Enfoque de dirección. Incluye la estructura de gobierno unido a todos los mecanismos de coordinación y comunicación existentes en el interior de la empresa, más su participación en iniciativas externas y los compromisos y protocolos de comunicación con los grupos de interés entre los que cabe citar a:

- Clientes

- Proveedores
- Accionistas y otros inversores
- Empleados, otros trabajadores y sindicatos
- Comunidades locales
- Sociedad civil

En cuanto a la estructura de gobierno tiene especial relevancia la transparencia en:

- La composición, capacitación y retribución de los miembros que forman parte de los órganos de gobierno. En el caso de la retribución, publicitar cual es el vínculo entre las remuneraciones de los directivos y el desempeño empresarial (incluidos el social y medioambiental).
- La declaración de la cultura empresarial: misión, valores y normas de conducta. Donde cobra especial relevancia la cultura organizativa e innovadora por un lado, y los mecanismos para denunciar conductas ilícitas que dañen la integridad y el bienestar de los miembros de la organización.

C. Indicadores de desempeño. La empresa debe elaborar y presentar una serie de indicadores económicos, sociales y medioambientales y de manera complementaria, información sobre cuál ha sido la gestión de la empresa en los aspectos recogidos por los respectivos indicadores, es decir, cuál ha sido el enfoque de gestión, destacando los logros y fracasos en base a los objetivos propuestos.

A continuación se muestran los aspectos a recoger por los indicadores en cada uno de los ámbitos de sostenibilidad:

### ECONOMÍA

- Desempeño económico.
- Presencia de mercado.
- Impactos económicos indirectos.
- Prácticas de abastecimiento.

### MEDIO AMBIENTE

- Materiales.
- Energía.
- Agua.
- Biodiversidad.
- Emisiones.
- Vertidos y residuos.
- Productos y servicios.
- Cumplimiento.
- Transporte.
- General.
- Evaluación medioambiental de proveedores.
- Sistema de denuncias medioambientales.

### PRÁCTICAS LABORALES

- Empleo.
- Relaciones empresa/trabajadores.
- Salud y seguridad laboral.
- Capacitación y educación.
- Diversidad e igualdad de oportunidades.
- Igualdad de remuneración entre hombres y mujeres.
- Evaluación de proveedores por prácticas laborales.
- Sistema de denuncias por prácticas laborales.

### DERECHOS HUMANOS

- Inversión.
- No discriminación.
- Libertad de asociación y convenios colectivos.
- Trabajo infantil.
- Trabajo obligado o forzado.
- Prácticas de seguridad.
- Derechos de los indígenas.
- Evaluación.
- Evaluación de proveedores por derechos humanos.
- Sistema de denuncias por derechos humanos.

#### SOCIEDAD

- Comunidades locales.
- Anticorrupción.
- Políticas públicas.
- Comportamiento de competencia desleal.
- Cumplimiento normativo.
- Evaluación de proveedores por impactos en la sociedad.
- Sistema de denuncias por impactos en la sociedad.

#### RESPONSABILIDAD DEL PRODUCTO

- Salud y seguridad del cliente.
- Etiquetado de productos y servicios.
- Comunicaciones de marketing.
- Privacidad del cliente.

- Cumplimiento normativo.

En la tabla 5 tenemos una muestra de algunos indicadores específicos contenidos en la Guía G4 del GRI.

Tabla 5. Ejemplos de indicadores del GRI

INDICADORES GRI	DESEMPEÑO ECONÓMICO	DESEMPEÑO AMBIENTAL
EC1 y EN1	Valor económico directo generado y distribuido	Materiales utilizados por peso o volumen
EC2 y EN2	Consecuencias financieras y otros riesgos para la empresa, debidos al cambio climático	Porcentaje de los materiales que son materiales valorizados
EC3 y EN3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias
EC4 y EN4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos	Consumo directo de energía desglosado por fuentes secundarias
EC5 y EN5	Rango de relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de la eficiencia
EC6 y EN6	Políticas, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables
EC7 y EN7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local	Iniciativas para reducir el consumo directo de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas

Fuente: elaboración propia

A partir de la representatividad de los ámbitos señalados se han determinado los indicadores de nuestra encuesta relacionados con la RSC. A continuación, se adjuntan las tablas donde se relacionan las tres dimensiones de la RSC y los indicadores seleccionados para nuestro trabajo, con los aspectos establecidos por el GRI.

Tabla 6. Aspectos del GRI en relación a la dimensión económica de la RSC

<b>Aspectos GRI</b>	<b>Variable latente</b>	<b>Indicador</b>
<b>Salud y seguridad de los clientes. Impactos económicos indirectos</b>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Proporcionar productos y servicios de alta calidad</i>
<b>Cumplimiento regulatorio</b>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Cumplimiento de las normas ISO</i>
<b>Impactos económicos indirectos</b>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Niveles de precios en relación con la calidad ofrecida</i>
<b>Impactos económicos indirectos</b>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Garantía de los productos respecto a la media</i>
<b>Comunicaciones de mercadotecnia</b>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Información completa y precisa sobre los productos</i>
<b>Impactos económicos indirectos</b>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Prioridad de los derechos del consumidor en la gestión</i>
<b>Prácticas de adquisición</b>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Fomento de relaciones con proveedores de la misma región</i>
<b>Mecanismos de reclamación por impacto social</b>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Procedimientos eficaces de reclamaciones y quejas</i>
<b>Etiquetado de productos y servicios</b>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Información clara y precisa en el etiquetado de los productos</i>
<b>Prácticas de adquisición. Comunicaciones de mercadotecnia</b>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Procedimientos para garantizar la interacción productiva con proveedores y clientes</i>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Aspectos del GRI en relación a la dimensión social de la RSC

<b>Aspectos GRI</b>	<b>Variable latente</b>	<b>Indicador</b>
<b>Relación empresa/trabajador</b>	<i>Dimensión social</i>	<i>Conciliación de la vida laboral y personal</i>
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades .No discriminar</b>	<i>Dimensión social</i>	<i>Contratación de personas discapacitadas, o en riesgo de exclusión social</i>
<b>Capacitación y educación</b>	<i>Dimensión social</i>	<i>Fomento de la formación y el desarrollo profesional</i>
<b>Salud y seguridad laboral</b>	<i>Dimensión social</i>	<i>Cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y prevención</i>
<b>Comunidades Locales. Empleo</b>	<i>Dimensión social</i>	<i>Compromiso con la creación de empleo</i>
<b>Relación empresa/trabajador</b>	<i>Dimensión social</i>	<i>Consideración de propuestas por parte de los empleados</i>
<b>Relación empresa/trabajador</b>	<i>Dimensión social</i>	<i>Mejorar la calidad de vida de los empleados</i>
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades. No discriminar</b>	<i>Dimensión social</i>	<i>Igualdad de oportunidades</i>
<b>Comunidades locales. Políticas públicas</b>	<i>Dimensión social</i>	<i>Participación en proyectos sociales para la comunidad</i>
<b>Relación empresa/trabajador</b>	<i>Dimensión social</i>	<i>Importancia de contar con planes de pensiones para los empleados</i>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Aspectos del GRI en relación a la dimensión medioambiental de la RSC

<b>Aspectos GRI</b>	<b>Variable latente</b>	<b>Indicador</b>
<b>Materiales</b>	<i>Dimensión medioambiental</i>	<i>Empleo de productos de bajo impacto ambiental</i>
<b>Energía</b>	<i>Dimensión medioambiental</i>	<i>Inversiones en ahorro de energía</i>
<b>Energía</b>	<i>Dimensión medioambiental</i>	<i>Uso energías alternativas</i>
<b>Biodiversidad</b>	<i>Dimensión medioambiental</i>	<i>Mejora del entorno natural</i>
<b>Emisiones. Vertidos y residuos</b>	<i>Dimensión medioambiental</i>	<i>En favor de reducciones de emisiones y del reciclaje</i>
<b>Productos y servicios</b>	<i>Dimensión medioambiental</i>	<i>En favor de artículos ecológicos</i>
<b>Materiales. Productos y servicios</b>	<i>Dimensión medioambiental</i>	<i>Diseño de material reciclable o reutilizable</i>

Fuente: elaboración propia

Como podemos comprobar, las guías GRI de sostenibilidad representan una referencia válida para la elaboración de medidas de las principales cuestiones que afectan a los grupos de interés.

## 1.6. LITERATURA E INVESTIGACIÓN PREVIA SOBRE LA RELACIÓN RSC-DESEMPEÑO EMPRESARIAL

El desempeño empresarial va más allá de términos como rentabilidad económica, productividad o cuota de mercado viene dado por el resultado de la puesta en práctica de toda una planificación estratégica de las organizaciones en medio de un entorno plagado de desafíos, entre ellos una intensa competencia (Delgado y Gallardo-Vázquez, 2016). De esta noción se desprende que el resultado de todas esas actuaciones no se puede medir únicamente con variables cuantitativas, pues estamos hablando de todas aquellas manifestaciones que reflejan el éxito en la gestión de un negocio. Por tanto, aspectos como el compromiso de los trabajadores, la imagen de marca, la satisfacción de los consumidores o la reputación de una

organización, deben ser tenidos en cuenta en la evaluación del desempeño. Estos aspectos no financieros forman parte también del desempeño empresarial por su carácter estratégico, ya que desde una perspectiva de largo plazo son decisivos para la supervivencia y el desarrollo de las empresas (Fowke, 2010; Delgado y Gallardo-Vazquez, 2016). Además, diversos autores apuestan por definir el desempeño como una variable multidimensional (en nuestra investigación se evalúa como un constructo bidimensional), que incorpora indicadores no financieros al estar asociados a los objetivos e intereses de los diferentes grupos de interés (Camisón y Cruz, 2007; Bhagwat y Sharma, 2007; Fowke, 2010; Avci *et al.*, 2011; Williams y Naumann, 2011; Coram *et al.*, 2011).

En cuanto al marco teórico del estudio RSC-desempeño, existe una relación muy extensa de trabajos con análisis y resultados muy dispares en cuanto a la dependencia de las variables y los resultados obtenidos. Los posibles efectos positivos y negativos de la RSC tienen su origen en las hipótesis de Friedman (1970) y Freeman (1984). El primero desarrolla un enfoque negativo sobre la aplicación de la RSC a partir de la tesis según la cual la empresa tiene como única responsabilidad la de maximizar beneficios, de lo contrario perdería eficiencia. Mientras que el segundo desarrolla un enfoque favorable en virtud de la interdependencia con los grupos de interés. Posteriormente ambas corrientes de pensamiento han realizado diversas aportaciones.

Con el objetivo de arrojar luz sobre una relación tan controvertida como ésta, se realizaron diversos meta-análisis como los de Margolis y Walsh (2003), Orlitzky *et al.* (2003), Allouche y Larouche (2005) y Wu (2006), y otros más recientes como el de Miras *et al.* (2014). Estos estudios llegaron a concluir que hay una relación positiva entre la RSC y el desempeño financiero, aunque también concluyeron que queda mucho camino por recorrer. A continuación, podemos ver en la tabla 9, una relación de gran parte de los estudios empíricos realizados en este campo.

Tabla 9. Estudios previos de la relación RSC-desempeño

Artículo	Periodo	Tamaño muestral	Variable dependiente	Dimensión espacial
Moore (2001)	1997-2000	8	RF	Reino Unido
Cormier y Magnan (2003)		241	RSC	Francia
Tsoutsoura (2004)	1996-2000	422	RF	EE.UU.
Goll y Rasheed (2004)	1985-1986	62	RF	EE.UU.
Elsayed y Paton (2005)	2004	227	RF	Reino Unido
Salama (2005)	2000	201	RF	Reino Unido
Haniffa y Cooke (2005)	1996/2002	139	RSC	Malasia
Brammer y Millington (2005)	2002	209	RSC	Reino Unido
Bartkus et al. (2006)	2001	56	RF	Europa, Japón y EE.UU.
Galbreath (2006)	2000	38	RF	Australia
Luo y Bhattacharya (2006)	2001-2004	113	RF	
Clemens (2006)	2003	76	RF	EE.UU
Nakao et al. (2007)	2002-2003	278	Ambas	Japón
He et al. (2007)	2005	438	RF	China
López et al. (2007)	1998-2004	110	RF	
Fernández y Luna (2007)	2004	100	RF	
Berrone et al. (2007)	2002-2003	398	RF	26 países
Lyon (2007)	2004-2005	120	RF	Nueva Zelanda
Fauzi et al. (2007)	2005	324	RSC	Indonesia
Clarckson et al. (2008)	2003	191	RSC	EE.UU.
Van der Laan et al. (2008)	1997-2002	734	RF	
Prior et al. (2008)	2002-2004	593	RSC	26 países
Choi y Jung (2008)	2004-2005	248	RF	
Andayani et al. (2008)	2004-2006	18	RF	Indonesia
Liu y Anbumozhi (2009)	2006	175	RSC	China
Tagesson et al. (2009)	2006-2007	267	RSC	Suecia
Bedi (2009)	2007-2008	37	RSC	India
Dunn y Sainty (2009)	2002-2006	104	RSC	Canadá
Rettab et al. (2009)		280	RF	Emiratos Árabes Unidos
Makni et al. (2009)	2004-2005	179	Ambas	Canadá
Shen y Chang (2009)	2005-2006	640	RF	Taiwán
Brik et al. (2011)		280	RF y RNF	Dubai
Yu, Ting, Wu (2009)	2002-2007	51	RF	Europa
Apostolakau y Jackson (2009)	2007-2008	248	RSC	Europa

LA INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RSC EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y EL PAPEL MEDIADOR DE LA INNOVACIÓN

Fauzi et al. (2009)	2001-2004	461	RF	Indonesia
Lin, Yang, y Liou (2009)	2002-2004	33	RF	Taiwán
Vergalli y Poddi (2009)	2001	417	RF	EE.UU., Europa y Japón
García-Castro et al. (2010)	1991/2005	658	RF	EE.UU
Surroca et al. (2010)	2002-2004	599	Ambas	Europa, Norte América y Japón
Yang, Lin, & Chang (2010)	2005-2007	150	Ambas	Taiwán
Moneva & Ortas (2010)	2004-2007	230	RF	Europa
Chih, Chih, & Chen (2010)	2003-2005	520	RSC	34 países
Aras, Aybars, & Kutlu (2010)	2005-2007	40	RSC	Turquía
Fauzi (2010)	2004-2006	120	Ambas	EE.UU.
Schadewith & Niskala (2010)	2002-2005	236	RF	Finlandia
Da Silva Monteiro y Aibar-Guzmán (2010)	2002-2004	109	RSC	Portugal
Boehe y cruz (2010)		252	Export Performance	Brasil
Cabeza-García et al. (2010)	1992-2005	46	RF	España
Li y Zhang (2010)	2007	692	RSC	China
Choi et al. (2010)	2002-2008	1222	RF	Corea
Ali et al. (2010)		371	RF	Pakistán
Mishra y Suar (2010)		150	RSC	India
Lee y Park (2010)	1991-2006	41	RF	Sin identificar
Lima et al. (2011)	2001-2006	71	RF	Brasil
Soana (2011)	2005	20	RSC	Internacional
Auamnoy y Areepium (2011)		43	RF	
Oh et al. (2011)	2006	118	RSC	Corea
Wang y Qian (2011)	2001-2006	1465	RSC	China
Wong et al. (2011)	1996-2002	61	RSC	
Hamid et al. (2011)	2005-2006	166	RF	Pakistán
Inoue y Lee (2011)	1992-2007	74/183	RF	EEUU
Sahin, Basfirinci, & Ozsalih	2007	165	Ambas	Turquía
Usunier et al. (2011)		93/38/96/ 23/52/190 84/101/105 99/45/110/ 106/65/		Alemania, Australia, Bahamas, Brasil, China, Dinamarca,

LA INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RSC EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y EL PAPEL MEDIADOR DE LA INNOVACIÓN

		42/556		Francia, Hong Kong, Hungría, India, Jamaica, Holanda, Nueva Zelanda, Panamá, Reino Unido y EE.UU.
Guenster et al. (2011)	1997-2004	154-519	RF	EE.UU
Melo (2012)	2000-2005	295	RSC	EE.UU.
Ahmad y Ramayah (2012)		212	RF	Malasia
Dam y Scholtens (2012)	2005	691	RSC	Europa
Melo y Garrido-Morgado (2012)	2003-2007	320	RSC	EE.UU.
Moroney et al. (2012)	2003-2007	74	RSC	Australia
Cavaco y Crifo (2014)	2002-2007	1094	RF	15 países no especificados
Wang et al. (2014)	2004-2008	104	RF y RFN	EEUU
Waworuntu et al. (2014)	2009-2011	40	RF	Indonesia, Singapur, Malasia, Filipinas y Tailandia
Flammer (2015)	1997-2012	2729	RF	EEUU
Sayekti (2015)	2005-2008	136	RF	Indonesia
Madorran y García (2016)	2003-2010	208	RF y RSC	España
Rodríguez-Fernandez (2016)	2009	121	RF	España
Nollet et al. (2016)	2007-2011	500	RF	E.E.U.U
Yusoff y Adamu (2016)	2009-2013	100	RF	Malaysia

Fuente: Miras et al. (2014) y elaboración propia.

Nota: las abreviaturas RF y RFN que aparecen en la tabla 9 en la columna de la variable dependiente se corresponden respectivamente con el desempeño financiero y el desempeño no financiero.

### 1.6.1. Estudio de la relación RSC- Desempeño en las pymes

El estudio de las prácticas de responsabilidad social en las pymes, plantea dos cuestiones:

a) Su vital importancia en el tejido productivo, hace que sea de “obligado cumplimiento” la búsqueda de nuevas estrategias competitivas relacionadas con un mayor grado de integración con los grupos de interés. La pyme ha de hacer acopio de que, al igual que las grandes empresas, no puede planificar su supervivencia y crecimiento sin tener en cuenta a tales grupos. De hecho la literatura previa ha argumentado que estas políticas son favorables para las empresas con independencia de su tamaño, y es indispensable ahondar en el estudio de su eficacia en las pymes (Tilley, 2004; Jenkins, 2005; Porter y Kramer, 2006; Spence, 2007).

b) Las pymes presentan condiciones muy diferentes respecto a las grandes que hay que tener en cuenta: menor disponibilidad de recursos financieros, menor acceso a la tecnología, dificultad para captar a los empleados y gerentes más cualificados, y una toma de decisiones centralizada. Aunque no presentan solo limitaciones: presentan una mayor cercanía al cliente, menor conflictividad laboral y una mayor flexibilidad organizativa. Pero, ¿en que se traduce esto a la hora de implementar prácticas de responsabilidad social corporativa?

Sus estrategias y procesos de cambio dependen en gran medida de la figura del gerente o propietario al tener una organización más centralizada que las grandes empresas, esto ralentiza la toma de decisiones y la especialización, por consiguiente complica el desarrollo de prácticas de RSC (Herrera et al., 2016b). Por otro lado pese a la mayor proximidad hacia clientes, proveedores y trabajadores, sus procedimientos de interacción suelen estar escasamente planificados, más bien son fruto de actuaciones espontaneas e informales (Nielsen y Thomsen, 2009). Tampoco podemos obviar el mayor desconocimiento que tienen los directivos sobre el mundo de la RSC y su impacto en la competitividad, en relación a las grandes empresas, en tanto que estudios previos afirman que las pymes desempeñan más actividades socialmente responsables de las que realmente identifican, o reconocen (Jenkins, 2004).

Si bien con anterioridad ha habido trabajos que han puesto de manifiesto la necesidad de afrontar el estudio de la RSC y su incidencia en la competitividad de las pymes, la evidencia empírica sobre la relación RSC-Desempeño en las pymes es aún escasa (Marín y Rubio, 2008;

Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández 2014; Herrera *et al.*, 2016a, entre otros). A continuación, en la tabla 10 ofrecemos un breve listado de la evidencia empírica anterior sobre la relación que vamos a estudiar:

Tabla 10. Estudios empíricos previos de la relación RSC-desempeño, en pymes

Artículo	Tamaño muestral	Variable dependiente	Ámbito espacial
Marín y Rubio (2008)	531	Éxito competitivo	Región de Murcia
Niehm <i>et al.</i> (2008)	221	Desempeño del negocio familiar	Estados Unidos
Hammann <i>et al.</i> (2009)	261	Desempeño financiero	Alemania
Sweeney (2009)	222	Desempeño financiero	Irlanda
Torugsa <i>et al.</i> (2012)	171	Desempeño financiero	Australia
Garay y Font (2012)	394	Desempeño financiero y RSC	Cataluña
Gallardo-Vázquez y Sánchez Hernández (2013)	710	Éxito competitivo	Extremadura
Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2014)	67	Éxito competitivo	Extremadura
Turyakira <i>et al.</i> (2014)	383	Aumento de la competitividad	Uganda
Masuo y Tamayose (2014)	5	Ambiente de negocios	Hawai
Herrera <i>et al.</i> (2016b)	481	Desempeño competitivo	Región de Murcia

Fuente: elaboración propia.

## 1.7. LA INNOVACIÓN COMO EL ESLABÓN ENTRE LA RSC Y EL DESEMPEÑO

Como señalamos en la Introducción, una causa esgrimida de los resultados poco concluyentes sobre la relación entre la RSC y el desempeño encontrada en la literatura previa (Orlitzky *et al.*, 2003; Allouche y Laroche, 2005; Callan y Thomas, 2009) es la falta de consideración de la variable innovación como variable mediadora en dicha relación (McWilliams y Siegel, 2000; Surroca *et al.*, 2010). En este apartado, comenzaremos primero definiendo la innovación y sus distintas modalidades para, a continuación, enunciar los argumentos esgrimidos en favor de su rol mediador entre la RSC y el desempeño.

### 1.7.1. Significado, tipos y trascendencia de la innovación

España ocupa el puesto 19 (de 28 países) en resultados de innovación, según el Informe de la Comisión Europea sobre España (2016). En España el esfuerzo realizado en I+D+i no alcanza el 1,30% del PIB frente al 2% de media de la Unión Europea. Países como Alemania y Francia están cerca del 3% y otros como Finlandia, Suecia o Dinamarca superan esta cifra. En la comparativa con el entorno europeo, el sector privado tienen menos peso en la actividad investigadora (asumiendo poco más del 50% del gasto total) que en el resto de la Unión Europea donde la media es el 64%. Uno de los doce pilares fundamentales de la competitividad es la innovación, que en países desarrollados constituye el único camino para mejorar la productividad cuando el aprovechamiento de otros factores como las tecnologías ya existentes, las infraestructuras, la eficiencia de los distintos mercados, las economías de escala, o el capital humano, está próximo a agotarse (Global Competitiveness Report, 2014-2015). Las empresas deberán asumir la necesidad de obtener productos y procesos productivos innovadores y diseñar actividades económicas de mayor valor añadido asumiendo un enfoque más prospectivo. Para ello debe haber un entorno inductor de la actividad innovadora en las organizaciones a partir de un determinado nivel de Investigación y Desarrollo (Global Competitiveness Report, 2014-2015).

La innovación constituye una variable valorada muy positivamente en una gran mayoría de estudios y publicaciones sobre el crecimiento económico y desarrollo empresarial, protagonizados por economistas de la talla de Schumpeter, Romer, Solow, o Krugman. La Comisión Europea también ha puesto de manifiesto la trascendencia de la innovación en sus publicaciones (European Innovation Scoreboard, 2007).

En primer lugar, debemos conceptualizar la innovación e identificar las distintas categorías existentes. Según el manual de Oslo, la innovación es "*la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso productivo, de un nuevo método organizativo, o un nuevo método de comercialización, en las prácticas internas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores*". Para que un producto, servicio, método de producción o cualquier elemento nuevo introducido por la empresa en el desarrollo de su actividad, sea considerado como algo innovador es necesaria su difusión en el mercado, o su utilización dentro de la organización.

Se trata de implementar cambios en productos, procesos y demás fuentes de innovación que proporcionen ventajas competitivas y que tengan un efecto significativo en los resultados de la empresa. De lo que se deduce que es condición inexorable que el producto, proceso, o método sean novedosos al menos en el ámbito de la empresa es decir pueden haber sido creados, o asumidos por otras firmas pero deben ser nuevos para la empresa.

De la definición se desprende la existencia de diferentes categorías de innovación:

- a) Innovación en bienes y servicios. Implica el desarrollo de nuevos bienes y servicios, o la mejora de los ya existentes, haciendo referencia a las características o al uso al que se le destina. El conocimiento, la mejora en los materiales, el empleo de la informática, o el uso más accesible y funcional, facilitan la innovación en productos.
- b) Innovación en procesos. Implica el desarrollo de nuevos procesos (o de mejora de los existentes) tanto de producción como de distribución, ya que ambos inciden en la eficiencia económica. Pero no se trata solamente de obtener outputs a menor coste unitario, sino también de mejorar la calidad de los productos u obtener otros nuevos. En este caso la innovación puede atender a objetivos muy distintos.
- c) Innovación en la organización. Se trata de introducir un nuevo método organizativo en el interior de la empresa, o bien en sus relaciones con el exterior: los cambios en la gestión de RRHH, la gestión del conocimiento, o en las relaciones con proveedores y clientes son ejemplos vivos de este campo de la innovación.
- d) Innovación en marketing. Las innovaciones en el mundo de la mercadotecnia, sobre todo las que han venido de la mano de las TIC, han impulsado nuevas formas de comercializar el producto donde destacan la personalización por parte del cliente y nuevas formas de promoción.

Para la selección de los indicadores de la innovación en nuestra encuesta se han tomado como referencia las categorías de innovación contenidas en el Manual de Oslo, cuyas relaciones se presentan a continuación en la tabla 11:

Tabla 11: Relación entre categoría de innovación e indicadores empleados.

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Innovación en productos</b>	Introducción de mejoras o nuevos productos, en los últimos dos años.
<b>Innovación en procesos</b>	Introducción de mejoras o nuevos procesos productivos o de distribución, en los últimos dos años.
<b>Innovación en TIC</b>	Introducción de las nuevas TIC, intensificando la presencia en Internet y en redes sociales.
<b>Innovación en la organización</b>	Introducción de innovaciones en la dirección y organización empresarial (gestión del conocimiento, sistemas de dirección etc) en los últimos dos años.
<b>Innovación en marketing</b>	Introducción de nuevos métodos de mercadotecnia (diseño del producto, promoción, distribución etc) en los últimos dos años.

Fuente: elaboración propia

Los cinco indicadores de la innovación como variable latente corresponden a las cuatro categorías de innovación, con el añadido de las innovaciones en las nuevas tecnologías, dada su importancia para la competitividad de las empresas, cuya categoría ha sido pormenorizada por separado respecto a organización y marketing. Según el European Competitiveness Report (2008), las TIC son un factor clave en las empresas creativas predispuestas a innovar, especialmente Internet donde se han creado nuevos canales de distribución y nuevos modelos de negocio. Las diferentes modalidades de innovación son mucho más que un postulado teórico, más bien una realidad que a medida que las empresas van aumentando en tamaño y complejidad se va manifestando.

#### 1.7.2. El papel mediador de la innovación en la relación RSC-desempeño

Dado que la modificación de las relaciones con los *stakeholders* implica cambios a nivel de gestión y organización, tales novedades pueden considerarse innovaciones, de modo que la implementación de la RSC puede considerarse en sí misma una innovación,

La RSC puede estimular la competitividad a través de su influencia en factores determinantes como la estructura de costes, RRHH, la perspectiva de los clientes, el riesgo y reputación de la dirección, y la innovación. La cuestión está en dilucidar cuán importante es la RSC para la innovación. Pese a no haber consenso al respecto, bien es cierto que múltiples

estudios han aseverado la existencia de ese nexo, de los cuales se deduce que la RSC puede activar la actividad innovadora principalmente mediante tres canales (European Competitiveness Report, 2008): el compromiso derivado de las estrechas relaciones con los *stakeholders*, el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio abordando desafíos sociales, y creando nuevas condiciones y situaciones de trabajo en la organización.

1. Compromiso con los *stakeholders*. Estrechar las relaciones directas más características e identificar instituciones externas a la empresa sin ánimo de lucro (tanto instituciones públicas, como no gubernamentales) supone una fuente de innovación en tanto en cuanto la empresa asume compromisos que implican cambios organizativos en sus relaciones externas y la participación en proyectos comunes. El proceso consiste en innovar empleando como “factor puente” la intensificación de las relaciones con agentes externos, para ello la dirección de la empresa ha de colaborar con todos los *stakeholders* internos y externos en lo que se denomina *innovación abierta*, aquella que tiene su origen en el diálogo con los *stakeholders*. Representa una nueva filosofía por lo que respecta a la gestión de los procesos de innovación, que se basa en la combinación de ideas y tecnologías externas junto con las ideas y tecnologías internas, tanto en las fases de desarrollo de las innovaciones como en las de explotación o comercialización (Rodríguez y Lorenzo, 2010) y permite a las organizaciones innovar más allá de la dotación de recursos disponibles en I+D. Este enfoque solo puede ser verosímil a través del diálogo y de la consecución de acuerdos entre las partes implicadas, donde cada parte conozca su grado de participación en proceso y en los resultados. Se manifiesta entre otras en las siguientes situaciones:

-La colaboración con universidades u otras entidades públicas de investigación para el desarrollo de nuevos proyectos, permiten generar nuevos conocimientos que aportan valor a la empresa, a los clientes y a la sociedad en su conjunto (Guadanillas y Donate, 2008).

-La cercanía al cliente permite conocer más de cerca sus necesidades, facilitando su participación en la creación de nuevos productos y servicios o mejora de los ya existentes.

- La cooperación con otras empresas les pone en el camino del descubrimiento de nuevos métodos de producción y canales de distribución, además permite compartir conocimientos y reducir costes. Es el caso de empresas que se asocian para exportar y llevar a cabo la distribución de sus productos en otros países.
  - La colaboración con entidades sin ánimo de lucro no gubernamentales permite conocer más de cerca las necesidades sociales y como hacerse cargo de ellas.
  - La existencia de una cultura organizativa que tenga en cuenta las opiniones profesionales de los diferentes trabajadores aprovechando sus conocimientos.
  - El diálogo social admitiendo y compartiendo propuestas de los agentes participantes en el proceso.
2. Desafíos sociales. Atender nuevos grupos de consumidores en donde residen necesidades concretas desatendidas, junto con la tesitura de afrontar problemas de primer orden que afectan a cualquier comunidad tales como la pobreza, la desigualdad, la exclusión social, o el deterioro del medio ambiente amplía el espectro comercial de las empresas y constituye una fuente emergente de creación de valor para las organizaciones (European Competitiveness Report, 2008). Como ejemplos podemos citar la elaboración de productos alimenticios específicamente diseñados y fabricados para personas con problemas de salud (colesterol, tensión alta, diabetes, etc), los accesos específicos para minusválidos en diferentes comercios y espectáculos, la creación de hardware educativos para niños (por ejemplo, la creación en su día del Classmate PC), el desarrollo de aplicaciones informáticas para facilitar la accesibilidad de personas con diferentes tipos de discapacidad como ceguera o problemas de visión (en este sentido, la colaboración de Microsoft con instituciones como la ONCE ha sido un hecho muy relevante) o la apuesta por envases ecológicos. En tales casos, la empresa resuelve una necesidad social y para ello ha de innovar y consigue como recompensa ampliar su abanico de potenciales clientes. Generar nuevas oportunidades para la sociedad sitúa a la empresa en la senda de la innovación definiendo nuevas estrategias competitivas, tal y como argumentan Grayson y Hodges (2004). Las energías renovables ostentan un protagonismo innegable, el desarrollo e implementación de las mismas supone una innovación que es consecuencia de la necesidad de afrontar el desafío del

cambio climático; un caso destacado es el de los vehículos híbridos que funcionan con gasolina y también con electricidad, reduciendo de manera notable las emisiones de CO<sub>2</sub>. En este sentido la concienciación social eleva el compromiso con la sociedad para minimizar el impacto medioambiental y contribuye a la actividad innovadora.

3. Nuevas situaciones o lugares de trabajo. La innovación en el lugar de trabajo viene definida como la implementación de una serie de nuevas y combinadas medidas en la organización del trabajo, la gestión de los RRHH y el uso de las tecnologías. Dentro de la estructura organizativa, el desarrollo organizativo y la asignación de puestos de trabajo y roles se apoyan en grupos constituidos para generar diálogo, aportación de ideas e innovación (Totterdill *et al.*, 2004). Aquí subyacen algunas de las claves de la estrategia innovadora desde el punto de vista organizativo: la creación de grupos de trabajo, lugares de reunión, y una amplia participación en el proceso por parte de los trabajadores cuya papel activo en los diferentes proyectos abordados de manera grupal resulta de suma importancia; de hecho la comunicación, el compromiso y la confianza son factores culturales procedentes de la organización, que facilitan, o impiden (llegado el caso) el proceso innovador en la empresa; innovaciones no tecnológicas conducentes a innovaciones tecnológicas.

El compromiso con la organización es uno de los motores de la creatividad en la cual se sustenta parte del éxito innovador: las posibilidades de promoción, la formación en nuevas tecnologías, y diferentes sistemas de motivación, pueden trazar un camino hacia la innovación a partir del diseño de nuevas tareas, proyectos, grupos de trabajo, niveles de responsabilidad, o perfiles profesionales. Destacan dos factores que pueden crear nuevas situaciones o condiciones de trabajo: el empleo adecuado de las TIC y el sistema de incentivos, a través de los cuales el caudal de conocimientos necesarios alcanzará a todos los trabajadores potenciando sus capacidades en pro de la innovación. En el primer caso, las TIC deben dar acceso a toda la información relevante para el desempeño de las tareas, y no solo eso sino que al proporcionar mayor coordinación y flexibilidad organizativa (buen ejemplo de ello sería el trabajo a distancia o teletrabajo) mejoran las condiciones de trabajo en la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar (Guadanillas y Donate, 2008). Respecto a los incentivos son indispensables para la motivación del personal y han de recompensar de manera justa la participación de los

trabajadores en la creación de valor solo así se conseguirá un compromiso en la búsqueda de nuevas innovaciones. El valor que tienen las innovaciones en el diseño de puestos de trabajo, la flexibilidad organizativa y otras medidas en la misma línea se fundamenta en que además de favorecer al trabajador, propician el impulso de otras categorías de innovación. En síntesis, el conjunto de variables que conforman la relación laboral son un factor capaz de explicar la intensidad de la innovación en la empresa (Mazzanti *et al.*, 2006)

La participación de las organizaciones en los tres frentes descritos, las convierten en empresas proactivas capaces de liderar los mercados en función de las ventajas competitivas lo cual tiene su raíz en la anticipación a otros competidores a la hora de crear y asumir innovaciones, la detección prematura de los cambios en el entorno y de las necesidades de los *stakeholders*. Por tanto la internalización en la empresa de las consideraciones sociales y medioambientales, conduce a la adopción de innovaciones. En este sentido es curioso como adoptando determinadas políticas, se producen innovaciones de carácter organizativo que a su vez afectan positivamente a las de otra índole, luego existe una conexión entre las innovaciones en RSC y las demás, ergo las empresas socialmente responsables llevan a cabo actividades innovadoras partiendo de los programas de RSC, basados en el conocimiento y atención de las necesidades de los grupos insertos a la vida de las mismas.

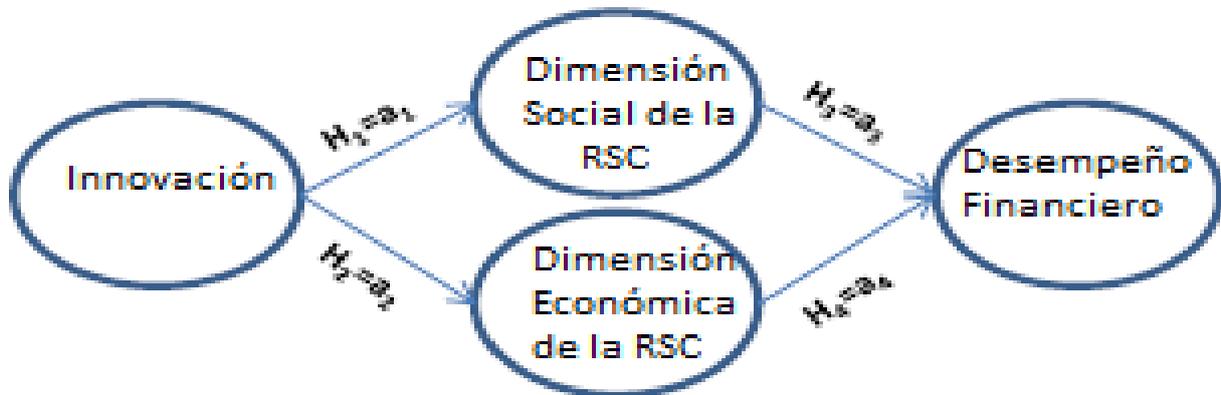
En el presente estudio se ha dado protagonismo a la innovación como el eslabón (o al menos uno de los eslabones) perdido entre la RSC y el éxito competitivo, analizando en la segunda parte, el impacto que tiene en el desarrollo de capacidades innovadoras en las pymes actuar sobre factores de corte social o ambiental, y en general de prácticas de sostenibilidad. Teniendo en cuenta que la última Encuesta de Estrategias Empresariales (ESEE, 2013) señala que el 75% de las empresas industriales con menos de 250 trabajadores no invierten en I+D y que el gasto medio es del 0,6% de las ventas, la implementación de planes, programas y acciones de RSC en el tejido pyme podría aumentar la intensidad de la investigación y la innovación, lo que justifica la importancia de estudiar una posible conexión.

Determinados trabajos distinguen entre innovación económica e innovación social, caracterizando esta última como aquella que basándose en aspectos relacionales satisface necesidades sociales a partir del empleo intensivo de capital intelectual (Morales, 2008). Aludiendo a actividades como colaboración en campañas ecologistas, de reciclado y utilización,

cultivos ecológicos, la búsqueda de beneficios mutuos a través del comercio justo, la modificación de la publicidad en pos de una mayor veracidad, etc se habla de innovación social en el marco de la integración de la Responsabilidad Social en todos los procesos básicos de negocio. Otros trabajos como el de Pot (2011) distinguen entre innovación tecnológica y no tecnológica donde incluyen las novedades implementadas en el lugar de trabajo, la dirección, a mercadotecnia o las relaciones externas de colaboración. Partiendo de este planteamiento, la génesis de parte de estas actividades está en la RSC (al menos en lo que concierne a los ámbitos de dirección de RRHH, condiciones del trabajo y relación con agentes externos). En caso de que las prácticas sociales pasen a formar parte de la estrategia competitiva empresarial, el resultado es un nuevo modelo de negocio armado con más recursos y habilidades, capaz de atender nuevos mercados. En la misma línea se manifiesta la Comisión Europea cuando sostiene que «*este enfoque puede reportar beneficios, en cuanto a la gestión de riesgos, ahorro de costes, acceso al capital, relaciones con los clientes, gestión de recursos humanos y capacidad de innovación*» (Estrategia Renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre Responsabilidad Social de las Empresas).

Como hemos podido comprobar, las actividades socialmente responsables son consideradas por trabajos previos como una innovación organizativa en sí, o bien como el resultado de un proceso de cambios en la perspectiva estratégica de las empresas. Dada la posible bidireccionalidad entre la RSC y la innovación, hay que hacer constar la existencia de modelos alternativos donde la innovación es el *driver* o precede a la RSC, es el caso del trabajo de Cegarra-Navarro *et al.* (2016), tal como muestra la figura 7.

Figura 7. Modelo teórico de la relación Innovación -RSC



Fuente: Cegarra-Navarro et al. (2016)

Los resultados de ese estudio evidencian que la innovación en las organizaciones conduce al desarrollo equilibrado de políticas económicas y sociales de RSC, cuya dimensión económica tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño financiero mientras el efecto de la dimensión social no resulta significativo.

### 1.8. Síntesis del marco teórico estudiado

Recapitulando, el papel de la RSC como un valioso recurso capaz de incrementar a medio y largo plazo el desempeño ha quedado puesto de relieve al analizar la literatura y evidencia empírica previas. Además, son muchos los vínculos entre la RSC y la innovación (dada la naturaleza diversa de las actividades que comprenden ambos conceptos) estos vínculos son las razones que permiten inferir la existencia de una relación entre ambas y la conveniencia y oportunidad de su estudio, en pos de encontrar nuevos caminos para mejorar la competitividad de las empresas. En cuanto a las pymes, el desconocimiento por parte de los directivos de una buena parte de las actividades de RSC y su posible eficacia, las estrechas relaciones con los *stakeholders* y la ausencia de procedimientos formales de comunicación, condicionan la implantación de programas de RSC. Tales condicionantes, junto con la necesidad de medir el desempeño a través de su dimensión financiera y no financiera, han de ser tenidos en cuenta a la hora de abordar un estudio, al que le queda mucho camino por recorrer.

# SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN, EVIDENCIA EMPÍRICA Y CONCLUSIONES



# **CAPÍTULO SEGUNDO: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**



Una vez que se ha realizado la revisión de la literatura, en el presente capítulo trataremos de establecer las relaciones entre RSC, innovación y desempeño, a continuación se detalla el modelo propuesto y la metodología empleada para realizar un estudio de carácter exploratorio sobre las principales conclusiones extraídas de la literatura. Para ello, se ha utilizado una encuesta online como estrategia de investigación social. En los siguientes apartados se presentará el modelo a contrastar y se analizará la población objeto de estudio, la recogida de la información con su instrumentalización y seguimiento, la muestra y las medidas sobre la propuesta de variables descritas.

### **2.1. Modelo teórico a contrastar**

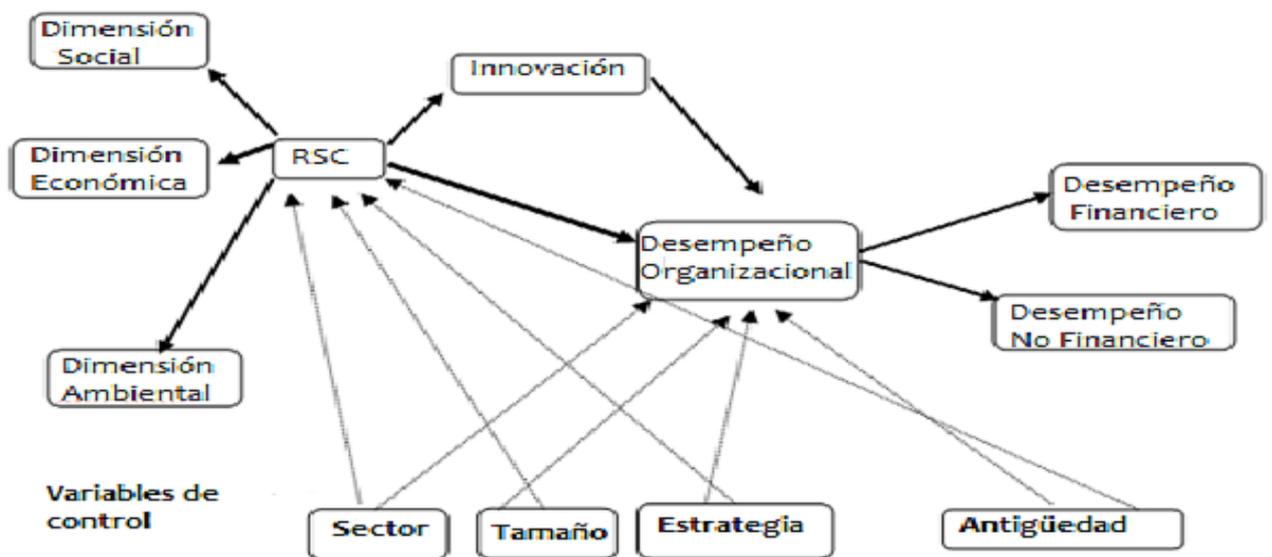
En la figura 8 se presenta el modelo base que vamos a contrastar en el presente estudio. Como puede observarse, la RSC es un constructo de segundo orden de tipo reflectivo en el que las dimensiones social, económica y medioambiental se configuran como constructos de primer orden reflejados en una serie de indicadores primarios. En concreto, se plantea una lista inicial de 27 indicadores relacionados con las citadas tres dimensiones de la RSC (10 para la dimensión social, 10 para la económica y 7 para la medioambiental).

En cuanto al desempeño, es un constructo de segundo orden reflectivo medido a partir de dos constructos de primer orden de tipo reflectivo: a) el desempeño financiero, reflejado en 6 indicadores (beneficio antes de impuestos, ROE, crecimiento de las ventas, ROA, cuota de mercado y productividad) y b) el desempeño no financiero, reflejado en 9 indicadores (calidad de productos, posición tecnológica, coordinación y organización de RRHH, satisfacción de clientes, adaptación a las necesidades cambiantes de los mercados, motivación de empleados, imagen de marca y reputación corporativa, rotación y absentismo del personal). Por último, la innovación se mide a través de 5 indicadores relacionados con las categorías del Manual de Oslo (productos, procesos, marketing y organizacional) a la que se ha añadido la innovación en TIC.

Como se puede observar se trata de un modelo reflectivo: los constructos de primer y segundo orden son reflectivos, esto quiere decir que los indicadores son manifestaciones de la variable latente; en otras palabras, el constructo causa los indicadores. La determinación del carácter reflectivo se basa en la premisa de Chin (1998a): partiendo de que todos los indicadores actúan en la misma dirección, ¿el incremento de uno de ellos en una dirección implica que los demás deben cambiar de forma similar?. Si el aumento de un indicador hace que los demás

también lo hagan, estamos ante un constructo de carácter reflectivo. En este caso, las medidas de un constructo deberían estar correlacionadas ya que todas ellas miden lo mismo, debiendo cumplir una serie de requisitos que analizaremos posteriormente (validez convergente y discriminante y fiabilidad o consistencia interna). Adicionalmente, y en aras a verificar la robustez del modelo, se han incluido cuatro variables de control (sector, estrategia, antigüedad y tamaño) que la literatura previa ha evidenciado que están correlacionadas tanto con el nivel de RSC como con el desempeño.

Figura 8. Modelo teórico de la investigación



Fuente: elaboración propia

## 2.2. Muestra

El análisis descriptivo se ha hecho sobre una muestra de 143 empresas eco-responsables de la Región de Murcia, adheridas al Pacto Social por el Medioambiente de dicha Región. Aunque pueda parecer un sesgo en la investigación, nada más lejos del enfoque buscado. La decisión sobre la muestra descansa en el siguiente argumentario:

1) Las empresas que tienen implantado oficialmente un programa de RSC, a priori desarrollan una mayor cantidad y variedad de actividades denominadas socialmente responsables que las restantes por lo que éstas últimas poseen menos información, conocimientos académicos y experiencia, para colaborar en investigaciones sobre el efecto de aquellas políticas en el

desempeño empresarial, que las compañías que tienen instalada la RSC de manera oficial. Por ejemplo, las empresas que nunca han contratado minusválidos, podrían desconocer los beneficios fiscales y más aún la capacidad de desempeño profesional del colectivo (el informe Equipara muestra que los discapacitados sacan una nota media de 8,5 en su desempeño profesional) y sus efectos en el desempeño social de la empresa, con la consiguiente no adopción de estas medidas. Además, se dan situaciones en las que muchas compañías no cumplen con la legislación relacionada con la RSC por desconocimiento. Es el caso de la ley de inserción laboral de personas con discapacidad (LISMI), incumplida por el 81% de las empresas, de las cuales el 70% reconoce que lo hace por desconocimiento de la ley (estudio sobre el cumplimiento de la LGD, Informe LEIALTA, 2015). En la misma línea, numerosas empresas realizan prácticas socialmente responsables sin tener conocimiento de ello, por lo que no han analizado de ninguna manera la repercusión que puede llegar a tener y dudarán de su efectividad. El desconocimiento de la existencia e importancia de la RSC conduce una menor proliferación de sus actividades.

2) Es realmente difícil que la RSC sea efectiva para el desempeño empresarial si se trata de un ejercicio de filantropía, en lugar de una estrategia focalizada en determinados ámbitos y relaciones con los *stakeholders*, con el objeto de generar valor tanto a la sociedad como a la empresa (Porter y Kramer, 2006). A la hora de adoptar prácticas de RSC es fundamental para las pymes conocer su alcance en la marcha del negocio (Mendibil *et al.*, 2007). En muchos casos, no suelen conocer sus ventajas más allá de la imagen pública y la aceptación. Por ejemplo, en la Región de Murcia, en un estudio realizado en el 2011 por la Universidad de Murcia para el Consejo Económico y Social, las pymes admitían como principal motivación de las prácticas de responsabilidad social obtener una mejor imagen o reputación.

Por consiguiente, la investigación se ha ceñido a aquellas empresas que oficialmente realizan RSC. Pertenece a este perfil aquellas que cumplan uno de los siguientes requisitos:

- Sus compromisos con los grupos de interés están claramente delimitados por un plan de actuación.
- Algunos de sus compromisos tienen carácter público.
- Sus actuaciones no se reducen al rigorismo legal.

-Existe un área específica o departamento con su consiguiente responsable.

En este caso, se trata de empresas adheridas al Pacto Social por el Medioambiente, que ponen a disposición del público, a través de la web oficial del Pacto Social ([www.ecorresponsabilidad.es](http://www.ecorresponsabilidad.es)), la declaración en la que constan sus compromisos de responsabilidad medioambiental, con lo cual cumplen al menos las tres primeras condiciones. Los objetivos de esta iniciativa del Pacto Social por el Medioambiente son: a) contribuir al desarrollo sostenible adquiriendo compromisos medioambientales más allá de lo exigido por la legalidad, b) crear un espacio virtual de prácticas sostenibles de producción y consumo y c) la obtención de ventajas competitivas a través del reconocimiento social.

El contacto se produjo por vía telefónica para comprobar fehacientemente su participación en dicho proyecto y entablar comunicación con los máximos responsables o, en su defecto, con personas habilitadas con el fin de solicitar su colaboración en la investigación. A tal fin, se garantizó en todo momento el anonimato en las respuestas y la confidencialidad de la información suministrada. La forma de obtención de la información fue a través de una encuesta online. A las empresas participantes en el estudio se les ofreció, asimismo la oportunidad de conocer los resultados de la investigación.

La fuente de investigación primaria es un cuestionario de escala Likert (cinco posibles respuestas para cada ítem de la encuesta) que contiene cuestiones relativas a las tres dimensiones de la RSC, la innovación, el desempeño financiero y no financiero. Para valorar el nivel de RSC y de innovación se ha ofrecido al encuestado un abanico de cinco posibles respuestas que van desde: “*totalmente en desacuerdo*” (opción 1) hasta “*totalmente de acuerdo*” (opción 5), mientras que para el desempeño las posibles respuestas están entre “*muy por debajo de la competencia*” (opción 1) y “*muy por encima de la competencia*” (opción 5). Los gerentes han de comparar la percepción del desempeño de su organización con respecto al de sus competidores con el fin de evitar la divulgación de datos confidenciales. En este sentido, la investigación previa releva que las medidas subjetivas de desempeño están altamente correlacionadas con las medidas objetivas divulgadas por las empresas (Dess y Robinson, 1984; Homburg et al., 1999).

De las 627 empresas pertenecientes al Pacto Social por el Medio Ambiente, 133 cumplieron la encuesta, lo que supone una tasa de respuesta del 22,8% con un margen de

error del 7,53% (para  $p=q=50\%$  y un nivel de confianza del 95%). Según Cohen (1988), cuando el número de predictores es 6, para alcanzar una potencia de 0.8, un nivel de significación de 0.05 y un tamaño del efecto medio, el tamaño muestral mínimo requerido sería de 97 empresas. Por tanto, nuestro tamaño muestral es mayor al mínimo exigido según este criterio. De manera concomitante, se cumple con el criterio de Chin (2010), que establece que la muestra ha de estar comprendida entre 10 y 20 veces el número de caminos (*paths*) estructurales que se dirigen a un constructo endógeno particular en el modelo estructural. En nuestro caso, el constructo "desempeño" recibe 6 caminos estructurales, por lo que el tamaño muestral mínimo requerido estaría entre 60 y 120, por lo que también se cumple este criterio de Chin (2010).

Adicionalmente, se debe hacer constar que la tasa de respuesta del 22.8% supera la tasa promedio de respuestas (entre el 15 y el 20%) sugerida por Menon *et al.* (1996) para este tipo de encuestas cumplimentadas por la dirección de las compañías.

Uno de los problemas de este tipo de estudios basados en encuestas recogidas en el mismo periodo de tiempo es que la varianza común asociada al método puede sobreestimar o infravalorar las relaciones entre variables (Podsakoff *et al.*, 2003). Para comprobar el posible efecto de la varianza común, se realizó un análisis factorial exploratorio de todas las variables, el cual mostró diez factores con valores propios superiores a 1.0, que representaban el 67,60% de la varianza total, por lo que podemos afirmar que el problema de la varianza común no está presente en nuestro estudio. Otro problema de este tipo de estudios es el sesgo de no respuesta, para lo que, siguiendo las recomendaciones de Armstrong y Overton (1977), se realizó una comparación de los encuestados que respondían de manera temprana y los que lo hacían de manera tardía (1 = temprana y 2 =tardía) en términos de tamaño y volumen de negocio. La prueba t para muestras independientes no reveló ninguna diferencia significativa entre los dos grupos ( $p$ -valor = 0,11 y 0,32, respectivamente), por lo que el sesgo de no respuesta no parece ser un problema en nuestro estudio.

Respecto al perfil de las empresas encuestadas, su distribución en cuanto a número de empleados, sector, antigüedad y facturación anual media en los últimos años aparece en la Tabla 12.

Tabla 12: Características de la muestra

	Número	Porcentaje
a) <i>Número de trabajadores</i>		
* Entre 1 y 10	18	13.53%
* Entre 11 y 50	53	39.85%
* Entre 51 y 250	45	33.83%
* Mas de 250	17	12.79%
b) <i>Sector</i>		
* Industrial	78	58.65%
* No industrial	55	41.35%
c) <i>Antigüedad</i>		
* Menos de 10 años	8	6.02%
* Entre 10 y 20 años	31	23.31%
* Entre 20 y 30 años	35	26.32%
* Mas de 30 años	59	44.35%
d) <i>Ventas anuales</i>		
* Menos de 2 millones de euros	26	19.55%
* Entre 2 y 10 millones de euros	51	38.35%
* Entre 10 y 50 millones de euros	40	30.07%
* Mas de 50 millones de euros	16	12.03%

Fuente: elaboración propia

La muestra es representativa del tejido empresarial en cuanto a la dimensión de las organizaciones, con la particularidad del protagonismo del sector industrial. El predominio del sector industrial (58,65%) radica en la pertenencia de las empresas de la muestra al Pacto Social por el Medio Ambiente, en buena medida, industriales. La cuestión climática unido a la complementariedad entre la dimensión ambiental y la social y económica de la RSC (Cavaco y Crifo, 2014) otorgan relevancia al mayor peso muestral de la industria.

### 2.3. Hipótesis de la investigación

Las hipótesis que se han contrastado en el proceso investigador son las que se describen a continuación.

#### **(H1) La RSC tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño organizacional de las empresas**

Diversas investigaciones como la de Mendibil *et al.* (2007) apuntan hacia un gran desconocimiento por parte de las pymes de lo que significa la RSC y los beneficios que puede aportar. Si bien es cierto que en algunos casos forma parte de la estrategia y valores corporativos, en otros representa un escaparate y no encaja más allá del marketing social.

En primer lugar, conviene acotar el concepto de desempeño organizacional y sus escalas de medida. La palabra desempeño alude a aquellos indicadores que representan virtudes o fortalezas para una organización respecto a la competencia. Tradicionalmente, muchos investigadores han medido la efectividad o desempeño de las organizaciones con multitud de indicadores de tipo financiero como la rentabilidad económica, beneficio después de impuestos, crecimiento de las ventas, o la productividad (Richard *et al.*, 2009). Pero en los últimos tiempos, nuevas investigaciones han ampliado el panorama buscando un espectro más amplio al considerar al desempeño como un constructo multidimensional (Quinn y Rohrbaugh, 1983), es decir, no solo es explicado por unidades de medida cuantitativas, sino también por aspectos cualitativos que representan ventajas competitivas. Estos indicadores son variables de tipo organizativo relacionadas con las relaciones humanas, planificación estratégica, interacción con el entorno, o la gestión de la calidad. Atendiendo a Quinn y Rohrbaugh (1983) existen cuatro áreas (o modelos) explicativas del desempeño organizacional: las relaciones humanas, los procesos de gestión interna, los sistemas abiertos y los objetivos racionales.

1) Respecto a las relaciones humanas, tal como indica Quinn (1988), establecer el foco en el ámbito interno nos lleva a preguntarnos sobre la flexibilidad organizativa, la cohesión y el desarrollo de los RRHH dentro de la empresa, midiendo aspectos como el absentismo laboral, la rotación de empleados o su nivel de motivación.

2) Un sistema abierto se basa en la proyección externa, el crecimiento y la adquisición de recursos. Según este modelo, aspectos como la imagen de marca, la satisfacción de los consumidores, la reputación corporativa y la velocidad de ajuste a las necesidades cambiantes de los mercados son relevantes para el desempeño organizacional. De hecho, Camisón *et al.* (2007) consideran la satisfacción de los *stakeholders* como la tercera dimensión del desempeño organizativo, medida en este caso por la satisfacción de clientes y trabajadores.

3) El modelo basado en los objetivos racionales pone el foco en la planificación de la empresa y, en especial, en la fijación de objetivos basados en la economicidad y en la eficiencia. Los objetivos se marcan en términos de cuota de mercado, productividad, rentabilidad, crecimiento de las ventas etc.

4) El modelo de los procesos de gestión interna da prioridad a la gestión del conocimiento, la comunicación, así como la estabilidad y el control de la organización. Las unidades de medida

según este modelo son la mejora en la calidad de los productos, la coordinación de los RRHH, de las distintas unidades organizativas, y en cualquier caso de todos los procesos internos.

Como podemos observar, estos enfoques están directamente vinculados a los impactos que generan las organizaciones sobre los diferentes grupos de interés de ámbito interno y externo: trabajadores, consumidores, proveedores, directivos, accionistas y demás colectivos pertenecientes a la sociedad. La transversalidad social de determinados indicadores de desempeño no financiero, apuntan hacia una posible y estrecha relación entre RSC y desempeño organizacional. Se trata de indicadores como el absentismo laboral, la calidad de los productos recibida por el cliente, la motivación de los trabajadores, la tasa de abandono voluntaria de los trabajadores, e incluso la imagen de marca y reputación empresarial; este último concepto es especialmente llamativo pues son múltiples las investigaciones que corroboran la incidencia de la RSC sobre la reputación y, a su vez, de ésta sobre el éxito empresarial (Branco y Rodrigues, 2006, Du et al , 2011 y Bennet y Gabriel, 2001; entre otros). Será más fácil mejorar los niveles de desempeño con la colaboración y apoyo de los *stakeholders* en todos los frentes, es decir, con el compromiso de los empleados, fidelidad de los clientes, colaboración de proveedores, interés de los inversores, regulación favorable por parte de las AAPP, aceptación de la comunidad etc. En la misma línea, Waddock y Graves (1997) encontraron una relación positiva entre el desempeño social y los principales indicadores del desempeño financiero. De ahí el porqué de la inclusión de las unidades de medida no financieras (buena parte de ellas vinculadas a lo que se conoce como desempeño social) en el trabajo realizado y de la hipotética relación planteada entre RSC y desempeño.

## **(H2) La innovación tiene un efecto positivo y significativo sobre el desempeño organizacional**

Las actividades innovadoras tienen como objetivo producir un impacto positivo y significativo en el negocio. De ahí la definición de Mol y Birkinshaw (2009) acerca de las innovaciones en técnicas de dirección y gestión de empresas como «aquellas nuevas prácticas directivas implementadas con la intención de mejorar el desempeño organizacional», por ejemplo, las inversiones en I+D se consideran esfuerzos que traen como resultado la mejora del capital técnico y humano, dando frutos en forma de nuevos productos y procesos. Tales innovaciones son las que permiten a las empresas elevar determinados indicadores financieros como la productividad, o la cuota de mercado (McWilliams y Siegel, 2000).

Como elemento añadido, el estudio de la primera hipótesis ha conducido a muchos investigadores a plantearse la existencia de variables o factores de enlace entre la RSC y el Desempeño. Tal como se reflejó en el marco teórico, existen tres enfoques de la RSC (European Competitiveness Report, 2008) que permiten desarrollar situaciones de ventaja competitiva a través de la aparición de actividades innovadoras dentro de la organización, como son el compromiso con los restantes *stakeholders* (además de los socios o accionistas), búsqueda de oportunidades de negocio abordando desafíos de orden social, y el diseño de nuevas medidas organizativas en el ámbito del trabajo que a su vez son conducentes a la innovación.

Tradicionalmente se le ha dado mayor importancia a la innovación en productos y procesos que al resto de categorías que han sido reconocidas en el Manual de Oslo (2005), sin embargo también existen estudios que verifican la relación positiva entre innovaciones que no tienen un carácter técnico, sino más bien de tipo organizativo o comercial, y los resultados de la empresa: diferencias o cambios en la interacción con los agentes sociales, el modelo de organización, los sistemas de remuneración, la comercialización, o nuevas prácticas de dirección, generan diferentes resultados (Mazzanti *et al.*, 2006 y Mol y Birkinshaw, 2009). Las pymes, objeto de nuestro estudio, también son parte implicada en este enfoque, en la medida que la adquisición de capacidades innovadoras mediante el desarrollo de políticas basadas en la sostenibilidad de las relaciones con los *stakeholders* contribuye a mejorar su competitividad y el desarrollo económico de las comunidades donde operan (Mendibil *et al.*, 2007).

Estas son las razones esgrimidas por las cuales hemos incluido en la investigación un análisis sobre el papel mediador de la innovación en la relación RSC-desempeño organizacional.

### **(H3) La RSC tiene un efecto positivo y significativo en la innovación**

Siguiendo al European Competitiveness Report (2008), el hecho de que estemos en un campo de estudio sin consenso y con un largo camino por recorrer no soslaya la existencia de prácticas socialmente responsables que conducen hacia la innovación a través del «*empleo de elementos sociales, medioambientales o de sostenibilidad los cuales permiten crear nuevos productos, procesos, formas y condiciones para el trabajo, y nuevos mercados*». En tanto en cuanto permiten a las organizaciones redefinir sus negocios, estos factores se convierten en impulsores de la innovación y representan un escenario de nuevas oportunidades para las empresas. Así lo manifiestan diversas publicaciones (McWilliams y Siegel, 2000, y Gallardo-

Vázquez y Sánchez-Hernández, 2013). El caso de la sostenibilidad medioambiental es quizás el más elocuente en la búsqueda de factores claves para la innovación, ya que promueven las inversiones en Investigación y Desarrollo, inversiones que a su vez pueden dar lugar a nuevos productos, o procesos, tal como argumentan McWilliams y Siegel (2001). En la misma línea, estrategias de sostenibilidad promovidas desde la organización conducen a adquirir capacidades muy concretas como la innovación (Surroca *et al*, 2010). Sin embargo, aunque la mayoría de las investigaciones en búsqueda de esa relación hayan ido por el ámbito medioambiental, para no hacer reduccionismo hay que abordar todas las posibles influencias de la RSC desde las tres dimensiones estudiadas, por ejemplo aumentar el grado de cercanía a los clientes y usuarios de tal modo que participen con sus experiencias y apreciaciones en la mejora de los productos o servicios, también puede conducir a la innovación, al poner de manifiesto nuevas necesidades, o necesidades no satisfechas. De igual manera, cuando la descripción del puesto de trabajo es revisada de manera bilateral entre directivo y subordinado se propicia la aparición de innovaciones tecnológicas u organizativas en mayor medida que en las situaciones donde el empleado solo es responsable de la ejecución de las labores encomendadas.

Diferentes niveles de RSC se encuentran asociados a diferentes resultados en términos de innovación: empresas con un enfoque de RSC estratégico son más propensas a innovar que el resto (Bocquet *et al.*, 2013 y Mendibil *et al.*, 2007). La deferencia es hacia aquellas organizaciones en donde la RSC forma parte la estrategia de crecimiento y estabilidad. Aunque el cumplimiento de requerimientos específicos en materia legal, o en connivencia con la presión social puede reportar ciertos beneficios a corto plazo, es el enfoque proactivo el que a largo plazo conduce al desarrollo de innovaciones sostenibles (Mendibil *et al.*, 2007). Empresas proactivas en esta materia, es decir, aquellas en donde la responsabilidad social ocupa un lugar estratégico llegan más lejos en el proceso de creación de valor que aquellas cuyo perfil corresponde al nivel de compromiso más elemental, centrado única y exclusivamente en mitigar los efectos negativos de sus actividades sobre la sociedad (Porter y Kramer, 2006 y Bocquet *et al.*, 2013). En este sentido, el espíritu innovador se considera por unanimidad necesario: la creación de valor solo se consigue mejorando la eficiencia de los procesos (ya sean de producción, distribución, o gestión), o la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Se entiende que la empresa ha conseguido crear valor cuando los consumidores están dispuestos

a pagar más por los productos que ofrece en virtud de los compromisos sociales asumidos (Bocquet, 2013) y, por tanto, de su preocupación por los *stakeholders*. Los retos y problemas de los que se ocupa pueden afectar indistintamente a clientes, proveedores, inversores, trabajadores, comunidad medioambiental etc. Las actuaciones para afrontarlos pueden conducir a la creación del valor buscado y constituyen en sí mismas, diversas manifestaciones de la innovación. Niveles básicos de implantación de la RSC la ubican completamente desconectada de la estrategia y objetivos de la empresa, lo que limita de manera considerable los posibles efectos sobre la innovación. Precisamente los diferentes niveles de implantación asociada a impactos distintos en la actividad innovadora representan una manifestación de la relación positiva entre ambas variables y habilita a la RSC como conductor.

## **2.4. Medición de las variables latentes**

### **2.4.1. Medición de la RSC**

La medición de la Responsabilidad Social Corporativa se ha realizado en las tres dimensiones consideradas para esta investigación: económica, social y medioambiental a partir de un conjunto de 27 indicadores (diez para la dimensión económica, diez para la dimensión social, y siete para la dimensión ambiental) que exponemos a continuación en las tablas 13,14 y 15. Pormenorizando, la triple dimensión se ha basado en el enfoque de la “triple cuenta de resultados “(social, económico y medioambiental, Elkington, 2004). Este enfoque parte de la premisa de que las empresas a través de sus actividades no solo son capaces de generar (o destruir) valor económico, también valor social y medioambiental. Las empresas, a largo plazo, podrán garantizar su supervivencia siempre y cuando cumplan con las demandas de sus respectivos grupos de interés. La inclusión de las tres dimensiones (social, económica y medioambiental) convierte a la RSC en un concepto multidimensional. Por eso en nuestro estudio, adquiere la condición de constructo de segundo orden asociado a tres constructos de primer orden, uno por cada dimensión considerada. Para el estudio de las tres dimensiones se han designado una serie de indicadores que aúnan cuestiones de sostenibilidad relativas a esos tres ámbitos y que guardan una estrecha relación con la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa, elaborada por el GRI (Global Reporting Initiative). Además, los ítems seleccionados han sido adoptados previamente también en otros estudios de carácter regional (Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014).

Tabla 13. Indicadores de la dimensión económica.

Dimensión económica de la RSC
EC1. Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a nuestros clientes
EC2. Nuestros productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad (normas ISO)
EC3. Nos distinguimos por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida
EC4. La garantía de nuestros productos y/o servicios es más amplia que la de la media del mercado
EC5. Proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios
EC6. El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión
EC7. Fomentamos las relaciones comerciales con proveedores de nuestra misma región
EC8. Disponemos de procedimientos eficaces de gestión de quejas y reclamaciones por parte de nuestros clientes
EC9. Mi empresa proporciona información clara y precisa en el etiquetado de sus productos y servicios que incluye sus obligaciones postventa
EC10. Mi empresa cuenta con un procedimiento para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y demás stakeholders

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Indicadores de la dimensión social

Dimensión social de la RSC
SOC1. Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal
SOC2. Estamos a favor de la contratación de personas discapacitadas y en riesgo de exclusión social
SOC3. Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados
SOC4. Cumplimos las normas de prevención de riesgos laborales, seguridad, salud e higiene en el trabajo
SOC5. Estamos comprometidos con la creación de empleo
SOC6. Consideramos las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa
SOC7. Nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de los empleados
SOC8. Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados (sin discriminaciones de ningún tipo)
SOC9. Participamos en proyectos sociales destinados a la comunidad (obras benéficas, patrocinios, ...)
SOC10. Somos conscientes de la importancia de contar con planes de pensiones para los empleados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Indicadores de la dimensión medioambiental

Dimensión medioambiental de la RSC
ENV1. Somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental utilizando productos de bajo impacto ambiental
ENV2. Realizamos inversiones de ahorro de energía
ENV3. Adoptamos programas para el uso de fuentes de energía alternativas
ENV4. Participamos en actividades relacionadas con la protección y mejora de nuestro entorno natural
ENV5. Estamos a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales
ENV6. Tenemos una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos
ENV7. Diseñamos productos y empaquetado que puede ser reutilizado o reciclado

Fuente: elaboración propia.

#### 2.4.2 Medición de la Innovación

Tomando como referencia los tipos de innovación establecidos en el Manual de Oslo (2005), hemos tenido a bien medir la innovación a través de cinco indicadores expuestos a continuación en la tabla 16:

Tabla 16. Indicadores de la innovación

Innovación
INN1. Mi empresa ha introducido productos o servicios nuevos o sustancialmente mejorados en los últimos años
INN2. Mi empresa ha introducido innovaciones y mejoras en los procesos de fabricación, logística o distribución en los últimos años
INN3. Hemos intensificado las tecnologías de la información y la comunicación en los últimos años, potenciando nuestra presencia en Internet y las redes sociales
INN4. Hemos acometido en los últimos años nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo y en la estructura organizacional (p.ej., gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, etc.)
INN5. Hemos puesto en marcha cambios en los últimos años en la implementación de nuevos métodos de marketing, incluyendo mejoras significativas en el diseño meramente estético de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar se ha disociado de la innovación en procesos, la adopción de las TIC. Debido a su incidencia en la competitividad de las empresas, hemos decidido establecer un indicador individualizado en nuestro estudio.

### 2.4.3 Medición del Desempeño Organizacional

Tal como hemos venido arguyendo en nuestro trabajo, para medir el desempeño y superar limitaciones de investigaciones precedentes, se han empleado indicadores de naturaleza financiera y de naturaleza no financiera, concretamente seis para el desempeño financiero (tabla 17) y nueve para la dimensión no financiera (tabla 18).

Tabla 17. Indicadores de desempeño financiero

Desempeño financiero
PERF1. Valore la situación con respecto a la competencia en el nivel de beneficios antes de impuestos
PERF2. Valore la situación con respecto a la competencia en el nivel de rentabilidad sobre recursos propios (ROE)
PERF3. Valore la situación con respecto a la competencia en el crecimiento de las ventas
PERF4. Valore la situación con respecto a la competencia en el nivel de rentabilidad sobre activos (ROA)
PERF5. Valore la situación con respecto a la competencia en la cuota de mercado
PERF6. Valore la situación con respecto a la competencia en el nivel de productividad

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Indicadores de desempeño no financiero

Desempeño no financiero
NPERF7. Valore la situación con respecto a la competencia en la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos
NPERF8. Valore la situación con respecto a la competencia en la posición tecnológica y nivel de innovación
NPERF9. Valore la situación con respecto a la competencia en la coordinación y organización de los recursos humanos
NPERF10. Valore la situación con respecto a la competencia en el grado de satisfacción de los clientes
NPERF11. Valore la situación con respecto a la competencia en la capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de los mercados
NPERF12. Valore la situación con respecto a la competencia en la imagen de marca y reputación corporativa
NPERF13. Valore la situación con respecto a la competencia en el nivel de motivación de sus empleados
NPERF14. Tenemos menos tasa voluntaria de abandono de nuestros trabajadores que las empresas competidoras
NPERF15. Tenemos menos absentismo laboral en nuestros trabajadores que las empresas competidoras

Fuente: elaboración propia.

## 2.5. Introducción de variables de control en la investigación: sector, tamaño, estrategia y antigüedad.

Con el fin de mejorar el modelo, hemos introducido en el mismo cuatro variables de control que la literatura previa ha documentado que afectan tanto a la RSC como al desempeño. Dichas variables son el sector, el tamaño, la estrategia y la antigüedad. La finalidad de incluirlas es comprobar si las relaciones estructurales entre los principales constructos (RSC, innovación y desempeño) siguen cumpliéndose, lo que implicaría la robustez de nuestro modelo. Además, nos permitirá realizar un análisis multigrupo con el fin de comprobar si las citadas relaciones estructurales se cumplen para todo tipo de empresas (es decir, industriales vs de servicios, grandes vs pequeñas, proactivas vs reactivas y jóvenes vs maduras).

A continuación, vamos a describir cada una de las variables de control así como la forma de medirlas en nuestra investigación.

### 2.5.1. Estrategia empresarial

Según Miles y Snow (1978), existen cuatro tipos de empresas según su estrategia:

- a) Defensivas. Las empresas se centran en el dominio del mercado en el que operan, tratando de proteger su cuota de mercado y conseguir un crecimiento estable. En este sentido presentan cierta aversión al riesgo de buscar nuevas oportunidades en nuevos mercados, o con nuevos productos. Se centran en especializarse en sus mercados-producto y sus innovaciones se ciñen a mejorar los productos y procesos existentes.
- b) Prospectivas. Buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado a partir de una política de I+D+i que le permita anticiparse y liderar los mercados, o al menos tomar ventaja respecto a sus competidores: orientadas al crecimiento y la asunción de riesgos como consecuencia del desarrollo de nuevos productos mediante la especialización (en los mercados ya existentes), o mediante la diversificación (entrada en nuevos sectores de actividad).
- c) Analizadoras. Buscan un equilibrio entre las líneas de producción actuales y el desarrollo de otras nuevas. No solo son creativas, también suelen estar muy atentas a los cambios acontecidos en el mercado en relación a la posible adopción de innovaciones obtenidas

por otras empresas. En este último supuesto se trata de un comportamiento más propio de las empresas seguidoras que de las líderes.

- d) Reactivas. Se considera que estas empresas adoptan lo que se llama la anti-estrategia es decir no adoptan ninguna estrategia concreta. Suelen ser reacias a hacer cambios y están sometidas a una mayor inestabilidad por su incapacidad para responder a los cambios acontecidos en el entorno: carecen de un carácter visionario que les permita detectar nuevas oportunidades de mercado, esto les hace estar más expuestas a los riesgos inherentes de toda actividad empresarial.

Miles y Snow (1978) proponen que, en principio, las empresas defensivas, prospectivas y analizadoras se encuentran en una situación ventajosa respecto a las reactivas a la hora de alcanzar el éxito competitivo. En relación a la RSC, el fundamento básico es que la forma de implantarla para cumplir con los compromisos económicos, sociales y ambientales, podría variar en función del perfil estratégico de la empresa. Así, una empresa con una estrategia desconectada de los cambios en el entorno no va a adoptar el mismo comportamiento que una empresa proactiva, la cual destinará un mayor nivel de recursos para cumplir con la normativa correspondiente e irá más allá de dichos requerimientos (Carroll, 1979 y Du *et al*, 2007). Es decir, el perfil estratégico puede marcar la prioridad dada a la responsabilidad social: el carácter proactivo otorga la capacidad de desarrollar nuevos productos y procesos, con criterios de sostenibilidad. Lo que encuentra unanimidad entre los expertos en estrategia es que las empresas reactivas muestran los niveles más bajos en RSC.

En consonancia con este razonamiento, Maignan *et al.* (1999) adoptan la clasificación de Carroll (1979) y sostienen que, mientras que las organizaciones reactivas rehúyen de las responsabilidades sociales y hacen menos de lo requerido por las normas sociales, las empresas proactivas anticipan futuras responsabilidades que, a su vez, se asocian con la mejora de los niveles de compromiso de los empleados, la lealtad del cliente y el rendimiento empresarial. Basado en el concepto de orientación estratégica de Miles y Snow (1978), Galbreath (2010) contrasta las diferencias en la implantación de programas de RSC entre las empresas proactivas y reactivas para demostrar que las empresas prospectivas y defensivas alcanzan niveles más altos de RSC que las analizadoras. Como era de esperar, las empresas reactivas muestran los niveles más bajos de RSC. En el caso español, Marín *et al.* (2012) también evidencian que la relación entre RSC y competitividad es mayor para empresas proactivas que para las reactivas.

El tipo de estrategia también afecta al rendimiento de la empresa. Lichtenstein (2005) documenta que las empresas prospectivas y analizadoras superan significativamente a las defensivas y reactivas en el rendimiento operativo y financiero. Namiki (1989), en su estudio de 106 fabricantes de semiconductores, encuentra que las prospectivas superan a las defensivas y analizadoras en términos de crecimiento de las ventas y desempeño organizacional. El estudio de Truch (2001) pone de manifiesto que las empresas prospectivas superan significativamente a las defensivas en su muestra de 161 empresas relacionadas con las TIC. Domicone (1997) evidencia que las prospectivas superan al resto en el ROI, mientras que Parnell y Wright (1993) encuentran un crecimiento de ingresos sea significativamente mayor para las empresas proactivas.

Con el fin de medir la variable estrategia, se le ofreció a los encuestados una breve definición de cada uno de los cuatro tipos, debiendo elegir aquella categoría donde consideraban que mejor encajaba la filosofía de su empresa. En concreto, las definiciones eran las siguientes:

- Estrategia EXPLORADORA: *Mi empresa suele realizar cambios y mejoras en los productos y mercados de manera constante tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun cuando estas innovaciones no tengan en ocasiones éxito.*
- Estrategia ANALIZADORA: *Mi empresa mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras al mismo tiempo desarrolla de manera selectiva nuevos productos y mercados tratando de imitar a las empresas que ya han desarrollado nuevos productos y han tenido éxito.*
- Estrategia DEFENSIVA: *Mi empresa ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. Además, ofrece una gama limitada de productos y no lidera ningún progreso tecnológico en su industria.*
- Estrategia REACTIVA: *Mi empresa es reacia a los riesgos inherentes al desarrollo de un nuevo producto o mercado.*

Con el fin de facilitar la posterior interpretación de los resultados, se ha procedido a dicotomizar esta variable de modo que se ha creado una variable dummy que toma el valor 1 para empresas proactivas y 0 para las reactivas.

### 2.5.2. Tamaño

Diversos estudios apuntan hacia un mayor nivel de compromiso social por parte de las empresas más grandes respecto a las de reducida dimensión, especialmente en cuestiones medioambientales, ya que parten con ventaja para poder aplicar políticas de RSC al disponer de más recursos tecnológicos y financieros y, además, tienen una sobreexposición a la sociedad y opinión pública a las que no están sometidas las empresas de menor dimensión (Udayasankar, 2007). En principio, una empresa grande tiene un mayor acceso a todo tipo de recursos con los que poder afrontar por ejemplo los inversión y los costes de un programa de minimización del impacto ambiental (Reverte *et al.*, 2016).

Otro argumento para la relación entre RSC y tamaño está relacionado con el aspecto de la visibilidad: el impacto social de los medios de comunicación, la regulación de las administraciones, la imagen que tienen los consumidores, o la relación con los trabajadores y sindicatos, son aspectos que ejercen presión sobre las decisiones tomadas por las empresas a medida que experimentan un crecimiento y por tanto afectan a un mayor número de *stakeholders* (Knox *et al.* 2006). La repercusión social y mediática hará que la empresa no pueda permanecer inmune a los numerosos requerimientos procedentes de su entorno. Las pymes se encuentran en otro plano, aunque esto no quiere decir que no tengan cierta exposición y, por tanto, no se vean inmersas en la misma tesitura. Varios estudios empíricos han encontrado una relación positiva entre la divulgación de la RSC y el tamaño de la empresa (Adams *et al.*, 1998; Patten, 1991; Hamid, 2004; Haniffa y Cooke, 2005; Reverte, 2009, entre otros). En el caso español, Marín *et al* (2012) también evidencian que el tamaño tiene un efecto moderador significativo en la relación entre RSC y competitividad, siendo mayor el efecto de la RSC en las empresas de mayor tamaño.

A todo esto hay que agregar que el tamaño de las empresas se ha asociado con bastante frecuencia a las distintas manifestaciones del desempeño financiero: poder de mercado, rentabilidad económica, productividad etc. Las grandes empresas tienen un mayor

apalancamiento operativo y un mayor margen de beneficio una vez alcanzado el umbral de rentabilidad. Pero sus ventajas para obtener mejores resultados no acaban ahí: a menudo cuentan con los mejores profesionales (Orlitzky, 2001). Es obvio que las grandes compañías operan a mayor escala, disponen del personal más cualificado, tienen mayor incidencia sobre sus proveedores, clientes, inversores y AAPP. Estas razones hacen del tamaño una variable a controlar en el desempeño tanto financiero como no financiero.

Para la investigación que nos ocupa se han distinguido entre las microempresas y pequeñas (menos de 50 trabajadores), por un lado, y las medianas y grandes por otro lado (más de 50 trabajadores), basándonos en la Recomendación de la Comisión Europea del 6/5/2003. Así, hemos creado una variable ficticia que toma el valor 0 para las más pequeñas (menos de 50 empleados) y el valor 1 para las más grandes (más de 50 empleados). En cualquier caso, la finalidad es verificar si la incidencia del RSC en el desempeño y la innovación es diferente para las medianas empresas en comparación con las pequeñas.

### 2.5.3. Sector de actividad

La investigación previa ha encontrado diferencias en el forjamiento y aplicación de la RSC entre empresas de diferentes ramos, donde la naturaleza de las actividades empresariales tiene un vínculo determinado con el desempeño y con los problemas sociales (Waddock y Graves, 1997). Los resultados previos muestran una conexión entre la concienciación, adopción y comunicación de medidas pro-ambientales, y las ramas de actividad o el tipo de industria en la que operan las empresas. Ello concuerda con la definición de *producción limpia* de Nowosielski *et al.* (2007) en referencia a la adopción de estrategias preventivas sobre productos y procesos con vistas a reducir riesgos en la comunidad y el medio ambiente, en una clara alusión a aquellas actividades que por su propia naturaleza están condenadas a entenderse con la preocupación instalada en la sociedad y con los dictámenes legales. La referencia es obvia hacia aquellas actividades industriales cuyos procesos de fabricación tienen un impacto negativo en el medio ambiente. Las empresas ocupadas en estos sectores manufactureros ofrecen una mayor divulgación de la información y del compromiso con el medio ambiente respecto a las que desempeñan actividades de servicios, en concomitancia con la presión recibida por los *stakeholders* (Reverte, 2009 y 2011).

El sector no solo afecta a la RSC sino también a la innovación y el desempeño, por lo que es aconsejable su inclusión en el modelo (Orlitzky, 2001).

Para medir el sector, hemos utilizado una variable dummy: 1 si la empresa pertenece al sector industrial y 0 en caso contrario.

#### 2.5.4. Antigüedad

La antigüedad de la empresa contribuye a su experiencia y madurez a la hora de competir en los mercados. Normalmente una de los hándicaps con los que se encuentran los nuevos emprendedores que desean entrar a competir en un mercado es el conocimiento del sector y de la tecnología, de las empresas ya existentes, que en virtud de su dilatada experiencia son más eficientes (Porter, 1980). Con el paso del tiempo las empresas se especializan en aquellas actividades de la cadena de valor que les reportan ventajas, lo que afecta potencialmente a su rendimiento al mejorar sus productos y procesos, es decir, con el tiempo descubren aquello en lo que son realmente buenas y cómo hacerlo cada vez mejor (Ericson y Pakes, 1995). No solo eso, la antigüedad también es factor de intensificación de su actividad exportadora (Madrid y Pérez de Lema, 2004), que está siendo la principal salida para el crecimiento de las pymes ya que les permite acceder a las ventajas de la internacionalización, lo que las hace más competitivas y, al estar más diversificadas, resisten mejor los ciclos económicos adversos.

La madurez también es importante a la hora de hacerse cargo de las crecientes exigencias de un entorno cambiante y, por tanto, a la hora de implantar la RSC y conseguir que sea un instrumento eficaz no solo para los *stakeholders* sino para el desempeño organizacional. De hecho, la madurez puede afianzar la reputación y la participación en actividades de responsabilidad social que tengan un efectopreciado en la comunidad (Roberts, 1992 y Moore, 2001).

Para medir esta variable, se ha utilizado el número de años desde la creación de la empresa codificándolo del siguiente modo: 0 para empresas con menos de 10 años (jóvenes) y 1 para empresas con más de 10 años (maduras).

# **CAPITULO TERCERO: ANÁLISIS DE RESULTADOS**



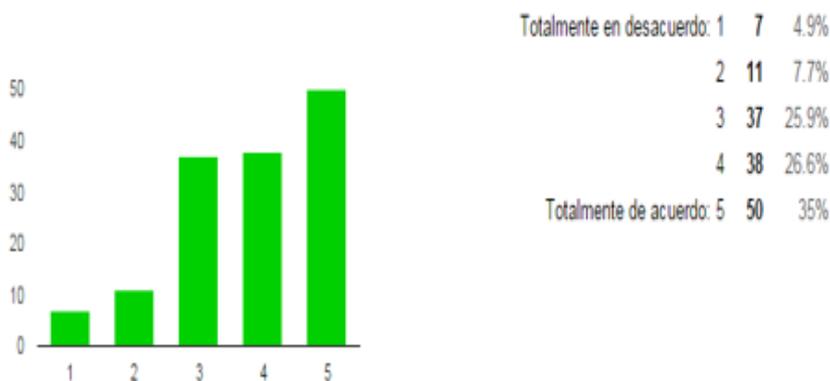
En el presente capítulo, vamos a presentar los resultados de nuestro estudio empírico. En primer lugar, comenzaremos con el desglose de la información correspondiente a cada pregunta del cuestionario y, en segundo lugar, presentaremos todos los resultados del análisis SEM de los modelos de medida y estructural con el fin de contrastar las hipótesis formuladas en el capítulo anterior.

### 3.1. Descripción de los resultados

A continuación ofrecemos una descripción de los resultados obtenidos para cada una de las cuestiones que forman parte de la encuesta, con la finalidad de descubrir la importancia dada en términos relativos a cada uno de los indicadores por parte las empresas encuestadas.

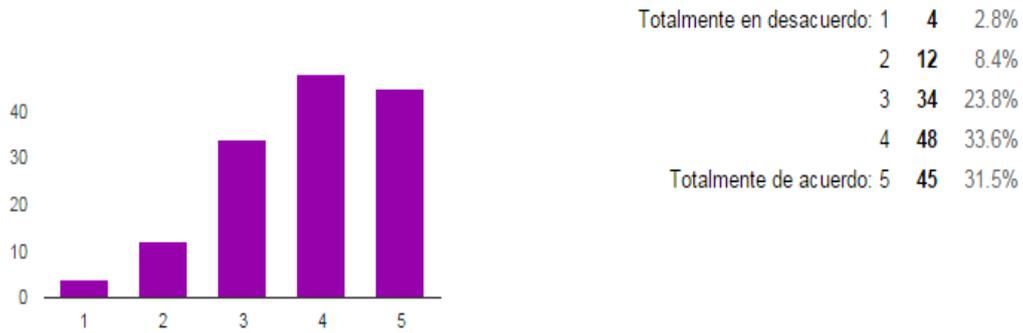
#### PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA DIMENSION SOCIAL DE LA RSC

Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal

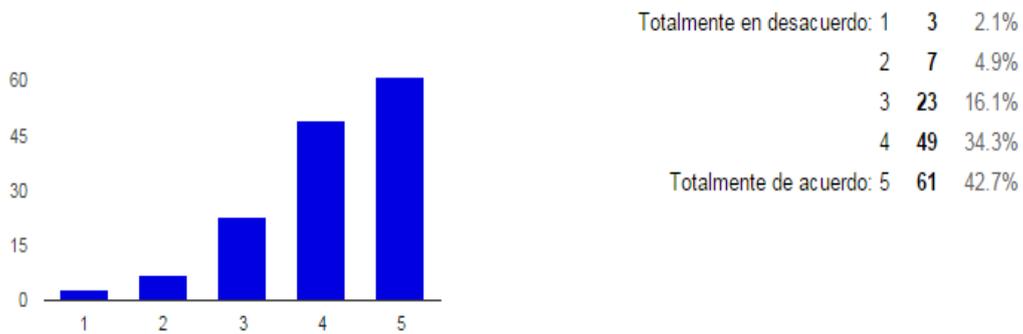


Una de las cuestiones destacadas de la dimensión social es la flexibilidad laboral, llevada a cabo por el 87 % de las empresas consultadas. Se entiende que aquellas que han respondido desde la opción 3 (de acuerdo), 4 (muy de acuerdo), o 5 (totalmente de acuerdo) adoptan medidas al respecto, es decir, tienen instalada alguna política de flexibilidad que permite conciliar la vida laboral y personal, de las cuales dan prioridad a la flexibilidad el 61,6% de las empresas encuestadas. Mientras que el 25,9% si bien no priorizan este aspecto, si lo tienen en cuenta y adoptan algún tipo de medida.

**Estamos a favor de la contratación de personas discapacitadas y en riesgo de exclusión social**



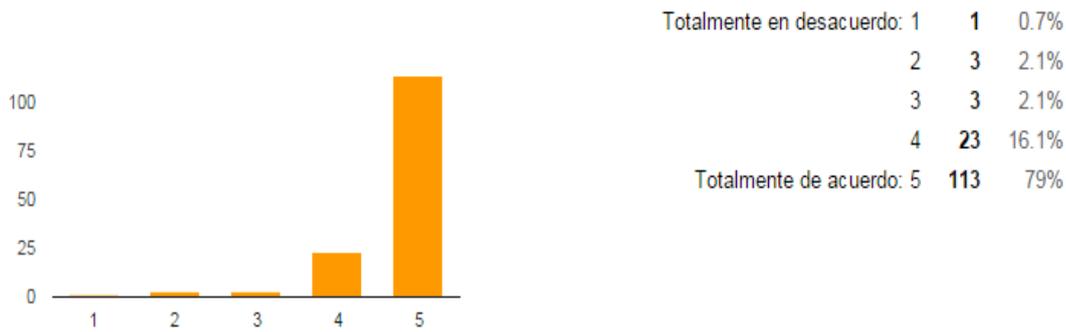
**Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados**



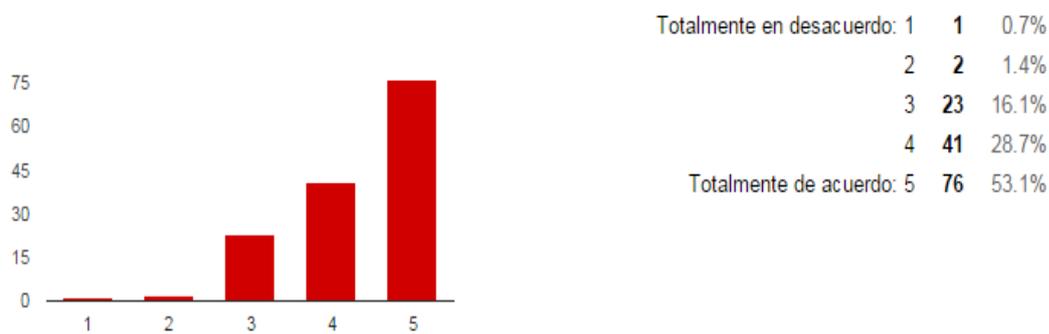
Cerca del 90% de las empresas encuestadas se muestran a favor de la contratación de colectivos seriamente afectados por el desempleo y que tienen graves dificultades para encontrar un puesto de trabajo, como es el caso de los discapacitados y los parados de larga duración. El 65% están bastante, o totalmente de acuerdo, lo que nos indica que realizan contrataciones de este tipo de personas o al menos están muy predispuestas a ello. Y solo el 11.2 % de los encuestados manifiesta un escaso interés por este aspecto de la RSC.

La formación y desarrollo profesional de los empleados sobrepasan el 90% de casos favorables. Solo 10 empresas de un total de 143 no se ocupan de formar a los empleados de forma habitual y favorecer su desarrollo profesional, frente al resto, que efectivamente, sí se preocupan por este tipo de políticas y en consecuencia adoptan medidas. El 77% de las empresas lo manifiesta como una cuestión muy relevante (al estar muy de acuerdo o totalmente de acuerdo), mientras otro 16,1% también se muestra favorable a llevar a cabo algún tipo de actividad de formación para sus empleados, o a promocionarles.

**Cumplimos las normas de prevención de riesgos laborales, seguridad, salud e higiene en el trabajo**



**Estamos comprometidos con la creación de empleo**

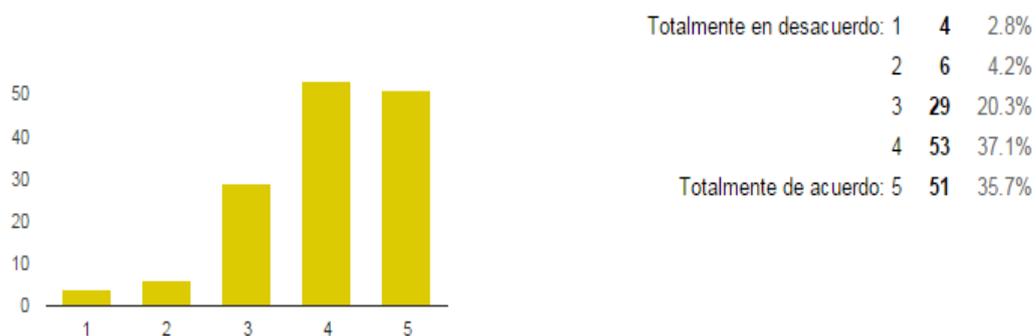


Casi todas las empresas, a excepción de cuatro casos, declaran cumplir con las normas de prevención de riesgos laborales y el resto de la normativa que afecta a la seguridad, salud e higiene laborales. 136 de 143 empresas han respondido cumplir con totalidad, o casi con totalidad a estos preceptos. Por tanto, el cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales y para la seguridad, salud, así como la higiene, es una cuestión prioritaria para el 95,1% de los encuestados.

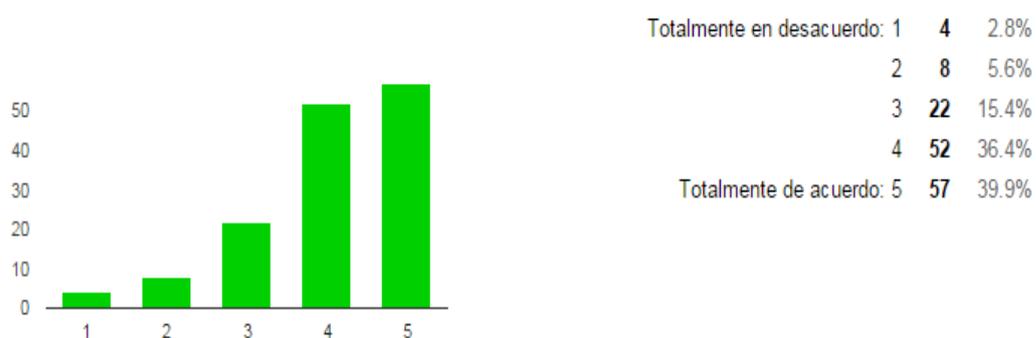
Con esa misma cuasi-unanimidad se manifiestan en torno al compromiso con el empleo en la zona donde operan (97 % de casos favorables), donde el 81,8% manifiestan un elevado compromiso con el empleo y otro 16,1% también se muestran favorables.

Precisando algo más, las empresas encuestadas, en su inmensa mayoría, consideran que tienen un elevado compromiso con el empleo y un cumplimiento exhaustivo de la normativa de prevención de riesgos laborales. El porcentaje de empresas que no cumplen con la normativa de prevención de riesgos laborales, o que no se comprometen con el empleo, es totalmente residual.

**Consideramos las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa**

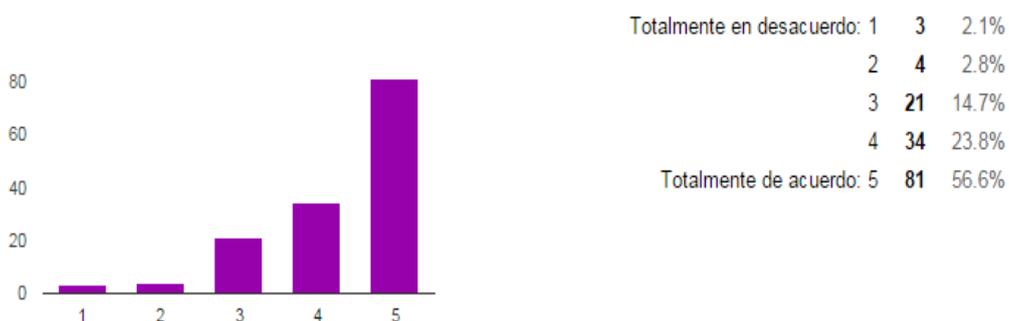


**Nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de los empleados**

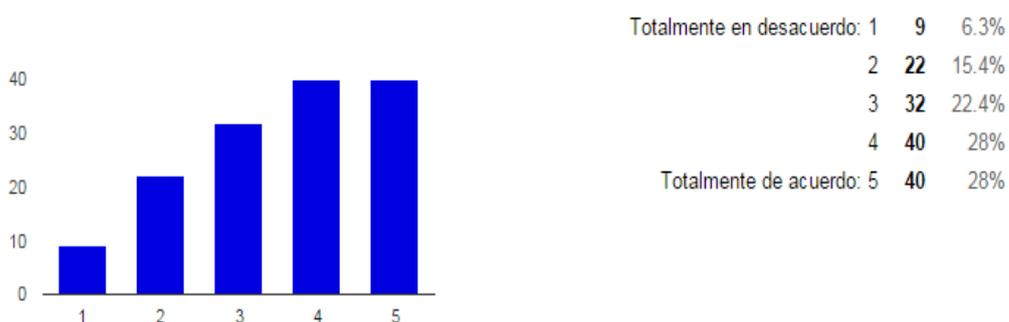


Estas dos cuestiones aportan información acerca de comportamientos socialmente responsables y estratégicos como la cultura empresarial, la modernidad de su estructura organizativa y el modo en el que se toman las decisiones. Dada la importancia de estos aspectos en la RSC interna se ha considerado oportuno preguntar sobre la calidad de vida laboral y sobre el papel activo o pasivo de los empleados en la toma de decisiones de gestión de la empresa. El 93,1% se muestran partidarios de tener en cuenta a los empleados en la gestión de la empresa apostando por una dirección participativa que escucha sus consideraciones y propuestas. Concretamente, el 72,8% son muy favorables al cumplimiento de este principio y otro 20,3 % también considera oportuno tener en cuenta las opiniones de los trabajadores. Mientras que solo 10 empresas no se han mostrado partidarias de dar cabida a los empleados en la toma de decisiones. Paralelamente, las respuestas en favor de la preocupación de la calidad de vida de los empleados son muy similares: el 91,7% intenta mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y en especial el 76,3% lo considera especialmente importante, mientras que otro 15,4% también lo considera significativo en algún momento.

**Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados (sin discriminaciones de ningún tipo)**



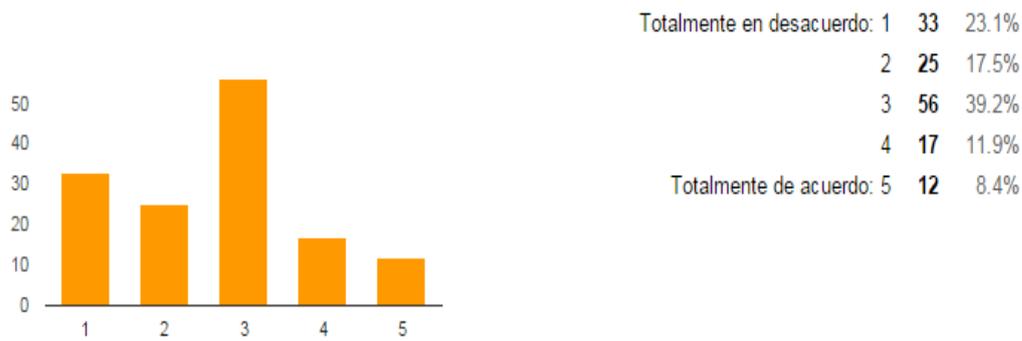
**Participamos en proyectos sociales destinados a la comunidad (obras benéficas, patrocinios, ...)**



La enorme vigencia de la lucha contra la discriminación laboral de los diferentes colectivos que pudieran padecerla convertía en indispensable la inclusión de este aspecto en la investigación. Por otro lado, la participación en proyectos sociales es un indicador de los “puentes construidos” para estrechar relaciones entre empresa y sociedad y mostrar el compromiso de aquella con ésta última. Los resultados muestran un saldo muy favorable a la no discriminación: un 95% de las empresas aseguran la existencia de igualdad de oportunidades en todos los órdenes, con el añadido de que el 80% del total hacen especial énfasis en esta cuestión pues están bastante de acuerdo, o totalmente de acuerdo. La participación en proyectos sociales no parece tan relevante para los encuestados si bien es cierto que los casos favorables son una gran mayoría (78,45%).

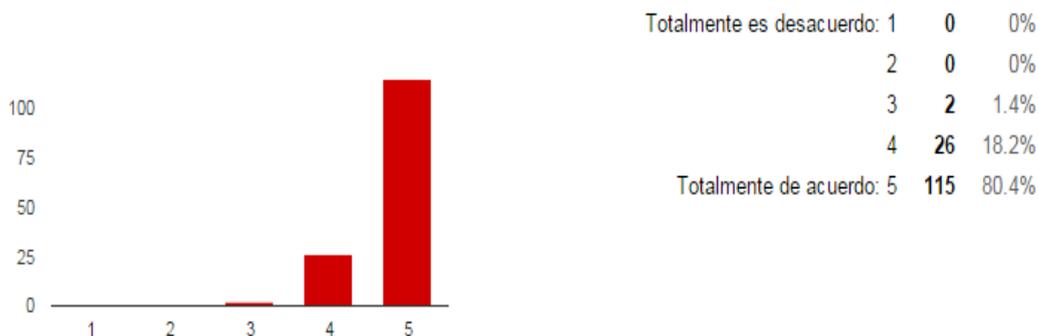
Lo mismo ocurre con los planes de pensiones cuyo gráfico podemos ver en la página siguiente, que si bien disfruta de una mayoría de casos favorables, solo parece prioritario para el 20,3%. Mientras el 40,6% de los encuestados no suelen llevar a cabo planes de pensiones, o al menos no le otorgan importancia a esta cuestión.

### Somos conscientes de la importancia de contar con planes de pensiones para los empleados



## PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA DIMENSION ECONÓMICA DE LA RSC

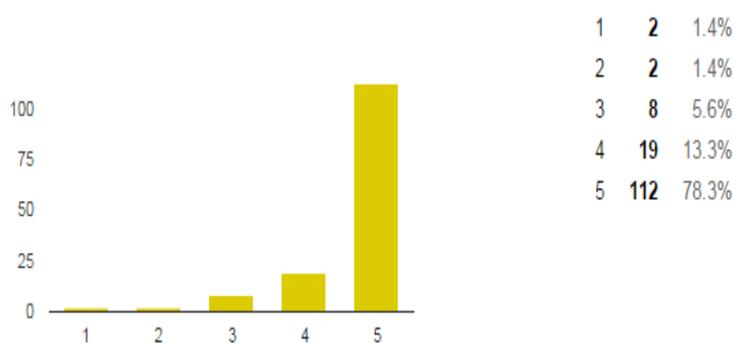
### Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a nuestros clientes



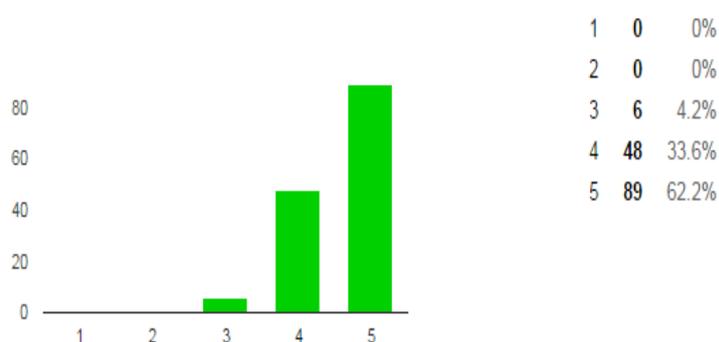
Pese a que no se puede hablar de calidad única y exclusivamente en el ámbito comercial, ya que estamos ante un proceso de gestión integral por parte de la empresa, hemos considerado la calidad de los productos como uno de los ejes de la investigación sobre la dimensión económica de la RSC. La respuesta ha sido unánime y el 100% de los encuestados son conscientes de la importancia que tiene la calidad del producto, o servicio ofrecido para el cliente y, por tanto, el peso que tiene en la competitividad de la empresa. El 98,6%, lo consideran una cuestión de una gran importancia al mostrarse totalmente o muy de acuerdo, y el resto también se muestran tendentes a tenerlo en cuenta.

Estamos ante una cuestión para la cual las empresas encuestadas muestran unanimidad: ni una sola empresa ha desdeñado la trascendencia de esta cuestión como muestra la rotundidad de la evidencia empírica. Todos los encuestados manifiestan proporcionar productos o servicios de alta calidad, o al menos esforzarse en pro de este fin.

**Nuestros productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad (normas ISO)**



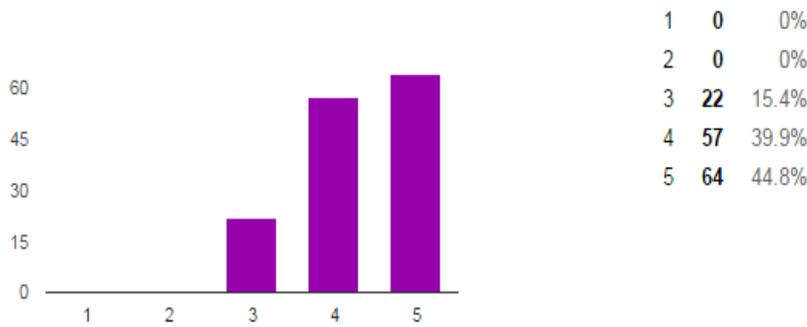
**Nos distinguimos por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida**



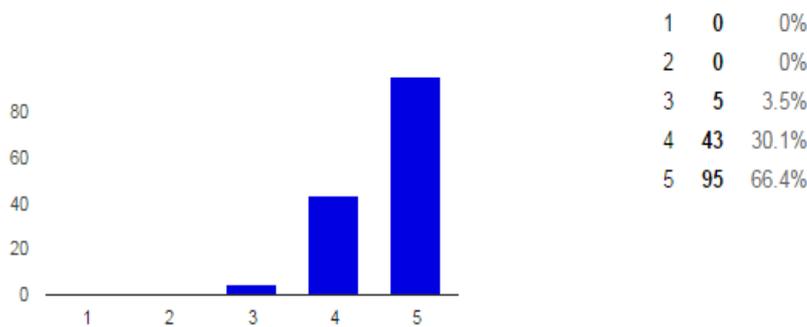
Para preguntar sobre el cumplimiento de la normativa de calidad, se ha hecho referencia expresa a las normas ISO, ya que representan un estándar a nivel internacional para la gestión de la calidad, son de cumplimiento voluntario (excepto cuando las adoptan los países y las industrias) y generan confianza en sus procesos y productos. Solo 4 empresas de las encuestadas manifiestan no cumplir con las normas de calidad, mientras que vuelven a resultar prioritarias para más del 90%, y otro 5,6% también se muestra partidario del cumplimiento de los estándares de calidad.

La pregunta sobre los niveles de precios en relación a la calidad ofrecida se incluye al ser el denominado “enfoque de la flexibilidad” la tendencia estratégica mayoritaria a la hora de buscar la eficiencia, es decir, ofrecer un determinado nivel de calidad a unos precios atractivos, buscando el equilibrio entre ambas variables. La totalidad de los encuestados muestran interés a favor de esta relación, considerándose muy partidarios nada menos que el 95,8%. Todos los encuestados consideran relevante, o muy relevante, la relación calidad- precio a la hora de concurrir en los mercados.

**La garantía de nuestros productos y/o servicios es más amplia que la de la media del mercado**



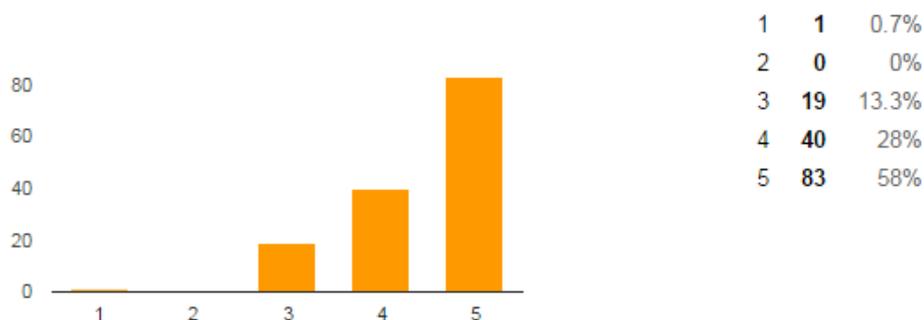
**Proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios**



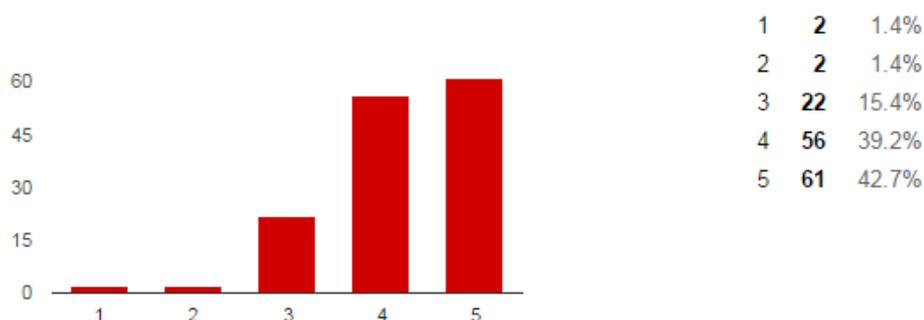
Al igual que ocurre con la normas de calidad, otros dos aspectos clave para el posicionamiento en el mercado son la garantía postventa y la información exhaustiva sobre los productos y servicios ofrecidos. La garantía otorga un plus de calidad y la información ofrecida transmite fiabilidad en la medida que es amplia y significativa. El 100 % de los encuestados se hacen cargo de ambos aspectos.

El 84,7% de las empresas están convencidas que la garantía de sus productos es más amplia que la del mercado, unido a un 15,4% que también asiente en la misma dirección aun con menos rotundidad. A su vez, el 96,5% de las empresas encuestadas, consideran muy importante ofrecer una información completa y precisa sobre los productos, junto con un 3,5% que también se muestra favorable a adoptar medidas empresariales en este sentido. Estamos ante dos aspectos que también forman parte del eje de la dimensión económica de la RSC casi de manera unánime por las empresas encuestadas.

### El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión



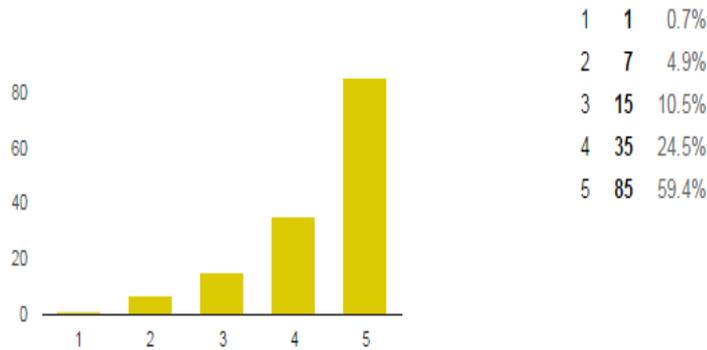
### Fomentamos las relaciones comerciales con proveedores de nuestra misma región



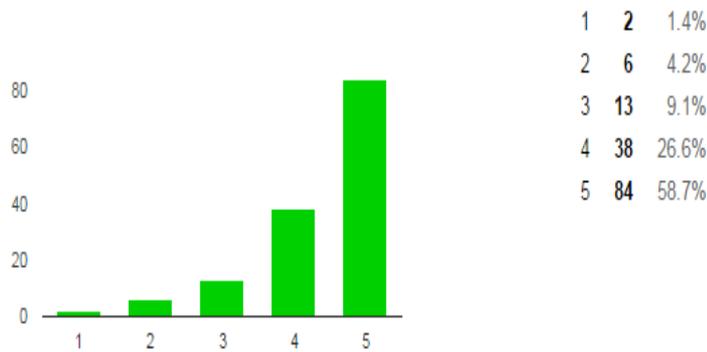
Aunque es una cuestión vinculada a las anteriores de la dimensión económica, no deja de ser importante tener constancia de los derechos de los consumidores como eje prioritario en la gestión. Casi todas las empresas encuestadas (99,3%) están de acuerdo en dar prioridad a esta cuestión (tan solo uno de los encuestados afirma no tener en cuenta los derechos de los consumidores). Para el 86% es muy importante tomar en consideración estos derechos e internalizarlos en las decisiones de la empresa.

El fomento de las relaciones comerciales con proveedores de la misma zona geográfica aporta, no solo las ventajas directas derivadas de la proximidad (menores costes, trato más cercano, cooperación en proyectos de interés común etc.), sino también aquellas de carácter indirecto al influir en el desarrollo económico y empresarial de la región. Con carácter general, el 95,6% mantiene relaciones con los proveedores de la misma región y el 82% lo hace de manera notable. El porcentaje de empresas que no suelen fomentar las relaciones comerciales con proveedores de su misma región es casi residual: apenas un 3%.

**Disponemos de procedimientos eficaces de gestión de quejas y reclamaciones por parte de nuestros clientes**



**Mi empresa proporciona información clara y precisa en el etiquetado de sus productos y servicios que incluye sus obligaciones postventa**

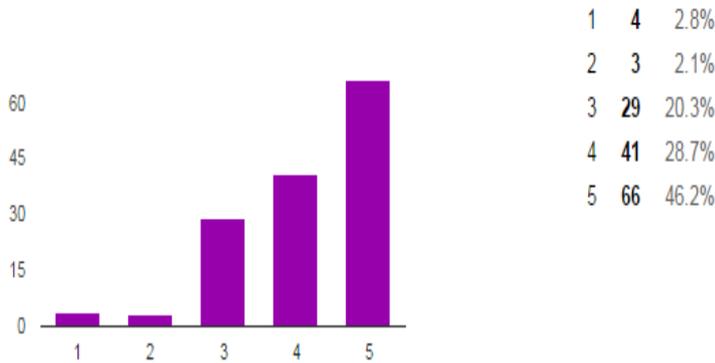


Los procedimientos de quejas y reclamaciones son un indicador en la gestión de la calidad al permitir atender mejor las necesidades de clientes actuales y potenciales, conociendo los problemas (o defectos) que acompañan ocasional o estructuralmente a un producto. Al mismo tiempo los mecanismos han de ser eficaces, es decir han de permitir el filtrado de esa información con rigorismo. El 95% afirman disponer de estos procedimientos y el 83,9% se muestra totalmente de acuerdo, o muy de acuerdo con esta medida. Apenas algo más de un 5% declara hacer caso omiso a esta cuestión

En cuanto al etiquetado se trata de una parte preceptiva, uno de los aspectos aparentes del producto que suele ser revisado por los consumidores y usuarios y que funciona como mecanismo de seguridad e información. Ha de contener información objetiva, veraz, eficaz y suficiente. Casi el 95% afirman cumplir con este ítem y el 85,3% se muestra muy favorable al cumplimiento. Los casos que no participan de este ítem representan el 5,6%.

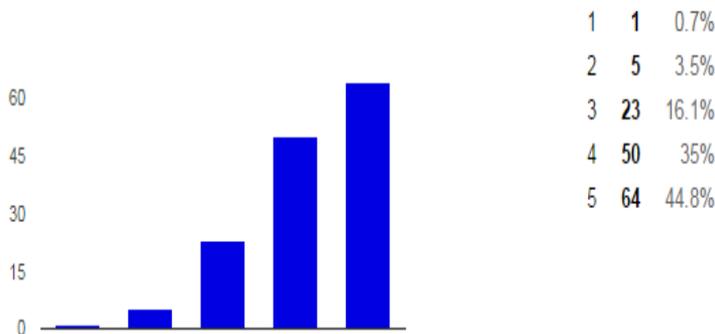
La última cuestión incluida en la dimensión económica hace referencia a la eficacia de los procedimientos de comunicación con los *stakeholders*, esencialmente clientes, proveedores y otros agentes externos como es el caso de entidades financieras, o nuevos posibles inversores. El 95.2% considera que tiene procedimientos que garantizan esa comunicación y el 75% de los encuestados están plenamente convencidos de que funcionan muy bien.

**Mi empresa cuenta con un procedimiento para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y demás stakeholders**



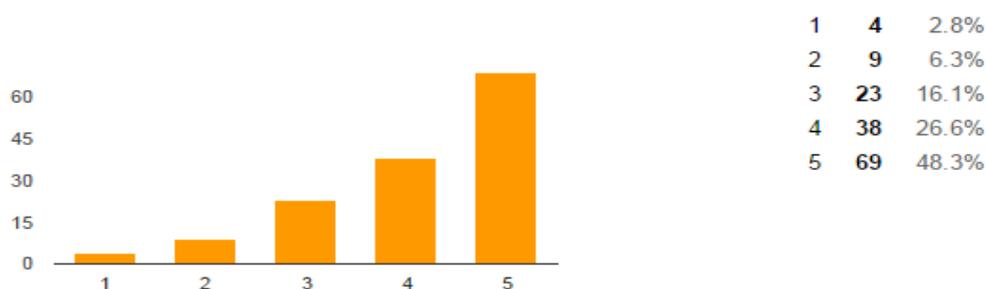
## PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA RSC

**Somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental utilizando productos de bajo impacto ambiental**

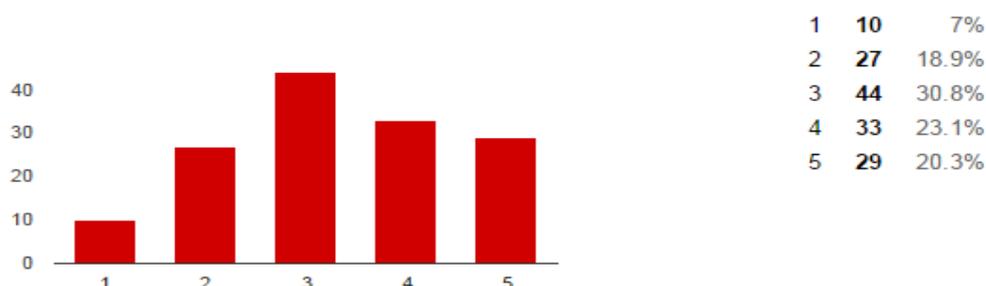


El empleo de inputs (ya sean productos, o materiales) que permitan minimizar el impacto medioambiental forma parte de la política de compromiso por el medio ambiente. Casi el 80% de las empresas se declaran muy partidarios de utilizar productos que minimizan el impacto sobre el medio ambiente. Con respecto a los demás, el 16,1% también se muestra favorable al empleo de estos productos y solo un 4,2% reconoce no utilizarlos para reducir el impacto ambiental.

**Realizamos inversiones de ahorro de energía**



**Adoptamos programas para el uso de fuentes de energía alternativas**

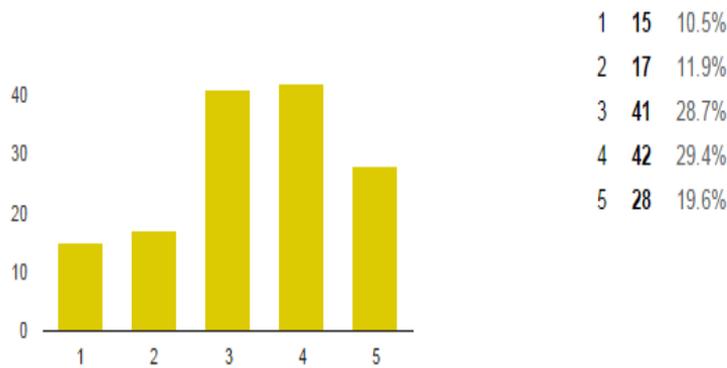


Las inversiones en ahorro de energía y el uso de energía alternativas, en concreto las renovables, son asuntos complementarios de capital importancia para la protección del medio ambiente. En este apartado, respecto a la primera cuestión, el 74,9% se muestran muy comprometidos con la primera cuestión, y un 16,1% más, declara hacer esfuerzos inversores para ahorrar energía. En tanto que las empresas que no tratan de ahorrar energía mediante determinadas inversiones, responde al 9,1% de los encuestados.

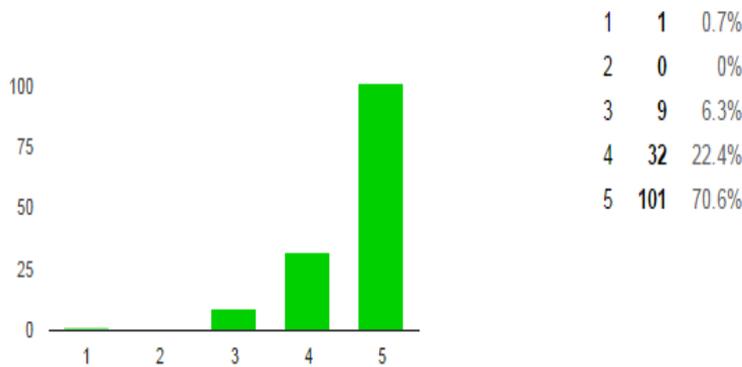
Sin embargo, el empleo de energías renovables no es tan masivo por parte de los encuestados donde menos de la mitad lo manifiestan como prioritario (43,4%) aunque otro 30,8% se muestra favorable. Casi un 20% de los encuestados, no adopta medidas significativas en pro de incorporar energías alternativas.

Los encuestados priorizan el ahorro de energía pero no el empleo de energías alternativas, aunque una mayoría se muestra favorable a su uso, por tanto, los esfuerzos mayoritarios se centran en minimizar el uso de energías tradicionales más que en la implementación de renovables. Por tanto, no podemos decir que la incorporación de energías alternativas pertenezca al eje ambiental de manera universal en la muestra analizada.

**Participamos en actividades relacionadas con la protección y mejora de nuestro entorno natural**



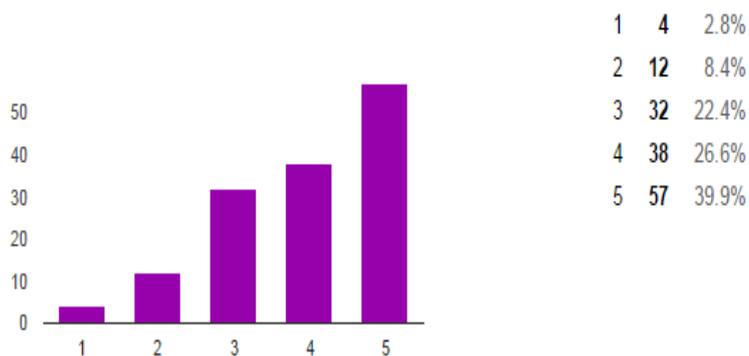
**Estamos a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales**



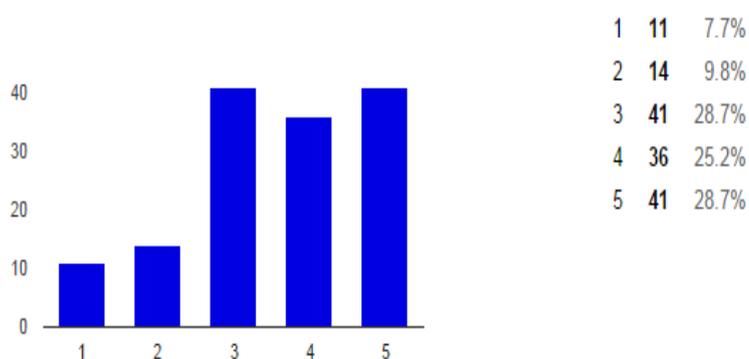
Casi la totalidad de la muestra se posiciona a favor de la reducción de emisiones contaminantes y del reciclaje de materiales, en concreto un 99,3%, además el 93% lo considera una cuestión de primer orden en su empresa, es decir, siempre y cuando resulte viable tomar medidas en favor de la reducción de emisiones contaminantes y el reciclaje.

En el ámbito de la participación en actividades relacionadas con la preservación del medio natural, las respuestas son más diversas y menos concluyentes, si bien son favorables. Las estadísticas y gráficos muestran una tendencia menos consolidada de esta cuestión: el 49% considera que su papel es muy activo al respecto, el 28,7% se muestra medianamente favorable y un 22,4% declara nula o casi nula su participación en estas actividades. Lo que nos lleva a inferir que la protección del entorno natural aún no se ha consolidado como parte del eje medioambiental de la RSC practicada por las empresas de la muestra, mientras que al mismo tiempo, la reducción de emisiones se ha instalado en los programas de prevención medioambiental de forma masiva.

**Tenemos una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos**



**Diseñamos productos y empaquetado que puede ser reutilizado o reciclado**

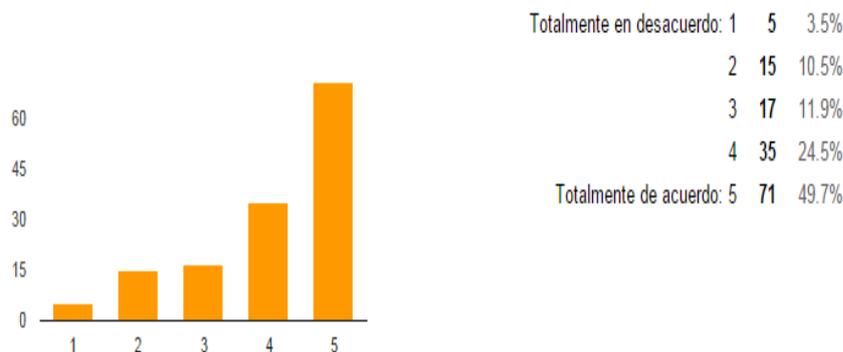


En cuanto a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos, el 89% de las empresas encuestadas se muestran predispuestas a trabajar con este tipo de productos y, en especial, el 66,5% son muy favorables a esta tipo de actuaciones. Mientras, el 11,2% no considera el empleo de artículos ecológicos en su política medioambiental.

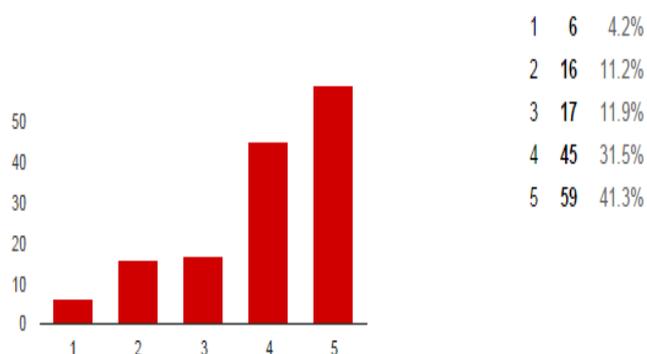
Por lo que se refiere a la elaboración de productos y material reciclable, la tendencia es similar, si bien se aprecia un contingente inferior de empresas dentro de las que se declaran especialmente comprometidas con la elaboración de este tipo de materiales: el 53,9% están muy de acuerdo, el 28,7% lo hacen con alguna frecuencia y el 17,5% no lo suelen hacer. En ambos casos la tendencia mayoritaria es una predisposición favorable aunque ha resultado más internalizado el empleo, o elaboración de productos ecológicos que el diseño de material reciclable, que de momento parece tener menos trascendencia en las políticas ambientales.

## PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA INNOVACIÓN

**Mi empresa ha introducido productos o servicios nuevos o sustancialmente mejorados en los últimos años**

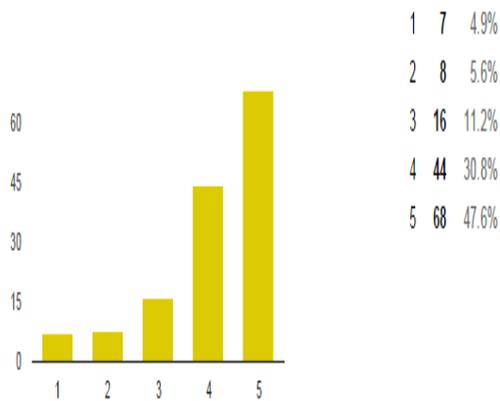


**Mi empresa ha introducido innovaciones y mejoras en los procesos de fabricación, logística o distribución en los últimos años**

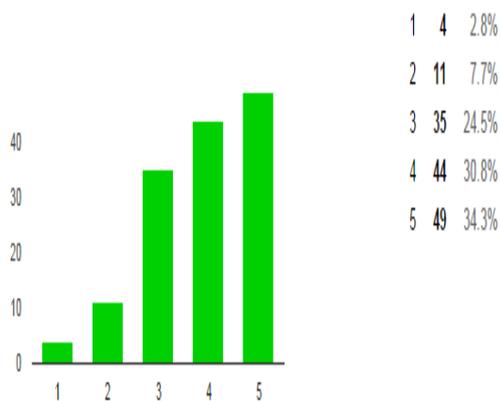


En lo que concierne a la innovación, más del 85% de las empresas revelan haber creado nuevos productos o servicios, o bien haber introducido mejoras en los ya existentes en los últimos años, de los cuales una inmensa mayoría se muestra muy favorable (74,2% del total), lo que indica que la innovación en productos ha tenido un especial protagonismo en nuestra muestra. Incluir no solamente los procesos productivos para la obtención de manufacturas sino también los de distribución y logística, amplía el espectro de la innovación por procesos y permite responder a empresas de actividades muy diversas tanto manufactureras como no manufactureras. El 84,7% admite haber llevado a cabo modificaciones en procesos de producción y distribución y el 72,8% han dado especial importancia a la implantación de este tipo de innovación. Podemos decir que tres cuartas partes de las empresas que han colaborado han sido muy activas en la innovación de productos y procesos.

Hemos intensificado las tecnologías de la información y la comunicación en los últimos años, potenciando nuestra presencia en Internet y las redes sociales



Hemos acometido en los últimos años nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo y en la estructura organizacional (p.ej., gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, etc.)

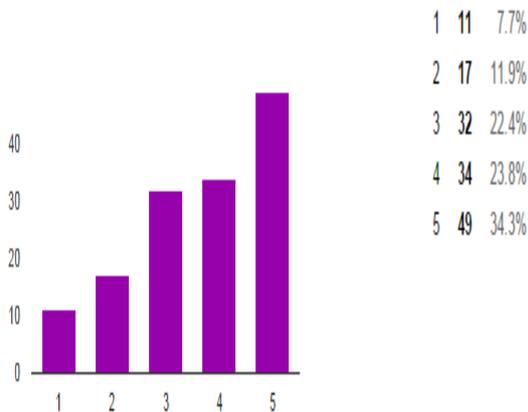


El empleo progresivo de las TIC, esto es, la implantación de nuevos equipos informáticos, nuevas aplicaciones o ampliar la presencia en Internet también forma parte de la actividad innovadora y el deseo de modernización para obtener ventajas. En torno al 90% manifiestan haber tomado parte en la adopción de nuevas tecnologías de la información y el 78% han intensificado estas innovaciones. Mientras un 10,5 % de los encuestados no ha apostado por la difusión de estas innovaciones en los últimos años.

Las innovaciones organizativas pueden ser muy diversa naturaleza y todas afectan a la competitividad por eso resulta indispensable preguntar por ellas. El 90% reconoce haberlas puesto en marcha en algún momento en los últimos años y un 65,1% considera que ha hecho cambios muy significativos. Mientras, un 10,5% no parece considerarlas relevantes.

Por último, las innovaciones en el campo del marketing se caracterizan por una menor profusión, si bien el total de casos favorables asciende al 80%, aunque solo una simple mayoría (58,1%) resalta las actividades asociadas a esta cuestión. Así mismo casi un 20% no han adoptado innovaciones en lo que respecta a esta parcela, incluyendo el marketing mix.

Hemos puesto en marcha cambios en los últimos años en la implementación de nuevos métodos de marketing, incluyendo mejoras significativas en el diseño meramente estético de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción.



### 3.2. Análisis estadístico utilizado: modelización de ecuaciones estructurales con PLS

En este trabajo de investigación se ha utilizado la modelización de ecuaciones estructurales (SEM). Por un lado, la técnica SEM permite analizar varias relaciones estadísticas simultáneamente, lo que posibilita contrastar las hipótesis formuladas en nuestro estudio. Por otro lado, permite estudiar el comportamiento de los constructos (o variables latentes no directamente observables) que son objeto de nuestra investigación. Esto se consigue gracias a un procedimiento único, sistemático e integrador, que permite superar las limitaciones de otras técnicas de primera generación como el análisis factorial, el análisis de regresión múltiple, o el análisis de componentes principales. Entre las ventajas que ofrece la técnica SEM podemos señalar las siguientes (Fornell, 1982; Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998; Ullman, 2001; Henseler *et al.*, 2009):

- Se pueden estimar modelos complejos: relaciones entre varias variables, dependientes e independientes.
- Se pueden estudiar el comportamiento tanto de variables observables como de las no observables (constructos).

- Permite el tratamiento estadístico de las variables y la contrastación empírica del modelo estructural propuesto de antemano: concilia el análisis exploratorio con el confirmatorio.
- Además, estima el error de medida o parte del comportamiento del constructo no explicado por sus indicadores.

En este marco, la técnica SEM se considera muy conveniente para los intereses de la investigación toda vez que el fenómeno en cuestión es relativamente nuevo y el modelo teórico y sus medidas aún no están bien formados o definidos (Chin, 1998). Por todo ello, SEM ofrece la posibilidad de explicar de manera concomitante la relación de asociación entre los constructos (modelo estructural) y la relación entre los indicadores o variables observables y los constructos (modelo de medida). Ello le ha conferido una gran aceptación en las investigaciones llevadas a cabo en el área de Economía de la Empresa.

El método PLS (*partial least squares*) o análisis por mínimos cuadrados parciales está dentro de los métodos SEM basados en la varianza, constituyéndose en una alternativa a los tradicionales modelos SEM basados en covarianzas. En la tabla 19 se sintetizan las principales diferencias entre la modelización SEM basada en varianzas y la tradicional basada en covarianzas.

En nuestro caso, el método PLS fue seleccionado para nuestra investigación debido a las características que presentaban el modelo y la muestra. Nuestro modelo es complejo, utiliza indicadores reflectivos y los datos no siguen una distribución normal. Otras técnicas de modelización de ecuaciones estructurales (por ejemplo, SEM basado en covarianzas realizado por LISREL o AMOS) no pueden aplicarse en estas circunstancias (Fornell, 1982). Por otra parte, PLS funciona mejor con pequeñas muestras de datos como los empleados en este estudio, en comparación con los modelos SEM basados en la covarianza (Barroso et al., 2010). Se ha sugerido que PLS es una técnica idónea para todas las situaciones en las que el número de observaciones es menor de 250 (como en nuestro estudio), mientras SEM basado en covarianzas es más apropiado en los restantes casos (Reinartz et al., 2009). La técnica PLS está enfocada hacia el análisis predictivo cuando el problema a estudiar es complejo y el marco teórico previo es escaso (Hulland et al., 2010).

Tabla 19. Resumen comparativo de PLS y MBC (Métodos Basados en Covarianza)

CRITERIO	PLS	MBC
<b>Objetivo</b>	Orientado a la predicción	Orientado a la estimación de parámetros.
<b>Enfoque</b>	Basado en la varianza	Basado en covarianzas
<b>Suposiciones</b>	Especificación del predictor (no paramétrica).	Habitualmente distribución normal multivariada y observaciones independientes (paramétrica).
<b>Estimación de parámetros</b>	Consistente a medida que se incrementa el n° de indicadores y aumenta la muestra ( <i>consistency at large</i> ).	Consistente
<b>Puntuación de las variables latentes</b>	Estimadas explícitamente	Indeterminada
<b>Relaciones epistémicas entre las variables latentes y sus medidas.</b>	Pueden ser modeladas tanto en forma reflectiva como formativa.	Habitualmente sólo con indicadores reflectivos.
<b>Implicaciones</b>	Óptimo para precisión de predicción	Óptimo para precisión de parámetros
<b>Complejidad de los modelos</b>	Gran complejidad. P.ej. 100 constructos y 1.000 indicadores.	Complejidad pequeña a moderada. P.ej. menos de 100 indicadores.
<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 200 y 800 casos.

Fuente: Cepeda y Roldan (2004).

La utilización de PLS (fundamentada en términos comparativos por Cepeda y Roldán (2004) en la tabla 19) en nuestra investigación se justifica en base a los siguientes argumentos:

1- Está reconocido como un método de estimación SEM de pleno derecho (Henseler *et al.*, 2016), ya que permite valorar el modelo teórico y el modelo de medida y permite estimar relaciones complejas.

2- Se trata de una técnica innovadora, que facilita la realización de más análisis estructurales en menos tiempo (Dijkstra y Henseler, 2015b). Esa flexibilidad le otorga capacidad predictiva, es

decir, estimar la probabilidad de que tenga lugar un acontecimiento a partir de la información sobre otros aunque no pretenda ser un sistema de valoración de la causalidad.

3- Permite llevar a cabo trabajos con fines exploratorios y confirmatorios. No solo atiende a fines exploratorios, sino que también sirve para confirmar la teoría. Además, proporciona estimaciones consistentes para constructos reflectivos (Henseler *et al.*, 2016).

4- Es adecuado para predecir modelos. El Smart PLS es un software estadístico desarrollado por Ringle *et al.* (2014) que se emplea para estimar parámetros basándose en su capacidad para reducir al mínimo las varianzas residuales de las variables endógenas mediante la maximización de la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables dependientes. De este modo, se alcanza el objetivo principal de la técnica que es predecir las variables dependientes. Es más apto para trabajos predictivos según Chin (2003)

5- También proporciona flexibilidad al no exigir que los datos sigan una distribución conocida (esto nos facilita el trabajo al no ser necesario una distribución normal de los datos). Se considera un enfoque de “modelización suave” al no exigir supuestos restrictivos (Reinartz *et al.*, 2009), de hecho, podemos trabajar con todo tipo de datos (en este caso son datos de encuesta) siempre que sean numéricos.

6- Al no implicar ningún modelo estadístico se puede trabajar con muestras pequeñas debido al procedimiento iterativo de estimación que utiliza, tal como señalan Reinartz *et al.* (2009). En esa línea de trabajo, PLS funciona mejor para muestras pequeñas que los métodos de SEM basados en la covarianza (Barroso *et al.*, 2010).

7- Estima explícitamente los constructos, es decir, la puntuación de las variables latentes o *latent variable scores* (LVS).

8- PLS posee un método de estimación consistente (PLSc) que genera estimaciones tan consistentes como SEM basado en covarianzas, e incluso mejores en datos que no siguen una distribución normal (Dijkstra y Henseler, 2015 a). En relación al tamaño muestral, añadir que la estimación con PLS se hace más consistente (tiende a los valores reales) no solo a medida que aumenta el número de observaciones sino también a medida que aumenta el número de indicadores de las variables latentes (Wold, 1985).

Por todas estas razones se trata de una alternativa a las técnicas SEM basadas en la covarianza, que se adecua mejor a las características específicas de esta investigación.

### Aspectos de la modelización con PLS

En el análisis de ecuaciones estructurales, en primer lugar analizaremos el modelo de medida y, en segundo lugar, el modelo estructural que constituye el modelo teórico a contrastar.

#### Modelo de medida

En el modelo de medida se trata de analizar si los constructos de primer orden (en nuestro caso, las tres dimensiones de la RSC, la innovación y el desempeño financiero y no financiero) están medidos correctamente a través de sus respectivos indicadores. El modelo de medida se evalúa a través de los siguientes conceptos: la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna o fiabilidad del constructo, la validez convergente y la validez discriminante, los cuales pasamos a describir a continuación.

a.- Fiabilidad individual del ítem (¿cada indicador carga sobre su constructo de manera significativa?): para valorar esta fiabilidad utilizando PLS tenemos que tomar las cargas ( $\lambda$ ), o correlaciones simples, de las medidas, variables observables o indicadores con sus respectivos constructos. La regla más comúnmente aceptada por los investigadores es que cada indicador como integrante de un constructo debe de poseer una carga superior o igual a 0,707 (Chin, 2010) que es la raíz cuadrada de 0.5. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Sin embargo, existen otras aportaciones que consideran que esta regla no debe ser tan estricta y rebajan el nivel anterior de aceptación a cargas superiores o iguales a 0,5 o 0,6 en fases iniciales de desarrollo de una escala (Chin, 1998) o cuando las escalas se aplican en diferentes contextos (Barclay *et al.*, 1995).

Una vez que se ha establecido el nivel de aceptación que se va a considerar en la investigación, los indicadores que no satisfagan dicho nivel pueden ser eliminados ya que no constituyen medidas fiables.

b.- Fiabilidad de un constructo: la valoración de esta fiabilidad permite comprobar cuál es la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, se evalúa con qué rigurosidad están midiendo los indicadores las variables latentes. Para realizar esta evaluación

existen dos medidas comúnmente aplicadas, el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta del constructo (pc). El concepto de fiabilidad compuesta se lo debemos a Werts et al (1974) y se diferencia del alfa de Cronbach en las cargas de los ítems. Mientras que el alfa de Cronbach presupone a priori que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, es decir, las cargas son fijadas en la unidad (Barclay et al., 1995), el indicador pc tiene en cuenta que los indicadores tienen diferentes cargas y utiliza, por tanto, las cargas de los ítems tal y como existen en el modelo. Esto hace que este indicador pc sea una medida más general que el alfa de Cronbach (Fornel y Lacker, 1981) y, además, posee la ventaja de no verse influenciado por el número de ítems que existen en una escala. Siguiendo a Nunnally y Bernstein (1994), el indicador pc debe tener niveles parecidos al alfa de Cronbach, esto es, 0.7 en etapas tempranas y 0.8 en investigaciones básicas.

c.- Validez convergente: si todos los ítems o indicadores utilizados representan el mismo constructo subyacente. Para ello se analiza la varianza extraída media (AVE), desarrollada por Fornell y Lacker (1981), la cual nos indica que proporción de la varianza de un constructo es explicada por sus indicadores frente a la parte debida al error de medida. Los autores de esta medida recomiendan un valor de AVE igual o superior a 0,5, lo que implica que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores.

d.- Validez discriminante: Consiste en evaluar si los indicadores de un constructo guardan más relación con éste que con los demás, es decir, en qué medida un constructo es diferente a los demás. La validez discriminante se alcanza cuando la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente es mayor que las correlaciones que presenta con el resto de constructos (Fornell y Larcker, 1981).

### Modelo estructural

En el modelo estructural hay que abordar varias cuestiones técnicas:

a) La medida en que los predictores (variables exógenas) contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas. El índice utilizado para responder a esta pregunta es el coeficiente  $\beta$ , que representa los *path coefficients* o coeficientes de regresión estandarizados, y que será interpretado como los coeficientes de regresión tradicionales. Según Chin (1998), este coeficiente debería alcanzar al menos un valor de 0,2 e idealmente situarse por encima de 0,3

para ser estadísticamente y económicamente importantes; además, para medir el efecto de estos coeficientes también se toma como referencia el nivel de significación de cada uno, siendo el criterio habitual que el  $p$ -valor sea menor a 0,05.

b) El tamaño del efecto de una variable latente en particular sobre un constructo dependiente. Esto se mide con las  $f^2$  obtenidas mediante la fórmula  $f^2 = (R^2 \text{ incluida} - R^2 \text{ excluida}) / (1 - R^2 \text{ incluida})$ . Así, según Cohen (1988) valores de 0,02, 0,15 y 0,35 miden respectivamente un tamaño del efecto pequeño, mediano, o grande de una variable predictora en el modelo estructural.

c) La capacidad explicativa y relevancia predictiva del modelo. Para dar respuesta a esta cuestión vamos a utilizar el índice básico  $R^2$ , el cual se debe interpretar de la misma forma que en el análisis de regresión múltiple, por lo que nos indicará la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Los valores de  $R^2$ : 0,67, 0,33 y 0,19, indican un poder explicativo importante, moderado y débil, respectivamente (Chin, 1998). Más recientemente, Wetzels *et al* (2009) “relajan” los criterios de calidad predictiva estableciendo como valores de  $R^2$ : 0,36, 0,25 y 0,1. Para evaluar la relevancia predictiva del modelo, se determina de manera complementaria el indicador  $Q^2$  de Stone-Geisser. Para valores mayores que cero se acepta la calidad predictiva del modelo.

En el modelo estructural es habitual el empleo de técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de las estimaciones de los parámetros ofrecidas por PLS y realizar la inferencia estadística. La técnica de remuestreo utilizada en este caso es el *bootstrapping* (Tenenhaus *et al.*, 2005).

La versión 2.12.2 de la macro PROCESS (Hayes, 2013) también se utiliza en nuestro estudio para llevar a cabo un proceso de análisis condicional post-hoc con el fin de examinar si existe un efecto mediador de la innovación en la relación RSC–desempeño organizacional. Sobre la base del *bootstrapping*, esta macro permite al investigador calcular los efectos directos, indirectos y totales, y evaluar si los efectos indirectos son estadísticamente significativos. Hayes (2009) demuestra que el procedimiento de *bootstrapping* es mucho más apropiado que el tradicional enfoque de los 4 pasos popularizado por Baron y Kenny (1986) para contrastar efectos de mediación. Distintos estudios de simulación (Fritz y MacKinnon,

2007; MacKinnon *et al.*, 2002) han demostrado que el enfoque de Baron y Kenny (1986) está entre los que presentan menor potencia para detectar efectos de mediación. Por otra parte, con el fin de probar el tamaño de los efectos indirectos en el modelo de mediación, utilizamos la medida Kappa-squared ( $\kappa^2$ ) de Preacher y Kelley (2011), delimitada entre 0 y 1, y que es mejor que la prueba de Sobel (1982) en ausencia de normalidad.

### 3.3. Evaluación del modelo de medida

#### 3.3.1. Fiabilidad de los indicadores o variables observables

Tradicionalmente y con carácter general, en las ciencias sociales para garantizar la significatividad de los resultados, un nivel del 60% de varianza explicada por parte de las variables observables está ampliamente aceptado. No obstante, los investigadores postulan que una variable latente debe explicar una parte sustancial de la varianza de cada indicador, entendiendo por sustancial al menos el 50%. En consecuencia, las correlaciones absolutas entre un constructo y cada una de sus items (es decir, las cargas estandarizadas) debe ser superiores a 0,707 (la raíz cuadrada de 0,5). La cuestión es mantener aquellas variables observables que resulten ser consistentes, ergo aquellas cuya varianza pueda ser explicada en más de un 50% por el constructo. Sin embargo, algunos autores consideran que esta regla no debe ser tan estricta, y que las cargas de 0,5 o 0,6 son aceptables en las primeras etapas de desarrollo de una escala (Chin, 1998) o cuando se aplican en diferentes contextos (Barclay *et al.*, 1995).

Como se puede observar en la tabla 20, con respecto a los constructos de primer orden de RSC (es decir SocDim, EcoDim y EnvDim), sólo 7 indicadores (SOC1, SOC3, SOC9, EC1, EC3, EC4 y EC7) tienen cargas inferiores a 0,6 de la lista inicial de 27 indicadores y, por lo tanto, han sido eliminados. Por otro lado los indicadores que presentan cargas factoriales entre 0,6 y 0,7 han sido retenidos en el modelo porque han resultado ser estadísticamente significativos ( $p$ -valor $<0,05$ ).

Tabla 20. Evaluación de los constructos de la RSC

<i>Constructos de primer orden/indicadores</i>	<b>Cargas factoriales</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad Compuesta</b>	<b>AVE *</b>
<i>Dimensión social de la RSC</i>		0.883	0.910	<b>0.592</b>
<b>SOC1</b>	0.563			
<b>SOC2</b>	0.836			
<b>SOC3</b>	0.409			
<b>SOC4</b>	0.642			
<b>SOC5</b>	0.788			
<b>SOC6</b>	0.781			
<b>SOC7</b>	0.877			
<b>SOC8</b>	0.716			
<b>SOC9</b>	0.507			
<b>SOC10</b>	0.662			
<i>Dimensión económica de la RSC</i>		0.830	0.877	<b>0.547</b>
<b>EC1</b>	0.530			
<b>EC2</b>	0.600			
<b>EC3</b>	0.407			
<b>EC4</b>	0.469			
<b>EC5</b>	0.630			
<b>EC6</b>	0.770			
<b>EC7</b>	0.554			
<b>EC8</b>	0.805			
<b>EC9</b>	0.693			
<b>EC10</b>	0.761			
<i>Dimensión ambiental de la RSC</i>		0.841	0.881	<b>0.514</b>
<b>ENV1</b>	0.735			
<b>ENV2</b>	0.777			
<b>ENV3</b>	0.794			
<b>ENV4</b>	0.714			
<b>ENV5</b>	0.644			
<b>ENV6</b>	0.718			
<b>ENV7</b>	0.622			
<i>Constructos de segundo orden (RSC)/ Indicadores</i>		0.811	0.889	<b>0.727</b>
<b>SocDim</b>	0.866			
<b>EcoDim</b>	0.823			
<b>EnvDim</b>	0.868			

\*AVE: Average variance extracted (varianza extraída media).

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la investigación apoyan la triple dimensión de la RSC (Elkington, 2004). Los tres constructos de primer orden (es decir, SocDim, EcoDim y EnvDim) presentan cargas superiores a 0,7 y muy similares en su magnitud (0,866, 0,823 y 0,868, respectivamente). Lo que significa que las tres dimensiones de la RSC son estadísticamente significativas.

En cuanto a la fiabilidad de los indicadores manifestados por la innovación, como se muestra en la tabla 20, los cinco propuestos tienen cargas superiores a 0,7: en este caso, la varianza de los indicadores puede ser explicada en más de un 50% por el constructo. Por consiguiente se han tenido en cuenta todos los indicadores empleados para medir la innovación porque todos cumplen el nivel de aceptación para ser considerados estadísticamente significativos como variables observables a través de las cuales se mide la innovación como variable latente.

En cuanto a los constructos de primer orden de desempeño, sólo el indicador PERF6 tiene una carga ligeramente inferior a 0,7 (0,694) de los indicadores inicialmente propuestos para medir el desempeño financiero (*Fin Perf*). Esto indica que presenta una comunalidad<sup>2</sup> ligeramente inferior a la exigida (exactamente el 48,1%), aunque se ha conservado debido a su significación estadística ( $p$ -valor= 0,000). Así que todos los indicadores propuestos inicialmente, se han considerado significativos como variables manifiestas del desempeño financiero.

Por último, para el caso del desempeño no financiero (*Non Fin Perf*), solamente los indicadores NPERF7, NPERF12 y NPERF15 tienen cargas ligeramente inferiores a 0,7 (0,665, 0,689 y 0,654, respectivamente). Aunque en estos tres casos la varianza relacionada con el constructo de primer orden es inferior al 50%, también se han mantenido debido a su significación estadística ( $p$ -valor=0,000). Con lo cual en el caso del desempeño no financiero también se retienen todas las variables manifiestas.

Los dos tipos de desempeño han resultado estadísticamente significativos: nuestros resultados apoyan la doble dimensión del desempeño (es decir, financiero y no financiero) como constructo multidimensional. De hecho, el desempeño no financiero tiene incluso una mayor carga que el desempeño financiero (cargas de 0,933 y 0,849, respectivamente): el 87 % de la varianza del desempeño no financiero está vinculada al desempeño organizacional frente al 72% de varianza explicada en el caso del desempeño financiero.

---

<sup>2</sup> La comunalidad de un indicador o variable observable se refiere a aquella parte de su varianza que es explicada por el constructo al cual está vinculada en el modelo de medida (Bollen, 1989, Cepeda y Roldan, 2004).

Tabla 21. Evaluación de la Innovación y de los constructos del Desempeño Organizacional

	Cargas Factoriales	Alfa de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
<i>Innovación</i>		0.857	0.897	<b>0.635</b>
<b>INN1</b>	0.789			
<b>INN2</b>	0.834			
<b>INN3</b>	0.705			
<b>INN4</b>	0.830			
<b>INN5</b>	0.819			
<i>Desempeño organizacional</i>				
<b>a) Desempeño financiero (Fin Perf)</b>		0.875	0.906	<b>0.618</b>
<b>PERF1</b>	0.835			
<b>PERF2</b>	0.866			
<b>PERF3</b>	0.706			
<b>PERF4</b>	0.865			
<b>PERF5</b>	0.730			
<b>PERF6</b>	0.694			
<b>b) Desempeño no financiero (Non Fin Perf)</b>		0.896	0.915	<b>0.547</b>
<b>NPERF7</b>	0.665			
<b>NPERF8</b>	0.719			
<b>NPERF9</b>	0.821			
<b>NPERF10</b>	0.717			
<b>NPERF11</b>	0.810			
<b>NPERF12</b>	0.689			
<b>NPERF13</b>	0.824			
<b>NPERF14</b>	0.738			
<b>NPERF15</b>	0.654			
Constructos de segundo orden (INDICADORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL)		0.751	0.886	<b>0.795</b>
<b>FinPerf</b>	0.849			
<b>NonFinPerf</b>	0.933			

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.2. Fiabilidad de los constructos

La fiabilidad y consistencia interna de los constructos de primer orden nos revela en qué medida son indicadores aceptables de las variables latentes de segundo orden. En nuestro caso, se trata de averiguar si las tres dimensiones de la RSC miden de manera estable y consistente el constructo de segundo orden. Para esta evaluación se emplean como medidores el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta. Como se puede observar en las tablas 20 y 21, los diferentes constructos de primer orden exceden del umbral comúnmente aceptado (0,7 en las primeras

etapas de la investigación y 0,8 para la investigación básica (Nunnally y Bernstein, 1994) para considerar que los constructos cumplen con los requisitos de fiabilidad y consistencia interna.

### 3.3.3. Validez convergente

La validez convergente implica que los diferentes indicadores representan el mismo constructo subyacente. La validez convergente se evalúa usando la varianza extraída media (AVE) (Fornell y Larcker, 1981). Este parámetro refleja la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores en comparación con la cantidad debida al error de medida. Se recomienda que el AVE sea mayor que 0,5 (Fornell y Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2010), lo que significa que una variable latente es capaz de explicar más del 50% de la varianza de sus indicadores en promedio. Las tablas 20 y 21, informan que todos los valores de AVE para nuestros constructos (tanto de primer como de segundo) superan el valor de 0,5, lo que implica la validez convergente.

### 3.3.4. Validez discriminante

La validez discriminante indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Para que exista una adecuada validez discriminante un constructo debe compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con los demás constructos del modelo. Para valorar la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) recomiendan el uso de la varianza extraída media (AVE), es decir, la varianza media compartida entre un constructo y sus indicadores. Para que exista validez discriminante la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser superior a las correlaciones con los demás constructos (Gefen *et al.*, 2000).

Tabla 22. Validez discriminante de los constructos de primer orden

	ECODIM	ENVDIM	INNOV	NONFINPERF	FINPERF	SOCDIM
ECODIM	<b>0.740</b>					
ENVDIM	0.555	<b>0.717</b>				
INNOV	0.628	0.664	<b>0.797</b>			
NONFINPERF	0.502	0.527	0.562	<b>0.740</b>		
FINPERF	0.439	0.374	0.328	0.601	<b>0.786</b>	
SOCDIM	0.544	0.669	0.688	0.600	0.347	<b>0.770</b>

Nota: los números en negrita de la diagonal principal representan la raíz cuadrada de AVE, mientras que el resto de valores son las correlaciones entre los constructos.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 22 muestra que se cumple el criterio de Fornier y Larcker (1981), ya que en todos los casos la raíz cuadrada del AVE para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones con el resto de variables latentes de primer orden, es decir, las correlaciones son débiles en relación con la varianza extraída media. Esto indica que el modelo de medida cumple con la propiedad de validez discriminante.

Recientemente, Henseler et al (2015) proponen una medida alternativa para evaluar la validez discriminante en modelos SEM basados en la varianza denominada *heterotrait-monotrait* (HTMT), la cual presenta unas mejores propiedades que el tradicional criterio de Fornier y Larcker (1981). La medida HTMT es una estimación de las correlaciones entre diferentes constructos. Los valores superiores a 0,85 (Clark y Watson, 1995; Kline, 2011) o 0,90 (Gold et al., 2001) indican una falta de validez discriminante. En nuestro caso, ninguno de los HTMT supera el valor de 0,85, lo que refuerza los resultados obtenidos al aplicar el criterio de Fornell-Larcker (1981) sobre la existencia de validez discriminante.

Una vez analizado el modelo de medida se puede afirmar que los indicadores utilizados para estimar los diferentes constructos son medidas válidas, fiables y consistentes, por lo que pasaremos a continuación a evaluar el modelo estructural.

### 3.4. Evaluación del modelo estructural

El modelo estructural, como hemos visto en la figura 8, presenta constructos de segundo orden que, a su vez, reflejan a los constructos de primer orden. Es por eso que se ha empleado el “enfoque de los dos pasos” sugerido por Chin (2010). El procedimiento consiste en calcular primero las puntuaciones de las variables latentes del modelo o LVS (*Latent Variable Scores*) sin incluir los constructos de segundo orden para, en segundo lugar, utilizar las LVS como indicadores de los constructos de segundo orden.

Los coeficientes estandarizados obtenidos para los constructos de primer orden junto con los niveles de significación y los  $R^2$  nos darán la medida del poder explicativo del modelo. Mientras que la  $Q^2$  nos dará la medida de la capacidad predictiva del modelo. Para determinar los intervalos de confianza y contrastar la significatividad estadística de los coeficientes se han empleado técnicas de remuestreo como es el caso del *bootstrapping* (Tenenhaus et al., 2005). En nuestro caso, se realiza un *bootstrapping* con 5000 submuestras.

Según Chin (1998), los valores de  $R^2$  0,67, 0,33 y 0,19 indican un poder explicativo sustancial, moderado y débil, respectivamente. En nuestro modelo, los valores obtenidos de  $R^2$  para las variables endógenas son de 0.60 respecto a la innovación y 0.418 para el desempeño organizacional. En términos globales, podemos decir que el modelo estructural presenta un poder explicativo satisfactorio, ya que el modelo es capaz de explicar el 60% de la varianza de la innovación y el 41,8% de la varianza del desempeño.

Por otro lado, los resultados de la estimación del modelo estructural con PLS confirman las hipótesis planteadas, como podemos observar en la tabla 23 donde aparecen los coeficientes individuales y los niveles de significación.

Tabla 23. Coeficientes estandarizados del modelo teórico.

	Coeficientes ( $\beta$ )	p-valor
<i>RELACIONES ESTRUCTURALES:</i>		
H1: RSC→Desempeño	0.586	0.000
H2: Innovación→Desempeño	0.029	0.330
H3: RSC→Innovación	0.774	0.000
<i>VARIABLES DE CONTROL:</i>		
Estrategia→Desempeño	0.136	0.024
Estrategia→RSC	0.235	0.001
Tamaño→Desempeño	-0.068	0.120
Tamaño→RSC	0.220	0.003
Sector→Desempeño	-0.071	0.091
Sector → RSC	0.036	0.258
Antigüedad→Desempeño	-0.038	0.216
Antigüedad→RSC	-0.024	0.328

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en la Tabla 23, existe una relación significativa de carácter positivo entre la RSC y el desempeño organizacional ( $\beta=0,586$  \*\*\*), así como entre la RSC y la

Innovación<sup>3</sup> ( $\beta=0,774$  \*\*\*). Por otro lado, la relación Innovación-Desempeño, aunque es de carácter positivo, no resulta ser significativa ( $\beta=0,029$  *ns*). Sin embargo, tal y como mostraremos más adelante en el análisis multigrupo, esta relación sí resulta ser significativa para las empresas del sector industrial.

Respecto a las variables de control, se han hallado relaciones significativas entre estrategia y RSC ( $\beta= 0,235$  \*\*\*), estrategia y desempeño organizacional ( $\beta=0,136$  \*\*) y tamaño y RSC ( $\beta=0,22$  \*\*\*). Ello quiere decir que, tal y como documenta la literatura previa, las empresas con una estrategia proactiva, además de presentar un mejor desempeño, se implican más en las actividades de RSC. También en consonancia con la evidencia previa, nuestros resultados ponen de manifiesto que son las empresas de mayor dimensión las que tienen adoptados mayores niveles de RSC debido a su mayor visibilidad y mayores recursos financieros.

Para cada relación en el modelo teórico, se puede evaluar el tamaño del efecto por medio de la  $f^2$  de Cohen (1988), la cual informa si una variable latente exógena tiene (o no) una considerable influencia sobre una variable latente endógena. El tamaño del efecto se calcula como el aumento en  $R^2$  con relación a la proporción de la varianza no explicada de la variable latente endógena. De acuerdo con Cohen (1988), los valores de  $f^2$  superiores a 0.02, 0.15, 0.35 y están asociados a un efecto pequeño, medio y grande, respectivamente. En nuestro modelo, los valores de  $f^2$  para las relaciones RSC-innovación y RSC-desempeño son 1.497 y 0,228, respectivamente, lo que indica la existencia de una gran influencia de la RSC sobre la innovación y una influencia de tamaño medio de la RSC sobre el desempeño organizacional.

Otra evaluación del modelo estructural consiste en determinar la capacidad del modelo para predecir. La medida predominante para evaluar la relevancia predictiva del modelo propuesto es la  $Q^2$  de Stone-Geisser. Este estadístico se puede medir empleando procedimientos de *Blindfolding* (Tenenhaus *et al.*, 2005). El criterio Stone-Geisser establece que el modelo debe ser capaz de predecir los indicadores de la variable latente endógena, en nuestro caso los indicadores del desempeño. El procedimiento de *Blindfolding* solo es aplicable a constructos endógenos que se rijan por un modelo de medida reflectivo (como es el de nuestro estudio). Los valores de  $Q^2$  mayores que cero para una determinada variable endógena

---

<sup>3</sup> Nota: \*\*\* equivale a un  $p$ -valor < 0,01, \*\* equivale a un  $p$ -valor < 0,05, \* equivale a un  $p$ -valor < 0,10 y *ns* equivale a un  $p$ -valor no significativo.

de un modelo sugieren la existencia de una buena relevancia/calidad predictiva. En nuestro caso, el valor de  $Q^2$  asociado al desempeño de la organización es 0,302. Por tanto podemos afirmar que el modelo tiene relevancia predictiva.

### 3.5. Evaluación del modelo global

Una de las principales críticas a la técnica PLS es la ausencia de medidas robustas de bondad de ajuste del modelo en su conjunto. Henseler y Sarstedt (2013) documentan que el índice de ajuste GoF tradicionalmente empleado (Tenenhaus *et al.*, 2005) no es apropiado en el contexto de PLS. Con el fin de paliar esta carencia, y de forma similar a los modelos SEM basados en covarianzas, Henseler *et al.* (2014) sugieren el uso del indicador SRMR (*standardized root mean squared residual*) para evaluar el ajuste del modelo al utilizar la técnica PLS. Un valor inferior a 0,08 se considera un buen ajuste (Hu y Bentler, 1999). En el caso de nuestro modelo, el valor del indicador SRMR es de 0,063. Por consiguiente, el modelo propuesto en la presente tesis para explicar el desempeño organizacional se puede considerar como satisfactorio.

### 3.6. Análisis multigrupo

Utilizar muestras de diversos grupos permite la comparación entre los mismos, estudiando la intensidad de las diferencias existentes entre ellos. El objetivo del análisis multigrupo consiste en verificar si las estimaciones del modelo son consistentes para los diferentes grupos de empresas de la muestra agrupadas en función de las variables de control. Se trata, en definitiva, de evaluar si las principales hipótesis se confirman para empresas de diferente tamaño, sector, estrategia o antigüedad o, por el contrario, si no se confirman para algunos grupos. Por otro lado, verificar si se aprecian diferencias significativas entre las empresas de los diferentes grupos donde se aceptan las hipótesis. Para ello hay que contrastar si se aprecian diferencias significativas en los coeficientes  $\beta$  de las relaciones entre los constructos dentro del modelo estructural entre los distintos grupos, es decir comprobar si existen grupos de empresas donde los coeficientes y el p-valor no resultan significativos y como consecuencia no cumplen con las hipótesis planteadas. A continuación visionamos la tabla 24 compuesta por cuatro paneles, cada uno en relación a una variable de control.

Tabla 24. Análisis multigrupo de las diferencias en los coeficientes estandarizados del modelo estructural en función del sector, el tamaño, la estrategia y la antigüedad.

<b>Panel A: Diferencias entre empresas industriales y no industriales</b>				
	<i>Empresas Industriales</i>	<i>Empresas no industriales</i>		
	Coeficientes estandarizados (p-valor entre paréntesis)		Diferencia	p-valor
H1: RSC→Desempeño	0.444 (0.001)	0.745 (0.000)	0.301	0.165
H2: Innovación→Desempeño	0.260 (0.018)	-0.240 (0.184)	0.500	0.010
H3: RSC→Innovación	0.842 (0.000)	0.710 (0.000)	0.132	0.068

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar en el panel A, los coeficientes y el p-valor son significativos para ambos grupos de empresas en la relación RSC-desempeño: tanto en las empresas del sector industrial como en las restantes, la RSC tiene un impacto positivo y apreciable en el desempeño. Para reforzar esta afirmación podemos observar como la diferencia entre ambos coeficientes no resulta estadísticamente significativa (al tener un p-valor muy superior a 0,05). Otro tanto de lo mismo ocurre en la relación RSC-innovación, donde los coeficientes y el p-valor vuelven a ser significativos para ambos grupos de empresas. En este caso, la diferencia entre los coeficientes de ambos grupos, corrobora un impacto positivo de la RSC sobre la innovación aún mayor en las empresas industriales, con un nivel de significación del 10%.

Sin embargo, la hipótesis Innovación-desempeño no se acepta para el caso de las empresas no industriales, donde el coeficiente es negativo y el p-valor no resulta significativo. En este caso, la diferencia entre los coeficientes de ambos grupos de empresas si resulta significativa (p-valor<0,05): la diferencia en el impacto que tiene la innovación sobre el desempeño es estadísticamente significativa entre los dos grupos. Luego la hipótesis segunda de la tabla 24 no se confirmaría para las empresas no manufactureras, pero sí para las empresas industriales.

De manera análoga, pasamos a interpretar los resultados en las tablas de los restantes grupos.

<b>Panel B: Diferencias entre empresas proactivas y reactivas</b>				
	<i>Empresas proactivas</i>	<i>Empresas no proactivas</i>		
	Coeficientes estandarizados (p-valor entre paréntesis)		Diferencias	p-valor
H1:RSC→Desempeño	0.462 (0.007)	0.592 (0.000)	0.130	0.530
H2: Innovación→Desempeño	0.164 (0.150)	0.025 (0.366)	0.138	0.361
H3: RSC→Innovación	0.714 (0.000)	0.770 (0.000)	0.056	0.457

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el panel B, las relaciones RSC-desempeño y RSC-innovación son consistentes, al cumplirse para empresas proactivas y reactivas, donde no se aprecian diferencias significativas en los coeficientes. Mientras la relación Innovación-desempeño no resulta estadísticamente significativa en ninguno de los dos grupos de empresas, y la diferencia entre los coeficientes tampoco es significativa (p-valor>0,05 e incluso > 0,10).

<b>Panel C: Diferencias entre empresas pequeñas y grandes</b>				
	<i>Pequeñas</i>	<i>Medianas y grandes</i>		
	Coeficientes estandarizados (p-valor entre paréntesis)		Diferencia	p-valor
H1:RSC→Desempeño	0.490 (0.000)	0.598 (0.000)	0.108	0.562
H2: Innovación→Desempeño	0.216 (0.086)	-0.013 (0.444)	0.229	0.154
H3: RSC→Innovación	0.783 (0.000)	0.716 (0.000)	0.067	0.355

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al tamaño, las relaciones de la RSC con la innovación y el desempeño son significativas tanto en empresas pequeñas como en el resto. La relación innovación-desempeño no resulta significativa ni siquiera para empresas pequeñas pues aunque tengan un p-valor < 0,10, la diferencia entre coeficientes no resulta significativa.

<b>Panel D: Diferencias entre empresas jóvenes y maduras</b>				
	<i>Empresas jóvenes</i>	<i>Empresas maduras</i>		
	Coeficientes estandarizados (p-valor entre paréntesis)		Diferencia	p-valor
H1: RSC→Desempeño	0.784 (0.000)	0.543 (0.000)	0.241	0.533
H2: Innovación→Desempeño	0.090 (0.464)	0.084 (0.147)	0.006	0.990
H3: RSC→Innovación	0.789 (0.000)	0.782 (0.000)	0.007	0.871

Fuente: elaboración propia.

En el panel D se aprecia que las hipótesis de las relaciones de la RSC con la innovación y el desempeño vuelven a confirmarse con independencia de la antigüedad de la empresa, ya que dichas relaciones son significativas tanto para empresas jóvenes como para empresas maduras.

Por tanto, podemos concluir que las asociaciones RSC-desempeño y RSC-innovación no se ciñen únicamente a determinados subconjuntos de la muestra sino que se manifiestan en todas las empresas con independencia del sector, estrategia, tamaño y antigüedad.

### 3.7. Análisis de mediación

Siguiendo con el análisis de resultados y, a partir de las recomendaciones de Hayes (2013), en este apartado se presentan los relativos al análisis post hoc de mediación, donde la innovación actúa de variable latente mediadora entre la RSC y el desempeño. El objetivo de este análisis es evaluar si el efecto de la mediación es estadísticamente significativo y la cuantía de dicho efecto. Para ello se divide el efecto total de la RSC sobre el desempeño en dos efectos:

1) el efecto directo de la RSC sobre el desempeño; 2) el efecto indirecto que ejerce la RSC sobre el desempeño a través de la innovación.

$$\text{Efecto total} = \text{Efecto directo} + \text{Efecto indirecto}$$

El efecto directo viene recogido por el *path coefficient* o coeficiente estandarizado, mientras que el efecto indirecto se obtiene multiplicando el coeficiente  $\beta$  que relaciona la variable independiente con la variable mediadora, y el coeficiente  $\beta$  que relaciona la variable mediadora con la variable dependiente. En nuestro caso, para calcular el efecto indirecto, se multiplican el coeficiente que determina la influencia de la RSC sobre la innovación y el coeficiente que determina la influencia de la innovación sobre el desempeño. Finalmente, el efecto total viene dado por el resultado de sumar el coeficiente  $\beta$  de la RSC sobre el desempeño (efecto directo), y el efecto indirecto.

Como muestra la tabla 25, el efecto indirecto en el caso de las empresas industriales es 0,219, que se obtiene al multiplicar el coeficiente de la RSC sobre la innovación (0,842) y el coeficiente que relaciona la innovación con el desempeño (0,260). Seguidamente el efecto total se calcula agregando 0,219 al coeficiente de la relación directa RSC-desempeño (0,444). Para el caso de las empresas no manufactureras, el efecto indirecto resulta -0,17, al realizar el mismo procedimiento y multiplicar 0,710 y -0,240 y el efecto total de la RSC sobre el desempeño se obtiene de manera análoga al caso de las empresas industriales.

Los datos arrojan un efecto mediador importante de la innovación en la relación RSC-Desempeño organizacional. La importancia del efecto indirecto se evalúa mediante un enfoque basado en los intervalos de confianza obtenidos por *bootstrapping* (Preacher y Hayes, 2008). Si el intervalo de confianza no contiene el valor cero, entonces hay un efecto indirecto, en caso contrario el efecto indirecto no resulta significativo. Con el fin de contrastar el tamaño de los efectos indirectos en el modelo de mediación, se ha utilizado la medida Kappa-squared ( $k^2$ ) (Preacher y Kelley, 2011) que mide en términos relativos el máximo efecto indirecto posible que podría haber tenido lugar. Según Preacher y Kelley (2011) se pueden tomar las referencias establecidas por Cohen (1988) para determinar si el tamaño del efecto indirecto es pequeño, mediano o grande, las cuales son 0,01, 0,09, y 0,25, respectivamente.

Tabla 25. Análisis de mediación del efecto indirecto de la RSC sobre el desempeño a través de la innovación (Hayes, 2013).

Empresas industriales		Límite inferior	Límite superior
Efecto directo de la RSC en el desempeño	0.444		
Efecto indirecto de la RSC en el desempeño vía innovación	0.219	0.017	0.421
Efecto total	0.663		
$K^2$ para el tamaño del efecto indirecto (Preacher and Kelley, 2011)	0.157		
Empresas no industriales		Límite inferior	Límite superior
Efecto directo de la RSC en el desempeño	0.745		
Efecto indirecto de la RSC en el desempeño vía innovación	-0.170	-0.396	0.029
Efecto total	0.575		
$K^2$ para el tamaño del efecto indirecto (Preacher and Kelley, 2011)	0.150		

Fuente: elaboración propia.

Como, al estimar el modelo estructural, la relación Innovación-desempeño solo resultó ser significativa para las empresas manufactureras, el análisis de mediación se realizó distinguiendo a las empresas industriales de las que no lo son. Como se puede observar en la tabla 25, para las empresas manufactureras, el efecto total es de 0,663, donde el efecto directo es 0,444 y el indirecto a través de la innovación es 0,219. Podemos decir que existe un efecto indirecto significativo, ya que el intervalo de confianza no contiene el valor 0. Además el valor de 0,157 de la medida  $K^2$  indica que la importancia (o tamaño) del efecto es media. En lo relativo a las empresas no manufactureras, el efecto total es algo menor (0,575), al tiempo que el efecto directo es más alto (0,745). En este caso el efecto indirecto a través de la innovación resulta negativo (-0,170) y estadísticamente no significativo, ya que el intervalo de confianza

contiene el valor 0. Por tanto, en el contexto de esta investigación, la importancia del efecto mediador de la innovación en la relación RSC-Desempeño organizacional se focaliza en las empresas industriales.

### **3.8. Síntesis del estudio empírico**

Como síntesis del trabajo empírico (cuyas conclusiones e implicaciones comentamos en el siguiente capítulo), destacar que según los datos tabulados existe una predisposición positiva de las empresas a adoptar políticas de RSC en los ámbitos económico, social y medioambiental. Prueba de ello es la evidencia empírica que otorgan las respuestas ampliamente favorables a la implantación de las distintas medidas en pro de la RSC (en sus tres dimensiones). Otro tanto ocurre con la innovación y el desempeño, en este último caso se manifiesta como mínimo con la misma importancia estadística que el ámbito financiero, el no financiero. Por otro lado, conviene resaltar la conveniencia de emplear SEM basado en la varianza para analizar un modelo teórico complejo e incipiente sobre el cual queda mucho por investigar. En cuanto al software PLS, debido a su carácter flexible, se ha adaptado con facilidad a las pretensiones del modelo de medida y del modelo estructural de nuestra investigación. A continuación pasamos a exponer las conclusiones del trabajo empírico y sus implicaciones.

# **CAPÍTULO CUARTO: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**



#### 4.1. Discusión

Este estudio se ha encargado de examinar la incidencia de las prácticas de RSC en el desempeño de las organizaciones teniendo en cuenta el ámbito financiero y el no financiero, contando con indicadores como la satisfacción del consumidor, la calidad de los productos, la reputación corporativa, la imagen de marca, o la motivación de los empleados. Para ello hemos acudido a una muestra de las empresas eco-responsables localizadas en la Región de Murcia y adheridas al Pacto Social por el Medio Ambiente. Desde una perspectiva holística, se ha medido la RSC en una triple dimensión (económica, social y medioambiental) empleando para ello 27 indicadores. Los resultados arrojados por el trabajo empírico confirman la significatividad para las empresas de estas tres dimensiones a la hora de aplicar políticas de RSC, es decir, la medición de la RSC a través del triple resultado denominado «*triple bottom line*», es adecuada.

En términos generales, nuestros resultados sustentan que existe una predisposición positiva de las empresas a adoptar políticas de RSC en los ámbitos económico, social y medioambiental.

En el primer capítulo se han analizado los conceptos de RSC, desempeño organizacional e innovación. De la literatura revisada se pueden destacar que existen vínculos entre la RSC y la innovación. Por otra parte, dada la naturaleza diversa de las actividades que comprenden ambos conceptos, estos vínculos son las razones que permiten inferir la existencia de una relación entre ambas y la conveniencia y oportunidad del presente estudio. Además, la revisión de la literatura pone de manifiesto la escasez de estudios previos en pymes (Tilley, 2004; Jenkins, 2005; Spence, 2007), y el desconocimiento por parte de los directivos de estas instituciones acerca de la RSC y su posible eficacia en los procedimientos formales de comunicación con diferentes agentes. Tales condicionantes, junto con la necesidad de medir el desempeño a través de su dimensión financiera y no financiera, han sido considerados a la hora de abordar el presente trabajo.

Los resultados obtenidos para la primera hipótesis (RSC- *desempeño organizacional*), reflejan que la RSC tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño organizacional de las empresas, relación que se reafirma para los distintos grupos de empresas, es decir, con independencia del tamaño, estrategia, antigüedad, o sector. Por consiguiente, a partir de los resultados señalados en el capítulo anterior, los análisis practicados para el contraste de la

primera hipótesis ponen de relieve que la RSC es un elemento base que condiciona, apoya o inhibe el efecto de la mayoría de las políticas organizativas. Una posible explicación de estos resultados podría deberse a la asociación positiva entre la RSC y la reputación. Tal como plantean Branco y Rodrigues (2006), Du et al (2011) y Bennet y Gabriel (2001) entre otros, una RSC orientada a la satisfacción de los *stakeholders* fomentará políticas organizativas y procesos de aprendizaje que mejorarán los resultados de la empresa. En este sentido, estudios previos han encontrado una relación positiva entre el desempeño social y los principales indicadores del desempeño financiero (Waddock y Graves, 1997).

Con respecto a la segunda hipótesis (*innovación-desempeño*), la innovación tiene un impacto positivo y significativo en las empresas industriales. En este tipo de empresas, las inversiones en I+D favorecen la obtención de innovaciones en productos y procesos que influyen en el desempeño financiero (McWilliams y Siegel, 2000).

Los resultados obtenidos para la tercera hipótesis (*RSC-innovación*) muestran que la RSC tiene un efecto positivo y significativo en la innovación de las empresas, relación que queda constatada para los distintos grupos de empresas según tamaño, antigüedad, estrategia y sector. Por tanto, la aceptación de la tercera hipótesis avala la importancia de las políticas de responsabilidad social en la actividad innovadora. Dicha importancia puede estar vinculada a los compromisos adoptados por las empresas para afrontar desafíos a los que se enfrenta la sociedad como, por ejemplo, la lucha contra el cambio climático (European Competitiveness Report, 2008).

Con respecto al efecto mediador de la innovación en la relación RSC-desempeño, resulta positivo y significativo en las empresas manufactureras, no así en las no manufactureras. Por tanto, la importancia de la innovación como variable mediadora, en nuestro estudio se ciñe a un grupo de empresas: las industriales. Esto puede deberse a su marcado carácter tecnológico respecto a las empresas terciarias, donde las inversiones de aquellas en capital físico contribuyen a la eficiencia en sus procesos productivos. Por otro lado, conviene tener en cuenta que la innovación también afecta a la organización en sus relaciones con los grupos de interés, a su vez estas innovaciones organizativas pueden ayudar al desarrollo de otras innovaciones más tangibles, en productos o en procesos (de producción, distribución, marketing...), concretamente, la creación de líneas de colaboración con agentes externos, contribuyen así al proceso de creación de valor para la empresa (Guadamillas y Donate, 2008; Mendibil et al.,

2007). Cabe la posibilidad que este hecho relevante, sea desconocido para una parte de las empresas no manufactureras encuestadas.

En resumen, los resultados obtenidos para cada hipótesis refuerzan los resultados de los estudios empíricos previos donde las políticas socialmente responsables son importantes para el éxito competitivo. Mediante el empleo de la técnica SEM para el análisis empírico, se ha encontrado un impacto directo, positivo y significativo, de la RSC sobre el desempeño empresarial, relación que se reafirma para los distintos grupos de empresas, es decir, con independencia del tamaño, estrategia, antigüedad, o sector. El análisis multigrupo revela que, en todos los casos, la RSC explica una parte importante del devenir del desempeño organizacional. El estudio denota una relación consistente entre ambas variables. El análisis de datos también permite concluir una influencia significativa y positiva de la RSC sobre la innovación, considerada por buena parte de la literatura previa un motor para la competitividad. Esta relación también es consistente en todos los casos (empresas proactivas y reactivas, antiguas y de reciente creación, pequeñas y de mayor tamaño, e industriales y no industriales). Además, existe un impacto significativo de la innovación sobre la variable dependiente (el desempeño) para las empresas industriales, caso en el que el efecto indirecto de la RSC sobre el desempeño empresarial a través de la mediación de la innovación es apreciable.

A todo esto, hay que añadir que la capacidad predictiva del modelo propuesto es buena, es decir, la bondad del ajuste es satisfactoria. Así pues, a partir de los resultados obtenidos de la investigación en las pymes de la Región de Murcia, podemos afirmar que la RSC tiene una incidencia significativa tanto en el desempeño como en la innovación.

#### **4.2. Conclusiones**

Los resultados obtenidos refuerzan la teoría de Recursos y Capacidades de Amit y Shoemaker (1993) según la cual la empresa, en su búsqueda por mejorar la competitividad, obtiene beneficios internos y externos, derivados de la inversión en actividades y proyectos socialmente responsables.

Los vínculos entre estas dos variables latentes trae a colación no pasar por alto la incidencia de la RSC no solo en los costes sino también en el complejo proceso de creación de valor añadido; su participación es mucho más que testimonial en actividades de fabricación, RRHH, distribución, información a terceros o, representación de la organización, entre otras. De este modo contribuye a la generación de nuevos ingresos corrientes (European Competitiveness Report, 2008). Además, a lo largo de este trabajo, hemos argumentado la capacidad de la RSC para redefinir los modelos de negocio de las empresas, debido a la conexión existente entre las tres dimensiones de la RSC (especialmente los incipientes desafíos sociales y medioambientales) y la creación de nuevos productos, servicios, métodos de producción y/o distribución, o nuevas formas de organización (Grason y Hodges, 2004). Respecto a la significatividad de cada una de las dimensiones de la RSC, podemos afirmar que la predisposición a contratar personas en riesgo de exclusión social, el compromiso con el empleo, la preocupación por mejorar la calidad de vida de los empleados, el respeto a los derechos de los consumidores, los procedimientos de reclamaciones y quejas para los clientes, los procedimientos para una interacción eficaz con los clientes y proveedores, el uso de productos de bajo impacto ambiental, las inversiones en ahorro de energía y el empleo de energías alternativas se corresponden con indicadores que han sido retenidos para el estudio final por su significación estadística (de hecho, son los ítems que presentan cargas factoriales más altas), con lo cual las empresas objeto de nuestro estudio tienen en cuenta las tres dimensiones mencionadas a la hora de aplicar políticas de RSC. Todos estos aspectos refuerzan lo establecido en la *Estrategia Española de RSC 2014-2020* (2014), en la que se incluyen los indicadores anteriormente mencionados.

Con el fin de difundir la RSC en las pymes, diferentes países miembros de la UE han incorporado herramientas complementarias para su implantación en la pyme. Es el caso de Italia que ha introducido una guía simplificada para facilitar el cumplimiento de la norma ISO 26000, normativa aplicable a todo tipo de organizaciones. En Letonia, los pequeños negocios ya disponen de una herramienta online para autoevaluar su grado de sostenibilidad denominada *Responsible Business Evaluation*. Los gobiernos de otros países han puesto en marcha iniciativas aún más novedosas, se trata de proyectos basados en la viabilidad y rentabilidad empresarial de actividades socialmente responsables: en Dinamarca, uno de los países pioneros en la aplicación de políticas de esta índole, el gobierno creó el programa *People*

*and Profit* para ayudar a las pymes danesas a comprender la importancia de la RSC y enseñarles a utilizarla para mejorar la competitividad.

En nuestro país uno de los objetivos establecidos en la *Estrategia Española de RSC 2014-2020* (2014) es promover la integración de las prácticas de la RSC tanto en las pymes como en las sociedades de economía social.

Las pymes en el tejido empresarial representan entre el 96% y el 99% en la mayoría de los países de la OCDE, aportando la mayor parte del empleo (OCDE, 2004). Si a esto añadimos el reducido número de estudios realizados sobre la incidencia de las prácticas de RSC en el éxito competitivo de las pymes (Murillo y Lozano, 2006; Morsing y Perrini, 2009; Gallardo-Vázquez y Sanchez-Hernandez, 2013, entre otros), los resultados de nuestra investigación cobran especial relevancia dado que estamos ante una corriente investigadora reciente e inconclusa.

Al respecto, conviene añadir que la normativa comunitaria sobre divulgación de información no financiera (Directiva 2014/95 UE) solo es aplicable a las grandes empresas, pasando por alto el impacto que podría tener en el modelo de negocio de las pymes y en la economía de la UE. La Directiva 2014/95 /UE obliga a las grandes entidades a revelar información sobre las políticas, los riesgos y los resultados en cuanto a las cuestiones ambientales, sociales y relacionados con los empleados, el respeto de los derechos humanos, la lucha contra la corrupción y las cuestiones de soborno, y la diversidad en los consejos de administración. Sin embargo, existen actualmente algunas barreras, relacionadas con el desconocimiento, que hacen que la RSC aún no este implementada en unos casos, o consolidada en otros, en las pymes:

-Instalar la RSC puede parecer un proceso costoso para la empresa. Hay empresas que desconocen que no todas las actividades socialmente responsables precisan de un esfuerzo inversor; pero no siempre es así, por ejemplo, la participación en la toma de decisiones y la creación de un buen clima de trabajo podría comenzar a implantarse de forma gradual y posiblemente a coste cero.

-El desconocimiento por parte de las pymes (en muchos casos hasta de su existencia) no permite identificar los factores asociados a las dimensiones social, económica y

medioambiental. De este modo resulta muy difícil ponerla en práctica. Este desconocimiento o falta de formación, representa el principal enemigo para su implantación.

En resumen, de los resultados obtenidos en nuestra investigación se pueden desprender una serie de implicaciones:

- a) La importancia de las tres dimensiones de la RSC permite su identificación y definición. El estudio revela que en el sector de las pymes además de los aspectos económicos, los sociales y ambientales también tienen trascendencia.
- b) Los indicadores empleados pueden formar parte de una guía para medir el grado de implantación de la RSC en la empresa.
- c) Como los resultados confirman que la RSC está significativamente asociada al desempeño de las pymes a nivel regional, los directivos deben ampliar el horizonte temporal y concentrar sus esfuerzos también en la búsqueda de resultados económicos a largo plazo.
- d) Los directivos están ante la posibilidad de enriquecer la estrategia empresarial, introduciendo o mejorando la RSC como variable clave para la competitividad a largo plazo.
- e) Los directivos deben valorar la conveniencia de incorporar indicadores no financieros a la hora de medir el desempeño organizacional.
- f) Los gobiernos regionales deben impulsar la adopción de prácticas de RSC, toda vez que pueden ser portadoras de actividades innovadoras, para fortalecer el tejido productivo y el desarrollo económico regional.

#### **4.3. Limitaciones y propuestas**

Finalmente, vamos a abordar las limitaciones que presenta el estudio realizado, señalando algunas propuestas que permitan superar dichos obstáculos. En primer lugar, la información ha sido recabada a través de una encuesta online, con lo cual no procede de un contacto directo con quienes han colaborado en la investigación cumplimentando la información requerida. Como alternativa metodológica para recabar la información, el contacto directo, por ejemplo, a través de entrevistas con los responsables directos de la RSC en cada organización y/o los *stakeholders*, podría proporcionar datos aún más fehacientes. O bien, podría combinarse con el cuestionario y obtener información complementaria a los resultados de la encuesta.

En segundo lugar, la encuesta estaba dirigida a los administradores, o directivos responsables de las actividades de RSC. Esto quiere decir que no se ha recogido información del resto de grupos de interés vinculados a la empresa (clientes, proveedores, trabajadores, comunidad local, AAPP etc) que puedan beneficiarse de estas actividades. Las investigaciones futuras podrían basarse en recoger la información de las demás partes interesadas, buscando un enfoque múltiple más holístico, dotado de otros puntos de vista tanto internos como externos a la organización. En trabajos posteriores podrían testarse las dimensiones de la RSC a diferentes interlocutores, por ejemplo, la dimensión social a los trabajadores o a sus representantes en el interior de la empresa, la dimensión económica a clientes y proveedores habituales, y la dimensión medioambiental a la comunidad local.

En tercer lugar, las empresas encuestadas eran organizaciones adheridas al pacto medioambiental de la Región de Murcia, por lo que la investigación podría extenderse a empresas de otro perfil, aunque sería conveniente que tuvieran instalada algún tipo de política de RSC de manera oficial. La llevanza de prácticas socialmente responsables (en el presente, o en el pasado) y el hecho de tener conocimiento expreso de las mismas es importante para obtener información relevante, aunque no decisivo. También se podría considerar en estudios posteriores la posibilidad de encuestar a otro perfil de empresas que aun siendo menos conocedoras de estas prácticas, de algún modo las estuvieran llevando a cabo.

En cuarto lugar, se trata de una investigación a nivel regional, lo que en principio no garantiza su extrapolación a otras regiones o al ámbito nacional. No obstante, hay que señalar que este estudio se agrega a otras investigaciones que ofrecen evidencias en otros ámbitos regionales (p.ej., Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014) sobre la efectividad de las políticas de RSC para elevar el desempeño empresarial. Ampliar la muestra a nivel regional y nacional en términos cuantitativos, ofrecería un espectro más amplio a la hora de ahondar en el estudio de la trascendencia de la RSC y obtener conclusiones. Se trata de considerar la conveniencia de buscar muestras más amplias y de hacer encuestas interregionales.

Por último, la participación de nuevas variables vinculadas a la RSC, tales como el capital intelectual (Gallardo-Vázquez y Castilla-Polo, 2015), el nivel de formación (Delgado y Gallardo-Vázquez, 2016), el clima laboral (Barrena-Martínez *et al.*, 2012), la política de inversiones (Erhemjamts, 2012), o la cultura empresarial (Melo, 2012) representa la búsqueda de nuevas vías conceptuales de investigación en la relación RSC-desempeño, y pueden ofrecer nuevas

respuestas a esta corriente de investigación tan relevante. Otra posibilidad sería estudiar el impacto que tiene la complementariedad de las dimensiones de la RSC en el desempeño (Cavaco y Crifo, 2014).

#### **4.4. Aportaciones derivadas de la tesis**

El presente trabajo de investigación me ha permitido directa e indirectamente colaborar en diversas publicaciones. De esta forma, los resultados obtenidos como fruto de la presente investigación han sido presentados en diferentes artículos y congresos que pasamos a enumerar a continuación:

##### **Artículos**

1. Reverte, C., Gómez-Melero, E. Cegarra, J.G. 2016. The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: Evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2870-2884 (JCR-Impact Factor: 4.959; Q1).
2. Cegarra-Navarro, J.G., Reverte, C., Gómez-Melero, E., Wensley, A.K.P. 2016. Linking social and economic responsibilities with financial performance: the role of innovation. *European Management Journal*, forthcoming (doi: 10.1016/j.emj.2016.02.006). (JCR-Impact Factor: 1.437; Q2).

##### **Congresos**

1. XVIII Congreso AECA. Comunicación titulada: “*The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: Evidence from Eco-Responsible Spanish firms*”. Del 30 de septiembre al 2 de octubre de 2015. Universidad Politécnica de Cartagena.
2. *Global Cleaner Production and Sustainable Consumption Conference*. Comunicación titulada: “*The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: Evidence from Eco-Responsible Spanish firms*”. Organizado por Elsevier. Del 1 al 4 de noviembre. Sitges, Barcelona.

##### **Premios**

Seleccionada como una de las mejores comunicaciones presentadas al XVIII Congreso AECA.

# BIBLIOGRAFÍA



- Adams, C.A., Hill, W.Y. y Roberts, C.B. 1998. Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: Legitimizing Corporate Behaviour. *The British Accounting Review*, 30(1), 1–21.
- Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Ahmad, N. H., y Ramayah, T. 2012. Does the notion of 'Doing Well by Doing Good' prevail among entrepreneurial ventures in a developing nation?. *Journal of Business Ethics*, 106(4), 479–490.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., y Zia, M. 2010. Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796–2801.
- Allouche J. y Laroche P. 2005. A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 57: 18–41.
- Amir, E. y Lev, B. 1996. Value-relevance of nonfinancial information: the wireless communications industry. *J. Account. Econ.* 22, 3-30.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Andayani, W., Atmini, S., y Kamau, J. 2008. Corporate Social Responsibility, Good Corporate Governance and the Intellectual property: An external strategy of the management to increase the company's value. National Conference on Management Research, Makassar.
- Apostolakou, A., y Jackson, G. 2009. Corporate Social Responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute (University of Bath, School Management Working Paper Series).
- Aras, G., Aybars, A., y Kutlu, O. 2010. Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(3), 229–254.
- Argandoña, A., 1998. The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1093-1102.
- Armstrong, J.S., y Overton, T.S. 1977. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396 - 402.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. 1976. Pacto Internacional por los Derechos Económicos, Sociales y Culturales. New York. EEUU.
- Auamnoy, T., y Areepium, N. 2011. PRM8 could corporate social responsibility predict pharmaceutical corporate financial performance?. *Value in Health*, 14, A422.
- Avci, U., Madanoglu, M. y Okumus, F., 2011. Strategic orientation and performance of tourism firms: evidence from a developing country. *Tour. Manag.* 32 (1), 147-157
- Barclay, D. W., Higgins, C. A. y Thompson, R. 1995. The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M. y D.A. Kenny 1986. Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-82.

- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. y Romero-Fernández, P.M. 2012. El valor interno de la RSC: implicaciones en la gestión de RRHH y el clima laboral de la empresa. *Dirigir personas*, 13, 28-32.
- Bartkus, B., Glassman, M., y McAfee, B. 2006. Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal*, 24(1), 86–94.
- Barroso, C., Cepeda, G. y Roldán, J.L. 2010. Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on service quality model and employee behavior model. In: Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Eds.). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Springer-Verlag, Berlin, 427-447.
- Bedi, H. 2009. Financial performance and social responsibility: Indian scenario. Available at SSRN 1496291.
- Bennett R. y Gabriel H. 2001. Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(6), 424-438.
- Bernauer T., Engels S., Kammerer D. y Seijas J. 2006. Explaining Green Innovation. Ten Years after Porter's Win-Win Proposition: How to Study the Effects of Regulation on Corporate Environmental Innovation?. Center for comparative and international studies (ETH Zurich and University of Zurich) 17.
- Berrone, P., Surroca, J., y Tribó, J. A. 2007. Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76, 35–53.
- Bhagwat, R. y Sharma, M. 2007. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62.
- Bocquet R., Le Bas C., Mothe C. y Poussing N. 2013. Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data, *European Management Journal*, 31(6), 642-654.
- Bollen, K., A. 1989. *Structural equations with latent variables*. New York. John Wiley and Sons.
- Brammer, S., y Millington, A. 2005. Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29–44.
- Branco, M. C. y Rodrigues L. L. 2006. Corporate Social Responsibility and resource based perspective. *Journal of Business Ethics*, 69 (2): 111-32.
- Bromiley P. y Markus A. 1989. The deterrent to dubious corporate behavior: profitability, probability and safety recalls. *Strategic Management Journal* 10(3): 233–250.
- Cabeza-García, L., Martínez-Campillo, A. y Marbella-Sánchez, F. 2010. Análisis de la relación entre los resultados sociales y económicos de las cajas de ahorros españolas: un caso de responsabilidad social corporativa. *Innovar*, 20(37), 33–46.
- Callan S.J. y Thomas J.M. 2009. Corporate social performance and corporate social performance: An update and reinvestigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16: 61–78.
- Camisón C. y Cruz S. 2007. La medición del desempeño desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 79-102.
- Camisón C., Garrigós F.J. y Palacios D. 2007. Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 161-182.

- Carmeli A. y Schaubroeck J. 2005. How leveraging human resources capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resources Management Journal*, 44(4), 391-412.
- Carroll, A.B. 1979 A three-dimensional conceptual model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Castka P., Balzarova M. A., Bamber C.J. y Sharp, J.M. 2004. How can SMEs effectively implement the CSR agenda? a UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149.
- Cater, J. y Schwab, A. 2008. Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, 21 (1), 31-50.
- Cavaco, S. y Crifo, P. 2014. Corporate social responsibility and financial performance: complementarity between environmental, social and business behaviours. *Applied Economics*, 46 (27), 3323-3338.
- Cegarra-Navarro, J.G., Reverte, C., Gómez-Melero, E. y Wensley, A.K.P. 2016. Linking social and economic responsibilities with financial performance: the role of innovation. *European Management Journal*, forth coming. Doi: 10.1016/j.emj.2016.02.006.
- Cepeda Carrión, G. y Roldán Salgueiro, J.L. 2004. Aplicando la Técnica PLS en la Administración de Empresas. *Conocimiento y Competitividad. Congreso ACEDE*, 14, 74-78.
- Chih, H. L., Chih, H. H. y Chen, T. Y. 2010. On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115-135.
- Chin, W. 1998. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling, *MIS Quarterly*, 2 (1): VII – XVI.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L. y Newsted, P. N. 2003. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2),189-217.
- Chin, W. W. 2010. How to write up and report PLS analyses, in *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Application*. Esposito Vinzi, V.; Chin, W.W.; Henseler, J.; Wang, H. (Eds.), Springer, Germany, 645-689.
- Choi, T. H. y Jung, J. 2008. Ethical commitment, financial performance, and valuation: An empirical investigation of Korean companies. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 447-463.
- Choi, J. S., Kwak, Y. M. y Choe, C. 2010. Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea. *Australian Journal of Management*, 35(3), 291-311.
- Clark, L. A. y Watson, D. 1995. Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.
- Clarkson M.B.E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”. *Academy of Management Review*. 20, (1), 92-117.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D. y Vasvari, F. P. 2008. Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 303-327.
- Clemens, B. 2006. Economic incentives and small firms: Does it pay to be green?. *Journal of Business Research*, 59, 492-500.
- Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for behavioral sciences* (2nd ed.). Erlbaum, Hillsdale, NJ, USA.

- Comisión de las Comunidades Europeas. 2001. Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. 366–final. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. 2011. Estrategia Renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad social de las Empresas. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Bruselas.
- Comisión Europea. 2016. Informe sobre España. Comunicación de la Comisión Europea SWD (2016) 78 final. Bruselas.
- Coram, P.J., Mock, T.J. y Monroe G.S. 2011. Financial analysts' evaluation of enhanced disclosure of nonfinancial performance indicators. *The British Accounting Review*, 43 (2), 87-101.
- Cormier, D. y Magnan, M. 2003. Environmental reporting management: A continental European perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22(1), 43–62.
- Dam, L. y Scholtens, B. 2012. Does ownership type matter for corporate social responsibility?. *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 233–252.
- Da Silva-Monteiro, S. M. y Aibar-Guzmán, B. 2010. Determinants of environmental disclosure in the annual reports of large companies operating in Portugal. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 185–204.
- Davidson, W. y Worrell, D.L. 1988. The Impact of Announcements of Corporate Illegalities on Shareholder Returns, *Academy of Management Journal*, 31 (1), 195-200.
- Davies, I. A. y Crane, A. 2010. Corporate Social Responsibility in small and medium size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*. 19 (2), 126-139.
- Delgado, F.A. y Gallardo-Vázquez Dolores. 2016. Measurement tool to assess the relationship between corporate social responsibility, training practices and business performance. *Journal of Cleaner Production*, 129, 659-672.
- Dess, G. G. y Robinson, R. B. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of privately-held firm and conglomerate business unit'. *Strategic Management Journal*, the 5 (3), 265-275.
- Domicone, H., 1997. Management Characteristics, Business Strategy, and Technology Policy: an Empirical Investigation (PhD Dissertation). University of Cincinnati.
- Dominguez-Aguirre, L.R., Ramírez-Campos, A.F. y García-Méndez, A. 2013. El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *RNA (Revista Nacional de Administración)*, 4 (1), 59-70.
- Dijkstra, T. K. y Henseler, J. 2015a. Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics and Data Analysis*, 81, 10-23.
- Dijkstra, T.K. y Henseler, J. 2015b. Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. y Sen, S. 2007. Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning. *Int. J. Res. Mark* 24(3), 224-241.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. y Sen S. 2011. Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier, *Management Science* 57, 1528-1545.
- Dunn, P. y Sainty, B. 2009. The relationship among board of director characteristics, corporate social performance and corporate financial performance. *International Journal of Managerial Finance*, 5(4), 407–423.
- Elkington, J. 1994. Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36 (2), 90-100.

- Elkington, J. 2004. Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR* (pp. 1-16). London: Earthscan Publications.
- Elsayed, K. K. y Paton, D. 2005. The impact of environmental performance on firm performance: Static and dynamic panel data evidence. *Structural Change and Economic Dynamics*, 16, 395–412.
- Erhemjamts, O., Li, Q. y Venkateswaran, A. 2012. Corporate Social Responsibility and its Impact on Firms' Investment Policy, Organizational Structure, and Performance. Discussion paper series in ssrn, 1-45.
- Ericson, R. y Pakes, A. 1995. Markov-perfect industry dynamics: A framework for empirical work. *Review of Economic Studies* 62, 53-82.
- Eurofound (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo).2011. *European Restructuring Monitor (ERM)*. Dublin. Ireland.
- Eurofound.2015. *European Working Conditions Surveys (EWCS)*. European Observatory of Working Life. Dublin. Ireland.
- European Commission. 2008. *European Innovation Scoreboard, 2007*, Luxembourg: Office for Official Publications for the European Communities.
- European Commission.2008. *European Competitiveness Report*. Communication from the Commission COM (2008) 774 final.
- Falk, R.F. y Miller; N.B. 1992. *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron.
- Fauzi, H., Mahoney, L. y Hahaman, A. A. 2007. Institutional ownership and corporate social performance: Empirical evidence from Indonesian companies. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 1(2), 334–347.
- Fauzi, H., Hussain, M. M., Rahman, A. A. y Priyanto, A. A. 2009. Corporate social performance of Indonesian state-owned and private companies. SSRN.
- Fauzi, H. 2010. Corporate social and financial performance: Empirical evidence from American companies. SSRN.
- Flammer, C. 2015. Does corporate social responsibility lead to superior financial performance?, a regression discontinuity approach. *Management Science*, 61 (11), 2549-2568.
- Fornell C. y Larcker DF. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39–50.
- Fornell, C. 1982. A second generation of multivariate analysis: An overview. In: C. Fornell (Ed.), *a second generation of multivariate analysis (Vol. 1, pp. 1–21)*. New York, NY: Praeger.
- Fowke, R. 2010. Performance measures for managerial decision making: performance measurement synergies in multi-attribute performance measurement systems. Chemistry & Portland State University.
- Freeman, R. E. 1984. Stakeholder Theory of the modern corporation. *General Issues in Business Ethics*.
- Freeman, R. E. 2005. A stakeholder theory of the modern corporation. *Business ethics*, 1, 253-264.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 9, 122-126.
- Fritz, M.S. y Mackinnon, D.P., 2007. Required sample size to detect the mediated effect. *Psychol. Sci.* 18, 233-239.

- Fundación SEPI. 2015. Las empresas industriales en 2013: evaluación de la crisis e índice de competitividad de la empresa industrial (ICEMPI). Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE).
- Galbreath, J. 2006. Does primary stakeholder management positively affect the bottom line?: Some evidence from Australia. *Management Decision*, 44(8), 1106–1121.
- Galbreath J. 2010. The impact of strategic orientation on corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis* 18(1): 23–40.
- Gallardo-Vázquez D. y Castilla- Polo F. 2015. Responsabilidad social corporativa y capital intelectual en las organizaciones. Congreso AECA 2015.
- Gallardo-Vázquez, D. y Sánchez-Hernández, M.I. 2013. Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las Microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*, 38, 14-31.
- Gallardo-Vázquez, D. y Sánchez-Hernández, M.I. 2014. Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14-22.
- Gallie, D. 2007. *Employment regimes and the quality of work*. Oxford University Press.
- Garay, L. y Font, X. 2012. Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329–337.
- García-Castro, R., Ariño, M. A. y Canela, M. A. 2010. Does social performance really lead to financial performance? Accounting for endogeneity, *Journal of Business Ethics*, 92(1): 107-112.
- Gefen, D., Straub, D. W. y Boudreau, M.-C. 2000. Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice, *Communications of the Association for Information Systems* (4:7), 1-70.
- Godos-Díez, J. L., Fernández-Gago, R. y 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), 1–11.
- Gold, A. H., Malhotra, A. y Segars, A.H., 2001. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *J. Manag. Inf. Syst.* 18 (1), 185-214.
- Goll, I. y Rasheed, A. 2004. The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 41–54.
- Gonzalez-Ramos, M.I., Donate, M.J. y Guadamillas, F. 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.
- Grant, R. M. 1991. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, primavera, 33(3), 114-135.
- Grayson, D. y A. Hodges 2004. *Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*. Greenleaf Publishing, UK.
- Greening, D.W. y Turban, D.B. 2000. Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business and Society*, 39 (3), 254-280.
- GRI Guidelines. 2011. *Sustainability Reporting Guidelines (version G3.1)*. Global Reporting Initiative. Amsterdam.
- GRI Guidelines. 2013. *Sustainability Reporting Guidelines (version G4)*. Global Reporting Initiative. Amsterdam.
- Guadamillas Gómez, F. y Donate Manzanares, M.J. 2008. Responsabilidad Social Corporativa, Conocimiento e Innovación: hacia un nuevo modelo de dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 11-26.

- Guenster, N., Bauer, R., Derwall, J. y Koedijk, K. 2011. The economic value of corporate eco-efficiency. *European Financial Management*, 17, 679–704.
- Gutowski T., Murphy C., Allen D., Bauer D., Bras B., Piwonka T., Sheng P., Sutherland J., Thurston D. y Wolff E. 2005. Environmentally benign manufacturing: Observations from Japan, Europe and the United States. *Journal of cleaner production*, 13, 1-17.
- Hair, J. F., Black, W. C., Balin, B. j. y Anderson, R. E. 2010. *Multivariate data analysis: Maxwell Macmillan International Editions*.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-152.
- Hamid, F.Z.A., 2004. Corporate social disclosure by banks and finance companies: Malaysian evidence. *Corp. Owners. Control*, 1 (4), 118-130.
- Hamid, K., Akash, R. S. I., Asghar, M., y Ahmad, S. 2011. Corporate social performance, financial performance and market value behavior: An information asymmetry perspective. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6342–6349.
- Hammann, E., Habisch, A., y Pechlaner, H. 2009 Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), 37–51.
- Haniffa, R.M. y Cooke, T.E. 2005. The impact of culture and governance on corporate social reporting. *J. Account. Public Policy*, 24 (5), 391-430.
- Hayes, A. F. 2009. Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F. 2013. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: Guilford Press.
- He, Y., Tian, Z. y Chen, Y. 2007. Performance implications of nonmarket strategy in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 151–169.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., Ketchen Jr., D. J., Hair, J.F., Hult, G.T.M. y Calantone, R.J. 2014. Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarsted, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Hubona, G. y Ray, P. A. 2016. Using PLS path modelling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116 (1), 2-20.
- Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M.P. y Martínez-Martínez, D. 2016a. Responsabilidad social en las PYMES: análisis exploratorio de factores explicativos. *Spanish Accounting Review*. 19(1), 31-44.
- Herrera, J., Larrán, M., Martínez-Conesa, I. y Martínez-Martínez, D. 2016b. Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *Business Research Quarterly (BRQ)*, 19, 55-72.
- Homburg, C., Krohmer, H. y Workman, J.P. 1999. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market related dynamis. *Strat. Manag. J*, 20(4), 339-357.
- Hu, L.T. y Bentler, P.M. 1999. Cutoff criteria for indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Struct. Equ. Model*, 6(1), 1-55.

- Hulland, J., Ryan, M.J. y Rayner, R.K. 2010. Modeling customer satisfaction: a comparative performance evaluation of covariance structure analysis versus partial least squares. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Springer Handbooks Berlin, 307-325.
- Informe Forética. 2011. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España. <http://foretica.org/tematicas/sge-21/>
- Informe LEIALTA .Estudio cumplimiento de la LGD (antigua LISMI) 2015. <https://leialta.com/blog/cumplimiento-de-la-lismi/>
- Inoue, Y. y Lee, S. 2011. Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790–804.
- Ittner, C.D. y Larcker, D.F. 1998. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance?. An analysis of customer satisfaction. *J. Account. Res.* 36 (Suppl.), 1-35.
- 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(3–4): 271–284.
- Johnson, R.A. y Greening, D.W. 1999. The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance, *Academy of Management Journal*, 5, 564-580.
- Knox S., Maklan S. y French P. 2006. Corporate social responsibility: Exploring stakeholder relationships and programme reporting across leading FTSE companies. *Journal of Business Ethics*, 61(1): 7–28.
- King, A.A y Lenox, M.J. 2001. Does it really pay to green?. An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5 (1).
- Kline, R.B. 2011. *Principle and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press, New York.
- Lee, S. y Park, S. Y. 2010. Financial impacts of socially responsible activities on airline companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34(2), 185–203.
- Li, W. y Zhang, R. 2010. Corporate social responsibility, ownership structure, and political interference: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 631–645.
- Lin, C. H., Yang, H. L. y Liou, D. Y. 2009. The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, 31, 56–63.
- Lin, P., Ho, H. y Lu, M. 2014. Efectos sobre la gestión del conocimiento y la cultura corporativa en el clima de innovación organizativa. *Revista Internacional de Sociología*, 72(Extra 2), 43-55.
- Lichtenstein, S. 2005. *Strategic Co-alignment: Strategic, Executive values and organisational Goal orientation and their Impact on Performance*, Doctoral Thesis, Henley Management College/Brunel University.
- Liu, X. y Anbumozhi, V. 2009. Determinant factors of corporate environmental information disclosure: An empirical study of Chinese listed companies. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 593–600.
- Lockett, A., Moon, J. y Wayne, V. 2006. Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43, 115-36.
- López, M. V., García, A. y Rodríguez, L. 2007. Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285–300.
- Lozano, J. M. 1999. *Ética y empresa*. Trotta. Madrid.

- Lozano, J. 2009. La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible. Madrid: Trotta.
- Luo, X. y Bhattacharya, C. B. 2006. Corporate social responsibility, customer satisfaction and market value. *Journal of Marketing*, 70, 1-18.
- Lyon, D. 2007. Financial performance: The motivation behind CSR reporting (Dissertation).
- Madorran, C. y García, T. 2016. Corporate social responsibility and financial performance: the spanish case. *RAE (Revista de Administração de Empresas)*, 56 (1), 20-28.
- Madrid, A. y Pérez de Lema, D. 2004. Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la pyme industrial española. *ICE. Sector Exterior Español*, 817,35-49.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. y Hult, G.T.M. 1999. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 455-469.
- Makni, R., Francoeur, C. y Bellavance, F. 2009. Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 409-422.
- Margolis, J. D. y Walsh, J. P. 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Masuo, D. y Tamayose, J. 2014. Corporate social responsibility of family businesses in Hawai'i. *Entrepreneur's Toolbox*, ET-14.
- Marín, J.L.; Rubio, A. y Aragón, A. 2005. La Responsabilidad Corporativa en la Empresa: Un Estudio bajo la Perspectiva de Recursos y Capacidades. XIV Congreso ACEDE, Murcia.
- Marín, L. y Rubio, A. 2008. ¿Moda o Factor Competitivo? Un Estudio Empírico de Responsabilidad Social Corporativa en PYMES. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 842, 177-193.
- Martínez Ferrero, J. 2014. Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste del capital y en la reputación corporativa. *Revista de contabilidad*, 17,153-162.
- Mazzanti, M., Pini, P. y Tortia, E. 2006. Organizational innovations, human resources and firm performance. The Emilia-Romagna food sector. *The Journal of Socio-Economics*, 35, 123-141.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. y Sheets, V. 2002. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychol. Methods*, 7, 83-104.
- McWilliams, A. y D. Siegel. 2000. Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21 (5): 603-609.
- McWilliams, A. y Siegel, D. 2001. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?, *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- Melo, T. 2012. Determinants of corporate social performance: The influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 33- 47.
- Melo, T. y Garrido-Morgado, A. 2012. Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31.
- Mendibil, K., J. Hernandez, X. Espinach, E. Garriga y S. Macgregor. 2007. How Can CSR Practices Lead to Successful Innovation in SMEs?. Publication from the Response Project, Strathclyde, 141.

- Menon, A., Bharadwaj, S.G. y Howell, R. 1996. The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intra-organizational relationship. *J. Acad. Mark. Sci.* 24, 299-313.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R. y Wood, D. J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Miles, RE y Snow, C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill Book Co: New York, USA.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España. Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas. 2014. [http://empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/EERSE](http://empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE).
- Mol, M. J. y Birkinshaw, J. 2009. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62, 1269-1280.
- Moneva, J. M., y Ortas, E. 2010. Corporate environmental and financial performance: A multivariate approach. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 193-210.
- Moore, G. 2001. Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry. *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), 299-315.
- Morales Gutiérrez, A.C. 2008. Innovación social: una realidad emergente en los procesos de desarrollo. *Revista de Fomento Social*, 63, 411-444.
- Moroney, R., Windsor, C., y Aw, Y. T. 2012. Evidence of assurance enhancing the quality of voluntary environmental disclosures: An empirical analysis. *Accounting & Finance*, 52(3), 903-939.
- Morsing, M. y Perrini, F. 2009. CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?. *Business Ethics: A European Review*. 18 (1), 1-6.
- Murillo, D. y Lozano, J.M. 2006. SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words. *Journal of Business Ethics*. 67 (3), 227-240.
- Nakao, Y., Amano, A., Matsumura, K., Genba, K. y Nakano, M. 2007. Relationship between environmental performance and financial performance: An empirical analysis of Japanese corporations. *Business Strategy and the Environment*, 16, 106-118.
- Namiki, N. 1989. Miles and Snow's Typology of Strategy, perceived Environmental Uncertainty, and Organisational Performance, *Akron Business and Economic Review*, 20 (2), 72-88.
- Nguyen N., Leclerc A. y LeBlanc G. 2013. The Mediating Role of Customer Trust on Customer Loyalty. *Journal of Service Science and Management*. 6, 96-109.
- Niehm, L.S., Swinney, J. y Miller, N.J. 2008. Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 331-350.
- Nollet, J., Filis, G. y Mitrokostas, E. 2016. Corporate social responsibility and financial performance: a non-linear and disaggregated approach. *Economic Modelling*, 52 (B), 400-407.
- Nowosielski, R., Babilas, R. y Pilarcyck, W. 2007. Sustainable technology as a basis of cleaner production. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*, 20, 1-2.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally J.C. y Bernstein IH. 1994. *Psychological Theory*. McGraw-Hill: New York.
- Nurn, C.W. y Tan, G. 2010. Obtaining Intangible and Tangible Benefits From Corporate Social Responsibility. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 360 - 371
- Observatorio Europeo de la Reestructuración. 2011. Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y del trabajo.

- OECD.2004. Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy. Towards a more responsible and inclusive globalization, Executive summary of the background reports, Second OCDE Ministerial Conference on SMEs, Istanbul.
- OECD. 2005. Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data.
- Olcese Santonja, A. 2009. El capitalismo humanista. Marcial Pons.
- Oh, W. Y., Chang, Y. K. y Martynov, A. 2011. The effect of ownership structure on corporate social responsibility: Empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 283–297.
- Orlitzky, M. 2001. Does Firm Size Confound the Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance? , *Journal of Business Ethics*, 33: 167–180.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Renes, S.L. 2003. Corporate social and financial performance: a meta-analysis, *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Parlamento Europeo.2000. Conclusiones de la Presidencia. Consejo Europeo de Lisboa.
- Parlamento Europeo. Informe de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales. Ponente: Richard Howitt. 2013. Estrasburgo.
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. 2014. Directiva 2014/95/UE sobre información no financiera y diversidad. Diario Oficial de la Unión Europea. Estrasburgo.
- Parnell, J. y Wright, P. 1993. Generic Strategy and performance: an Empirical Test of the Miles and Snow Typology'. *British Journal of Management*, Vol. 4, 29-36.
- Patten, D.M. 1991. Exposure, Legitimacy, and Social Disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 10(4), 297–308.
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A. y Vurro, C. 2009. Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance?. *Università Bocconi /SDA Bocconi School of Management*.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. 2003. Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies. *J. Appl. Psychol.* 88, 879-903.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- Post, J. E., Preston, L. E. y Sachs, S. 2002. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Pot, F. 2011. Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(4), 404 – 415
- Preacher, K. J. y Hayes, A. F. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Preacher, K. J. y Kelley, K. 2011. Effect size measures for Mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16, 93-115.
- Prior, D., Surroca, J. y Tribó, J. A. 2008. Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility?. *Corporate Governance: An International Review*, 16(3), 160–177.
- Purnomo, P. K. y Widianingsih, L. P. 2012. The influence of environmental performance on financial performance with corporate social responsibility (CSR) disclosure as a moderating

variable: Evidence from listed companies in Indonesia. *Review of Integrative Business Economic Research*, 1(1), 57–69.

- Quinn R. F. y Rohrbaugh J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* 29(3): 363–385.
- Reinartz, W. J., Haenlein, M. y 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.
- Rettab, B., Ben Brik, A. B. y Mellahi, K. 2009. A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organizational performance in emerging economies: The case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 371–390.
- Reverte, C. 2009. Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics* 88: 351–366.
- Reverte, C. 2011. The impact of better corporate social responsibility disclosure on the cost of equity capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 253-272.
- Reverte, C., Cegarra-Navarro, J.G., y Gómez-Melero, E. 2016. The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2870-2884.
- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S. y Johnson, G. 2009. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *J. Manag.*, 35(3), 718-804.
- Ringle, CM, Wende, S. y Becker JM (2014). *Smartpls 3.1.5*, University of Hamburg, Hamburg, Germany. Retrieved from <http://smartpls.com>
- Rivero P. 2005. Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo: Información y Transparencia. *Revista Asturiana de Economía* 24.
- Rodríguez-Fernandez, M. 2016. Social responsibility and financial performance: the role of good corporate governance. *Business Research Quarterly*, 19 (2), 137-151.
- Rodríguez, J.L y Lorenzo, A.G. 2010. Innovación abierta: desafíos organizacionales de este modelo de gestión de la innovación para las empresas. *Revista Galega de Economía*, 19, num extraord.
- Rueda, A. y Aragón, J.A. 2005. La moderación del entorno sobre la relación entre la integración de los stakeholders y las estrategias medioambientales. XV Congreso ACEDE, San Cristóbal de la Laguna.
- Sahin, K., Basfirinci, C. S. Y. y Ozsalih, A. 2011. The impact of board composition on corporate financial and social responsibility performance: Evidence from public-listed companies in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2959–2978.
- Salama, A. 2005. A note on the impact of environmental performance on financial performance. *Structural Change and Economic Dynamics*, 16, 413–421.
- Sayekti, J. 2015. Strategic social corporate responsibility, company financial performance, and earning response coefficient: empirical evidence on Indonesian listed companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 411-420.
- Schadewith, H. y Niskala, M. 2010. Communication via responsibility reporting and its effect on firm value in Finland. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 96–106.
- Shen, C. H. y Chang, Y. 2009. Ambition versus conscience, does corporate social responsibility pay off? The application of matching methods. *Journal of Business Ethics*, 88(Suppl. S1), 133–153.

- Sison, A. J. 2008: *Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian perspective*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Soana, M. G. 2011. The relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 133–148.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Social Accountability International. 2014. *Social Accountability 8000 International Standard*.
- Sternberg, E. 1997. The Defects of Stakeholder Theory. *Corporate Governance*, 5(1), 3-10.
- Surroca, J. y Tribó, J.A. 2005. The role of intangible resources in explaining the relationship between social and financial performance. XV Congreso ACEDE, San Cristóbal de la Laguna.
- Surroca, J., Tribó, J.A. y Waddock, S. 2010. Corporate Responsibility and financial performance: The role of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 31 (5), 463-490.
- Sweeney, I. 2009. *A Study of Current Practice of Corporate Social Responsibility (CSR) and an Examination of the Relationship between CSR and Financial Performance Using Structural Equation Modelling (SEM)*. (PhD thesis) Dublin Institute of Technology.
- Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P. y Collin, S. O. 2009. What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: A study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 352–364.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. y Lauro, C. 2005. PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Torugsa, N.A., O'Donohue, W. y Hecker, R. 2012. Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of Business Ethics*, 109 (4), 483–500.
- Totterdill, P. (2004), *Adaptability: Reuniting Competitiveness and Working Life in Europe*, Nottingham.
- Truch, E. 2001. *Strategic Alignment of Knowledge Orientation in Organisations*, Doctoral Thesis. Henley Management College/Brunel University.
- Tsoutsoura, M. 2004. *Corporate social responsibility and financial performance*. <http://escholarship.org/uc/item/111799p2>.
- Turyakira, P., Venter, E. y 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 (1), 157–172.
- Udayasankar, K. 2007. Corporate social responsibility and firm size, *Journal of Business Ethics*, 83, 167–175.
- Ullman, J. B. 2001. Structural equation modeling. Tabachnick, B.G., & Fidell, L. S. *Using Multivariate statistics* (4ª ed.), 653-771.
- Usunier, J. C., Furrer, O. y Furrer-Perrinjaquet, A. 2011. The perceived trade-off between corporate social and economic responsibility: A cross-national study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(3), 279–302.
- Van der Laan, G., Van Ees, H. Y. y Van Witteloostuijn, A. 2008. Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures. *Journal of Business Ethics*, 79, 299–310.

- Vargas, N.J. 2006. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/28375/LC-W-109>.
- Vergalli, S. y Poddi, L. 2009. Does corporate social responsibility affect the performance of firms? (FEEM Working Paper No. 52. 2009).
- Waddock, S.A. y Graves, S.B. 1997. The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Wang J. y Dewhirst H.D. 1992. Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 115-123.
- Wang, W., Lu, W., Kweh, Q.L. y Lai, H. 2014. Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the U.S. telecommunications industry?. *Telecommunications Policy*, 38, 580-591.
- Waworuntu, S. R., Wantah, M. D. y Rusmanto, T. 2014. CSR and financial performance analysis: evidence from top ASEAN listed companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 493-500.
- WBCSD. 2002. The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference towards the Johannesburg Summit 2002 and Beyond. World Business Council for Sustainable Development, Geneva, Switzerland.
- WBCSD. 2015. Leading energy companies join forces to enable near doubling of renewable energy capacity by 2025. World Business Council for Sustainable Development. <http://www.wbcsd.org/leading-energy-companies-join-forces-to-enable-near-doubling-of-renewable-energy.aspx>
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wertz, C., Linn, R. y Jöreskog, K. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25-33.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. y Van Oppen, C. 2009. Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R., Jr. y Freeman, R. E. 1994. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.
- Williams, P. y Naumann, E., 2011. Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *J. Serv. Mark.* 25 (1), 20-32.
- Wold, H. 1985. Systems Analysis by Partial Least Squares, en P. Nijkamp, H. Leitner y N. Wrigley [ed.]: *Measuring the Unmeasurable*, pp. 221-251. Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.
- Wong, E. M., Ormiston, M. E. y Tetlock, P. E. 2011. The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1207-1228.
- World Economic Forum. 2014. The Global Competitiveness Report 2014-2015. Geneva. [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr).
- Wright P.M. y McMahan G.C. 2011. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal* 21(2), 93-104
- Wu, A. Q. 2006. Personal status, enterprise development, social responsibility, and the risk system: Motivation of Chinese entrepreneurs' governance participation. *Excellent Papers of Chinese Academy of Management Annual Meeting, Guangzhou, China*.

- Yang, F. J., Lin, C. W. y Chang, Y. N. 2010. The linkage between corporate social performance and corporate financial performance. *African Journal of Business Management*, 4(4), 406–413.
- Yu, V., Ting, H. I. y Wu, Y. C. 2009. Assessing the greenness effort for European firms: A resource efficiency perspective. *Management Decision*, 47(7), 1065–1079.
- Yusoff, W.F.W. y Adamu, M.S. 2016. The relationship between corporate social responsibility and financial performance: evidence from Malaysia. *International Business Management*, 10(4), 345-351.