



**UNIVERSIDAD
DE ALMERÍA**

TESIS DOCTORAL

**Análisis de un modelo de antecedentes y consecuencias de la
responsabilidad social en el contexto del sector agroalimentario
almeriense**

Presentada por:

ANTONIO MARTOS PEDRERO

Dirigida por:

ANDRÉS SÁNCHEZ PICÓN

FRANCISCO JOAQUÍN CORTÉS GARCÍA

DAVID JIMÉNEZ CASTILLO

Marzo, 2020



UNIVERSIDAD
DE ALMERÍA

Tesis Doctoral

**Análisis de un modelo de antecedentes y consecuencias de la
responsabilidad social en el contexto del sector agroalimentario
almeriense**

*Analysis of a model based on the precedents and consequences of social
responsibility within the agri-food sector in Almeria*

Presentada por:

ANTONIO MARTOS PEDRERO

Dirigida por:

ANDRÉS SÁNCHEZ PICÓN

FRANCISCO JOAQUÍN CORTÉS GARCÍA

DAVID JIMÉNEZ CASTILLO

Programa de Doctorado en Ciencias Humanas y Sociales

Marzo, 2020

*A mis padres, Andrés y Dulcenombre
que me dieron las primeras lecciones para entender el mundo.*

A mi familia.

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin el afecto y apoyo de numerosas personas a las que deseo expresar mi sincero agradecimiento.

A mis directores de tesis, por su confianza y comprensión, por sus consejos y sugerencias y por su infinita paciencia y generosidad.

A todas aquellas personas que, con sus opiniones, han colaborado en esta investigación, y en particular, a los miembros del panel de expertos por sus sugerencias, las cuales fueron cruciales para la confección del cuestionario.

A COEXPHAL y a su equipo de gerencia, sin cuya colaboración no hubiese sido posible culminar el proceso de recogida de datos.

Y, por supuesto, mi agradecimiento más profundo a mi familia y, en especial, a mi esposa e hijos, por haber entendido lo importante que era para mí este trabajo y haberme apoyado en el día a día de forma incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN.....	17
1. Justificación de la investigación	17
2. Objetivos de la investigación y resultados esperados.....	22
3. Estructura del trabajo.....	25

PARTE I MARCO TEÓRICO GENERAL

CAPÍTULO I. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	29
1. Definición de la RSE. En busca de elementos de consenso	29
1.1. La RSE como proceso en el desarrollo de las empresas.....	39
2. Evolución histórica y conceptual de la RSE.....	41
2.1. Primeras obligaciones sociales de las empresas	42
2.2. Primeros debates y posicionamientos (1951-1960).....	43
2.3. Etapa de formalización y consolidación (1961-1980)	45
2.4. Etapa de especialización del constructo (1981-2000)	54
2.5. Nuevos planteamientos y reconceptualización (2001 hasta la actualidad)..	63
3. Revisión de las teorías sobre RSE según el rol de la empresa en la sociedad.....	75
3.1. Teorías instrumentales	75
3.1.1. Teorías de maximización del valor de los accionistas	76
3.1.2. Estrategias para lograr ventajas competitivas	78
3.1.3. Marketing relacionado con alguna causa	79
3.2. Teorías de carácter político.....	80
3.2.1. Constitucionalismo corporativo	80
3.2.2. Teoría integradora del contrato social.....	80
3.2.3. Ciudadanía corporativa	81
3.3. Teorías integradoras.....	82
3.3.1. Enfoque desde la gestión de asuntos sociales	82
3.3.2. Principio de responsabilidad pública	82
3.3.3. Gestión de grupos de interés	83
3.3.4. Desempeño social corporativo	84
3.4. Teorías sobre ética y moral en los negocios	86
3.4.1. Teoría normativa de los grupos de interés	86
3.4.2. Derechos universales	86

3.4.3. Desarrollo sostenible.....	87
3.4.4. El enfoque del bien común	87
4. Teoría de los <i>stakeholders</i>	93
4.1. Del modelo de empresa unitaria al modelo de empresa pluralista	93
4.2. Teoría de los <i>stakeholders</i> : conceptualización	95
4.2.1. Identificación de los <i>stakeholders</i>	99
4.2.2. Segmentación y priorización de los <i>stakeholders</i>	103
4.2.3. Diálogo con los <i>stakeholders</i>	104
5. Dimensiones de la RSE	107
5.1. Dimensiones de la RSE desde la teoría de los <i>stakeholders</i>	108
5.1.1. Dimensión interna de la RSE.....	109
5.1.2. Dimensión externa de la RSE	111
5.2. Dimensiones de la RSE desde la perspectiva del Desarrollo Sostenible...112	
5.2.1. Dimensión económica.....	113
5.2.2. Dimensión social.....	113
5.2.3. Dimensión medioambiental	113

CAPÍTULO II. PRINCIPIOS, IMPLICACIONES Y MOTIVACIONES DE LA RSE 115

1. Principios de la RSE.....	115
2. Elementos e implicaciones de la RSE	118
2.1. Gobierno corporativo.....	118
2.2. Dirección estratégica.....	121
2.3. Gestión y control interno	121
2.4. Información corporativa y verificación	123
3. Motivaciones de la RSE	129
3.1. Motivación moral (<i>moral case</i>)	130
3.2. Motivación de negocios (<i>business case</i>).....	131
3.3. La RSE como respuesta a las presiones del entorno.....	136

CAPÍTULO III. MARCO INSTITUCIONAL. EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA RSE 139

1. Naturaleza voluntaria u obligatoria de la RSE	139
2. El papel del poder público en la RSE.....	141
2.1. Funciones de los poderes públicos con relación a la RSE.....	141
2.2. Modelos de políticas de RSE en la Unión Europea	143
3. Normativa y regulación de la RSE	144
3.1. Normativa y regulación de la RSE a nivel internacional. Declaraciones, normas e índices	145
3.1.1. Declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo	145

3.1.2. Pacto Mundial de las Naciones Unidas (<i>Global Compact</i>)	146
3.1.3. Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).....	147
3.1.4. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).....	148
3.1.5. La <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)	149
3.1.6. Declaración de la <i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i> (CERES).....	152
3.1.7. Principios para los Negocios Empresariales de la <i>Caux Round Table</i> (CRT).....	153
3.1.8. Objetivos del Desarrollo Sostenible.....	153
3.1.9. Normas	155
3.1.10. Índices de sostenibilidad	159
3.2. Normativa y regulación de la RSE en la Unión Europea	160
3.2.1. El libro verde de la Comisión Europea	161
3.2.2. Comunicación de la Comisión Europea sobre RSE: una contribución empresarial al desarrollo sostenible.....	162
3.2.3. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo: poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo	164
3.2.4. Estrategia renovada de la Unión Europea 2011-2014	165
3.3. Regulación y articulación de la RSE en España	167
3.3.1. Informe de la Subcomisión del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la RSE (Libro Blanco).....	167
3.3.2. El Foro de Expertos en responsabilidad social empresarial.....	169
3.3.3. La Mesa de Diálogo Social	169
3.3.4. El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)	170
3.3.5. Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020	173
CAPÍTULO IV. LA RSE EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO	176
1. Contexto en el que se desarrolla el sector y principales retos	176
2. Carácter multifuncional y transversal del sector agroalimentario. Externalidades positivas y negativas.....	180
3. La RSE en los agronegocios: principales aspectos tratados por la literatura	183
CAPÍTULO V. LA RSE EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) Y EN LAS COOPERATIVAS	185
1. La RSE en las PYMES	186
1.1. Características de las PYMES	187

1.2. Barreras y aceleradores de la RSE en las PYMES	189
2. La RSE en las cooperativas	191
2.1. Los Principios Cooperativos y la RSE.....	191
CAPÍTULO VI. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN....	198
1. Presentación del modelo teórico.....	198
2. Hipótesis de la investigación	201
2.1. “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE” y “Orientación a la RSE”	201
2.2. “Percepción de la ética y la responsabilidad social por los directivos” y “Orientación a la RSE”	205
2.3. “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE” y “Capacidad de innovación”	207
2.4. “Orientación a la RSE” y “Capacidad de innovación”	211
2.5. “Orientación a la RSE” y “Desempeño empresarial”	214
2.5.1. “Orientación a la RSE” y “Desempeño financiero”	216
2.5.2. “Orientación a la RSE” y “Desempeño exportador”	222
2.5.3. “Orientación a la RSE” e “Imagen y reputación”	226
2.5.4. “Orientación a la RSE” y “Satisfacción de los <i>stakeholders</i> ”	234
2.6. “Capacidad de innovación” y “Desempeño empresarial”	240
2.6.1. “Capacidad de innovación” y “Desempeño financiero”	240
2.6.2. “Capacidad de innovación” y “Desempeño exportador”	242
2.6.3. “Capacidad de innovación” e “Imagen y reputación”	243
2.6.4. “Capacidad de innovación” y “Satisfacción de los <i>stakeholders</i> ”	244

PARTE II METODOLOGÍA Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO I. CONTEXTO DE ESTUDIO. EL SECTOR AGROALIMENTARIO, UN MODELO AGRARIO BASADO EN LA HORTICULTURA INTENSIVA	247
1. Características y desarrollo del sector agroalimentario almeriense.....	247
2. Contribuciones económicas, sociales y medioambientales	252
2.1. Contribución económica.....	252
2.1.1. Evolución de la producción, rendimientos, precios y rentabilidad.....	252
2.1.2. Un sector orientado a la exportación	253
2.1.3. Creación de un clúster agroindustrial	254

2.1.4. El modelo de comercialización	259
2.2. Contribución social	263
2.3. Contribución medioambiental	266
3. Adecuación del modelo hortofrutícola almeriense como contexto para nuestra investigación	269
CAPÍTULO II. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO	273
1. Generación de un listado de ítems para la medición de los constructos.....	273
1.1. Medición de la “Orientación a la RSE”	274
1.2. Medición de la “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE”	280
1.3. Medición de la “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos”	282
1.4. Medición de la “Capacidad de innovación”	285
1.5. Medición del “Desempeño financiero”	286
1.6. Medición del “Desempeño exportador”	288
1.7. Medición de la “Imagen y reputación”	289
1.8. Medición de la “Satisfacción de los <i>stakeholders</i> ”	291
2. Revisión inicial de los ítems extraídos de la literatura	293
3. Propuesta y revisión de las escalas de medida por un panel de expertos	298
3.1. Configuración del panel de expertos	298
3.2. Revisión de las escalas de medida por el panel de expertos	298
4. Formato de medida	312
5. Población, procedimiento para la obtención de datos y muestra.....	312
5.1. Caracterización de la muestra	314
CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO DE VALIDACIÓN DEL MODELO	317
1. Método de Mínimos Cuadrados Parciales. Fundamentos teóricos.....	317
1.1. Tamaño de la muestra	319
1.2. Identificación del modelo	320
1.3. Evaluación del modelo de medida.....	320
1.4. Estimación de la significatividad de los parámetros.....	323
1.5. Constructos de segundo orden	323
1.6. Evaluación del modelo estructural.....	324
1.7. Ajuste del modelo	326
2. Análisis del modelo y resultados	327
2.1. Tamaño de la muestra	327
2.2. Identificación del modelo	328
2.3. Tratamiento de los constructos de segundo orden.....	331
2.3.1. Evaluación del modelo de medida de las variables con	

indicadores reflectivos, eliminados los constructos de segundo orden	333
2.3.1.1. Fiabilidad individual	333
2.3.1.2. Consistencia interna y validez convergente	335
2.3.1.3. Validez discriminante.....	337
2.3.1.4. Significatividad de las cargas	342
2.3.2. Evaluación del modelo de medida de las variables con indicadores formativos, eliminados los constructos de segundo orden	343
2.3.2.1. Análisis de colinealidad de los indicadores formativos	343
2.3.2.2. Análisis de la relación peso-carga de los indicadores formativos	345
2.4. Conversión de los constructos de segundo orden originales a factores de primer orden	347
2.4.1. Evaluación del modelo de medida	348
2.4.1.1. Fiabilidad, validez convergente y discriminante.....	348
2.4.1.2. Significatividad de las cargas.....	350
2.4.2. Evaluación del modelo estructural.....	351
2.4.2.1. Coeficientes <i>path</i> estandarizados y tamaño del efecto..	351
2.4.2.2. Evaluación del desempeño predictivo.....	353
2.4.3. Medidas de ajuste global del modelo.....	358
2.5. Resultados y contraste de hipótesis	359
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	363
1. Discusión	363
2. Conclusiones.....	369
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	372
ANEXOS	418
Anexo I. Documento de trabajo para la revisión por el panel de expertos.....	418
Anexo II. Cuestionario utilizado para la recopilación de datos.....	426

ÍNDICE DE TABLAS

PARTE I MARCO TEÓRICO GENERAL

Tabla I.1: Evolución cronológica de la definición de RSE	30
Tabla I.2: Elementos comunes en las definiciones de RSE más destacadas	38
Tabla I.3: Diferencias entre la concepción neoliberal y keynesiana de la RSE	50
Tabla I.4: Evolución histórica del concepto de RSE	70
Tabla I.5: Revisión de las teorías sobre la RSE.....	90
Tabla I.6: Clasificación de los <i>stakeholders</i> según criterio de poder, legitimidad y urgencia	101
Tabla I.7: Clasificación de los <i>stakeholders</i> internos y externos	102
Tabla I.8: Relación de comportamientos socialmente responsables	121
Tabla I.9: Impactos positivos de la RSE sobre elementos de la competitividad de las empresas	132
Tabla I.10: Aportaciones de valor de los <i>stakeholders</i> a la empresa.....	135
Tabla I.11: Retos y líneas de actuación en el sector agroalimentario.....	179
Tabla I.12: Debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de las PYMES para la RSE.....	188
Tabla I.13: Principios cooperativos	192
Tabla I.14: Hipótesis sobre la relación entre RSE y el desempeño financiero.....	220
Tabla I.15: Diferencias entre imagen y reputación empresarial.....	231

PARTE II METODOLOGÍA Y CONCLUSIONES

Tabla II.1: Subsectores que conforman el <i>clúster</i> agroindustrial almeriense.....	256
Tabla II.2: Retos de la comercialización hortofrutícola almeriense	262
Tabla II.3: Trabajos empíricos analizados para la elaboración de la escala de medida de la RSE	275
Tabla II.4: Ítems para medir la variable “Orientación a la RSE”	277

Tabla II.5: Ítems para medir la variable “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE”	281
Tabla II.6: Escala PRESOR.....	283
Tabla II.7: Ítems para medir la variable “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos”	285
Tabla II.8: Ítems para medir la variable “Capacidad de innovación”	286
Tabla II.9: Ítems para medir la variable de “Desempeño financiero”	287
Tabla II.10: Ítems para medir la variable de “Desempeño exportador”	289
Tabla II.11: Ítems para medir la variable “Imagen y reputación”	290
Tabla II.12: Ítems para medir la variable “Satisfacción de los <i>stakeholders</i> ”.....	293
Tabla II.13: Propuesta de ítems extraídos de la literatura tras revisión inicial.....	294
Tabla II.14: Modificaciones del panel de expertos a los ítems propuestos	301
Tabla II.15: Relación de ítems revisados por el panel de expertos	309
Tabla II.16: Distribución de las empresas del sector de comercialización de productos hortofrutícolas almeriense por tramos de facturación y número de empleados	313
Tabla II.17: Índice de respuesta al cuestionario por forma jurídica	314
Tabla II.18: Porcentaje de facturación y empleo de la muestra sobre la población por forma jurídica	315
Tabla II.19: Distribución de las respuestas según la persona que contestó al cuestionario.....	315
Tabla II.20: Ficha descriptiva de la investigación	316
Tabla II.21: Distribución de los ítems por variables latentes	329
Tabla II.22: Fiabilidad individual de los indicadores reflectivos	333
Tabla II.23: Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE	336
Tabla II.24: Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos	337
Tabla II.25: Matriz de correlaciones entre variables latentes con indicadores reflectivos	339
Tabla II.26: Correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT) entre variables latentes con indicadores reflectivos	339

Tabla II.27: Cargas cruzadas entre los indicadores de la “Capacidad de conocimiento potencial” y los indicadores de la “Capacidad de conocimiento realizado”	340
Tabla II.28: Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE una vez eliminados los ítems SuE1, AsC3 y TrC2.....	341
Tabla II.29: Matriz de correlaciones entre variables latentes una vez eliminados los ítems SuE1, AsC3 y TrC2.....	341
Tabla II.30: Correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT) una vez eliminados los ítems SuE1, AsC3 y TrC2.....	341
Tabla II.31: Significatividad de las cargas, CA, CR y AVE de las variables con indicadores reflectivos	342
Tabla II.32: Pesos, Índice de Tolerancia (TOL) e Índice de Inflación de Tolerancia (VIF) de los indicadores formativos.....	344
Tabla II.33: Pesos y cargas de los indicadores formativos (técnica de <i>bootstrapping</i>).345	
Tabla II.34: Consistencia interna y validez convergente (Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE)	349
Tabla II.35: Validez Discriminante. Criterio de Fornell y Larcker (1981)	349
Tabla II.36: Validez Discriminante. Criterio de Henseler <i>et al.</i> (2014)	350
Tabla II.37: Significatividad de las cargas, Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y Varianza Extraída Promedio (AVE).....	350
Tabla II.38: Coeficientes estandarizados (β), significatividad (valores <i>p</i> y <i>t</i>) y tamaño del efecto (f^2).....	353
Tabla II.39: Estadístico R^2 de las variables dependientes del modelo.....	354
Tabla II.40: Estadístico Q2 de relevancia predictiva.....	354
Tabla II.41: PLS Predictivo de los indicadores	355
Tabla II.42: Indicadores en los que $RMSE(PLS) > MSE(LM)$; $MAE(PLS) > MAE(LM)$; $Q2(PLS) < Q2(LM)$	357
Tabla II.43: PLS Predictivo de las variables latentes	357
Tabla II.44: Indicadores relevancia predictiva del modelo	358
Tabla II.45: Bondad de las medidas de ajuste general del modelo.....	359
Tabla II.46: Contraste de hipótesis de la investigación	362

ÍNDICE DE FIGURAS

PARTE I MARCO TEÓRICO GENERAL

Figura I.1: Mapa de <i>stakeholders</i>	96
Figura I.2: Modelo teórico.....	199

PARTE II METODOLOGÍA Y CONCLUSIONES

Figura II.1: El <i>clúster</i> agroindustrial de la horticultura intensiva de Almería.....	255
Figura II.2: El sistema de comercialización hortofrutícola almeriense	260
Figura II.3: Evolución de la concentración en la comercialización almeriense. Cuota de las primeras cinco comercializadoras en porcentaje.....	263
Figura II.4: Evolución del número de trabajadores afiliados en Almería al Régimen Especial Agrario de la Seguridad Social. En miles	266
Figura II.5: Evolución de la superficie cultivada bajo técnicas de control biológico. En hectáreas	268
Figura II.6: Diagrama estructural del modelo	330
Figura II.7: Diagrama estructural eliminando los constructos de segundo orden (primer paso).....	332
Figura II.8: Diagrama estructural incorporando los constructos de segundo orden originales como factores de primer orden (segundo paso).....	347

ACRÓNIMOS

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CA	<i>Cronbach's Alpha</i>
CDHNU	Consejo de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas
CED	<i>Committee for Economic Development</i>
CEE	Comunidad Económica Europea
CEPES	Confederación Empresarial Española de Economía Social
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CERSE	Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
CNUMAD	Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo
COEXPHAL	Cosecheras Exportadoras de productos Hortofrutícolas de Almería
CR	<i>Caus Round Table</i>
CR	<i>Composite Reliability</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Indexes</i>
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
EE. UU.	Estados Unidos
EIRIS	<i>Ethical Investment Research Service</i>
EPS	<i>Earnings Per Share</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
EXPERF	<i>Export Performance</i>
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FORÉTICA	Foro para la Evaluación de la Gestión Ética
FTSE	<i>Financial Times Stock Exchange</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
HTMT	<i>Heterotrait Monotrait</i>

I+D	Investigación y Desarrollo
I+D+i	Investigación, desarrollo e innovación
INC	Instituto Nacional de Colonización
<i>INFACT</i>	<i>Infant Formula Action Coalition</i>
IRS	Inversión Socialmente Responsable
<i>ISEAA</i>	<i>Institute of Social and Ethical AccountAbility</i>
<i>ISO</i>	<i>International Organization for Standardization</i>
<i>MAE</i>	<i>Mean Absolute Error</i>
MAPAMA	Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente
<i>MAPE</i>	<i>Mean Absolute Percentage Error.</i>
MERCO	Monitor Español de la Reputación Corporativa
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OCM	Organización Mundial del Comercio
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no Gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
OPFH	Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas
PIB	Producto Interior Bruto
<i>PLS</i>	<i>Partial Least Square</i>
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
<i>PRESOR</i>	<i>Perceived Role of Ethics and Social Responsibility</i>
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
<i>RMSE</i>	<i>Root Mean Squared Error</i>
RR. HH.	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SABI	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos
<i>SAI</i>	<i>Social Accountability International</i>
SAT	Sociedad Agraria de Transformación
SCA	Sociedad Cooperativa Andaluza

<i>SEM</i>	<i>Structural Equation Modeling</i>
<i>SRMR</i>	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
TECNOVA	Centro Tecnológico de la Industria Auxiliar
<i>TOL</i>	<i>Tolerance Index</i>
<i>TSR</i>	<i>Total Shareholder Return</i>
UE	Unión Europea
<i>VIF</i>	<i>Variance inflation Factor</i>
<i>WBCSD</i>	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>

RESUMEN

El propósito fundamental de este trabajo es contribuir al debate existente sobre el impacto que la orientación de las empresas hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene en diferentes medidas de desempeño. Para ello proponemos un modelo conceptual, con base en la teoría de los *stakeholders*, y conceptualizamos la RSE como una construcción amplia y multidimensional con siete dimensiones: empleados, socios, clientes, agricultores, medioambiente, comunidad y competencia. Adoptamos, asimismo, una concepción extendida del desempeño empresarial que incluye tanto a variables tangibles (desempeño financiero y desempeño exportador), como intangibles (imagen, reputación y satisfacción de los *stakeholders*). Se pretende, asimismo, analizar el impacto de la orientación a la RSE de estas empresas sobre su capacidad de innovación y en qué medida esta última favorece los diferentes tipos de desempeño antes señalados.

Otro de los objetivos de este estudio es analizar en qué medida la orientación a la RSE puede verse, a su vez, favorecida por la capacidad de las empresas para adquirir, asimilar y aplicar nuevos conocimientos en materia de RSE, así como por la importancia que sus directivos otorgan a la ética y a la responsabilidad social.

Como contexto de estudio se ha elegido el sector agroalimentario de la provincia de Almería, el cual ha sido centro de atención de numerosos investigadores por la relevancia que los aspectos sociales y medioambientales han tenido en su desarrollo. Para contrastar el modelo propuesto se aplicó la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) sobre datos recogidos a través de una encuesta realizada a los gerentes de una muestra de 107 empresas que representan el 81,4 % de la facturación del sector analizado.

Los resultados muestran que la orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su capacidad de innovación, su desempeño financiero, su imagen y reputación y la satisfacción de sus *stakeholders*. No queda confirmada, sin embargo, la existencia de una relación positiva y significativa de la orientación de las empresas a la RSE con su desempeño exportador.

Los resultados nos indican, asimismo, que existe una relación positiva y significativa de la capacidad de innovación de las empresas con su desempeño financiero, su desempeño exportador y su imagen y reputación. Queda sin confirmar, sin embargo, la existencia de una

relación positiva y significativa entre la capacidad de innovación de las empresas y el nivel de satisfacción de sus *stakeholders*.

Por último, los resultados del presente trabajo muestran que la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE por parte de las empresas se relaciona positiva y significativamente con su orientación a la RSE. Asimismo, la importancia que sus directivos otorgan a la ética y la responsabilidad social se relaciona, también, positiva y significativamente con la orientación de las empresas hacia prácticas social y medioambientalmente responsables.

Investigaciones adicionales podrían examinar el modelo a partir de las percepciones de otros *stakeholders* (por ejemplo, clientes, empleados y proveedores), utilizando un diseño de investigación longitudinal y explorando otros contextos.

ABSTRACT

The fundamental purpose of this work is to contribute to the existing debate regarding the impact that the companies' orientation towards Corporate Social Responsibility (CSR) has on different performance measures.

For this, we propose a conceptual model, based on the stakeholders' theory and we conceptualize the CSR as a wide and multidimensional construct made up of seven dimensions: employees, partners, customers, farmers, environment, community and competition.

In addition, there is an extended conception of business performance including both tangible variables such as financial performance and exporting performance, and intangibles variables such as perception and reputation and stakeholders satisfaction.

It is also intended to analyze the impact that these companies' orientation towards CSR has on their innovative capacity and how does it favor the different types of performance mentioned above.

Another aim of this work is to analyze the extent to which the orientation towards the CSR may be favored by the companies' capacity to acquire, assimilate and employ new

knowledge in terms of CSR, as well as by the importance that their managers give to ethics and social responsibility.

The research context of this study is the agri-food sector in the province of Almería. This sector has been the focus of attention of numerous researchers due to the relevance that social and environmental aspects have had in its development. To test the proposed model, the partial least squares technique (PLS-SEM) was applied to data collected by means of a survey from a sample of 107 companies which represent 81.4% of the turnover of the sector analyzed.

Results show that companies' orientation towards CSR is positively and significantly related with their innovative capacity, their financial performance, their image and reputation and with the level of their stakeholders' satisfaction. However, the existence of a positive and meaningful relationship between the companies' orientation towards CSR and their exporting performance is not confirmed.

Results also show that there is a positive and meaningful relationship between companies' innovative capacity and their financial performance, their exporting performance and their image and reputation. Nevertheless, the existence of a positive and meaningful relationship between companies' innovative capacity and the level of their stakeholders' satisfaction, is not confirmed.

Finally, the results of this research show that these companies' capacity to absorb knowledge in terms of CSR is positively and significantly related with their orientation towards CSR. Also, the importance their managers give to ethics and social responsibility is positively and significantly related with companies' orientation towards socially and environmentally responsible practices.

Further research could study the model based on others stakeholders perceptions (e.g. customers, employees and providers), by using a longitudinal research design and exploring other contexts.

INTRODUCCIÓN

1. Justificación de la investigación

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto que ha sido ampliamente debatido en el mundo académico y empresarial y se ha estado redefiniendo constantemente para servir a las necesidades y los tiempos cambiantes (Lozano, 2006), dando lugar a numerosas perspectivas teóricas que han generado confusión en las empresas a la hora de trasladarla a la gestión empresarial (Carroll, 1999). Uno de los temas predominantes en la actualidad en los trabajos académicos sobre RSE es el análisis de hasta qué punto y de qué manera influye su implantación en el desempeño empresarial. Aunque la mayoría de los estudios parecen avalar la existencia de un efecto positivo de la RSE en el desempeño de las empresas, lo cierto es que no podemos decir que los resultados sean concluyentes.

Este trabajo pretende, por una parte, mejorar la comprensión acerca de la naturaleza y composición de la RSE en el sector agroalimentario y, por otra, contribuir al debate existente sobre el impacto de la orientación de las empresas hacia la RSE en diferentes medidas de desempeño empresarial. El estudio de esta relación adquiere especial interés en el sector agroalimentario y, en particular, en el modelo agrícola almeriense, que atraviesa, en las últimas décadas, una importante crisis de rentabilidad ocasionada por una tendencia decreciente de los precios percibidos por el agricultor y un aumento de los costes de producción.

Para la presente investigación se adopta una conceptualización amplia y multidimensional de la RSE con base en la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984). Dicha teoría presenta a la empresa como una organización compuesta por una pluralidad de agentes (*stakeholders*) que intervienen en ella o son afectados por sus decisiones de gestión y cuyos intereses han de ser tenidos en cuenta. En el marco de esta teoría, definimos la RSE como el compromiso voluntario, proactivo y estratégico de la empresa con la satisfacción de las necesidades de sus *stakeholders* y la preservación del medioambiente, más allá de las exigencias legales, y cuyo desarrollo y aplicación puede crear valor a largo plazo. Dicha definición recoge aquellos elementos coincidentes de las definiciones más destacadas por la literatura y sobre los que se ha conseguido cierto grado de consenso.

La mayoría de los estudios sobre la RSE que han abordado el sector agroalimentario lo han hecho desde la perspectiva de un único *stakeholder*, siendo escasos los trabajos que han tratado la RSE en este sector desde un enfoque global más desagregado. En la presente investigación se conceptualiza la RSE como un constructo amplio y multidimensional con participación de todos los *stakeholders* relevantes (empleados, socios, clientes, agricultores, medioambiente, comunidad y competencia). Para su medición se elabora una escala válida y fiable, extraída de la literatura y adaptada al sector agroalimentario, utilizando una metodología basada en la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), por ser esta una de las referencias más utilizadas para el desarrollo de propuestas de RSE y por ser la asumida por numerosos organismos que la regulan o promueven. Incluimos, junto a las dimensiones internas (empleados, accionistas/socios) y externas (clientes, agricultores, comunidad y competencia), la dimensión medioambiental, por su especial relevancia en el contexto de nuestra investigación.

Este trabajo adopta, también, una concepción amplia del concepto de desempeño empresarial, considerando, en línea con otros autores (Quinn y Rohrbaugh, 1983; Gopalakrishnan, 2000; Agarwal *et al.*, 2003; Camisón, 2004), que, en entornos complejos como el actual, el desempeño empresarial va más allá del rendimiento financiero en términos de ventas, cuota de mercado, rentabilidad y productividad. Además de los resultados tangibles, existe una serie de elementos intangibles que son decisivos para la supervivencia y el desarrollo a largo plazo de las empresas, tales como su imagen, su reputación y la satisfacción de sus *stakeholders*. La imagen y la reputación constituyen dos activos intangibles, de difícil imitación, que pueden permitir a las empresas obtener ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo (Surroca *et al.*, 2010). Por su parte, la satisfacción de los *stakeholders* es, también, otro elemento intangible decisivo para asegurar el desarrollo a largo plazo de las empresas: la satisfacción de los clientes es un elemento clave de la estrategia de las empresas para favorecer su crecimiento y rentabilidad a largo plazo (Chung *et al.*, 2015; Irshad y Rahim, 2017); la satisfacción de los empleados puede aumentar su compromiso con los objetivos y valores de la empresa y, por lo tanto, aumentar su desempeño empresarial (Páez, 2010; Zhu *et al.*, 2014; Onkila, 2015; Bauman y Skitka, 2012; Jones *et al.*, 2014; Barakat e Isabella, 2016); y la satisfacción de los proveedores puede hacer que aumente su confianza y nivel de cooperación con la empresa, mejoren las condiciones de aprovisionamiento a medio y largo plazo, disminuyan las reclamaciones y

demandas y doten a la empresa de mayor margen de maniobra en situaciones críticas (Moreno, 2004).

En línea con las argumentaciones anteriores, el presente trabajo contempla una concepción extendida del desempeño empresarial que incluye tanto a variables tangibles (desempeño financiero y desempeño exportador) como intangibles (imagen y reputación, y satisfacción de los *stakeholders*) y pretende estudiar en qué medida la orientación a la RSE de las empresas puede mejorar dichos tipos de desempeño. Se pretende, asimismo, comprobar si esta orientación a la RSE contribuye a promover la capacidad de innovación de las empresas, así como el efecto de esta última sobre los diferentes tipos de desempeño comentados.

Los modelos que han servido de base a la mayoría de los estudios empíricos que relacionan la orientación a la RSE de las empresas con su desempeño empresarial contemplan a la primera como variable independiente. La presente investigación incluye, sin embargo, en su modelo teórico, dos variables que pueden incidir sobre dicha orientación: la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE por parte de la empresa y la percepción que tienen sus directivos acerca de la importancia de la ética y la responsabilidad social.

La presión de la sociedad, cada vez más sensible y exigente ante los comportamientos irresponsables de las empresas (aquellos que no consideran el impacto de sus actividades en la sociedad y el medioambiente), la presión de las instituciones públicas de ámbito nacional e internacional mediante diferentes directrices y desarrollos normativos y la presión de los agentes que operan en el mercado, han aumentado el interés de las empresas por la aplicación de prácticas de RSE. La teoría del “desempeño social corporativo” (Davis, 1973; Preston y Post, 1975; Carroll, 1979; Wood, 1991) examina los procesos mediante los cuales la empresa identifica, evalúa y responde a las demandas sociales que pueden afectar significativamente a su negocio. Al amparo de esta teoría numerosos estudios se han centrado en analizar los motivos por los que es necesario atender a dichas demandas y han estudiado los efectos, en forma de reputación y desempeño empresarial, que conlleva la atención de las reivindicaciones de los *stakeholders*. Sin embargo, son escasos los trabajos que han puesto el foco en el modo de responder a dichas demandas (Ingenbleek y Dentoni, 2016). En el presente estudio analizamos el impacto que la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE de las empresas puede tener sobre su orientación a la RSE y sobre su capacidad de innovación. Consideramos, pues, como una estrategia para la implantación de prácticas social y medioambientalmente responsables, el desarrollo de la capacidad de las

empresas para adquirir nuevos conocimientos en materia de RSE en sus procesos de relación y diálogo con los distintos *stakeholders*, asimilar esos nuevos conocimientos externos y aplicarlos mediante el desarrollo de nuevos productos, sistemas, procesos o formas de organización. Si bien existen numerosos trabajos previos que reconocen la existencia de una relación entre la presión de los *stakeholders*, el conocimiento y la innovación en las empresas (Preuss *et al.*, 2009; Haugh y Talwar, 2010), son muy escasos aquellos que incluyen en sus modelos a la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE, y que analizan cómo esta puede abrir el camino para la implantación de prácticas social y ambientalmente responsables en las empresas.

Son también escasos los estudios empíricos que analicen en qué medida las características personales y situacionales de los directivos y su percepción de la ética y la responsabilidad social pueden facilitar o frenar la implantación de la RSE en sus empresas. Los directivos desempeñan un papel fundamental en el proceso de implantación y desarrollo de la RSE en sus empresas. Son ellos los que asignan los recursos necesarios, los que gestionan las relaciones con los distintos *stakeholders* y los que extienden las prácticas de RSE y las incorporan a la estrategia de la empresa. De acuerdo con los postulados de la “teoría de la agencia” (Jensen y Meckling, 1976), los directivos, como agentes racionales, buscan maximizar sus beneficios, incluso a expensas de los beneficios de la empresa, y son propensos a comportarse de forma oportunista. Por su parte, “la teoría del servidor” (Davis *et al.*, 1997) considera a los directivos como buenos servidores de la organización, en la medida en que sus objetivos están alineados con los de la empresa que dirige. Las características psicológicas y situacionales de los directivos pueden condicionar su comportamiento como “agentes” o como “servidores”, y es de esperar que los directivos con un perfil “servidor” inviertan más en iniciativas de RSE que los directivos con un perfil “agente” (Godos *et al.*, 2012). En el presente trabajo nos proponemos comprobar la existencia de una relación positiva entre la importancia que los directivos otorgan a la ética y la responsabilidad social y la orientación de sus empresas a la RSE.

La presente investigación tiene como contexto de estudio el sector agroalimentario de la provincia de Almería, sector que conforma un modelo agrícola de alto rendimiento basado en la horticultura intensiva, con una clara orientación a los mercados exteriores y una importante capacidad de crecimiento y de adaptación a las nuevas exigencias del mercado nacional e internacional. Su crecimiento ha estado basado en explotaciones y empresas familiares (lo cual ha permitido la redistribución de la renta y el bienestar económico en un

amplio segmento de la población) y en el desarrollo de una estructura de comercialización y servicios auxiliares, y se ha llevado a cabo con una tendencia hacia prácticas agroecológicas que permiten un uso más eficiente de los recursos y que contribuyen a disminuir el impacto medioambiental. A pesar de ello, el sector atraviesa una importante crisis de rentabilidad, motivada por el proceso de globalización del sector agroalimentario, y se encuentra sometido a importantes riesgos reputacionales relacionados tanto con asuntos medioambientales, como sociales. Se trata de un sector que ha sido estudiado extensamente en numerosos trabajos (Molina, 2004; Cortés *et al.*, 2002) y utilizado como contexto de investigación en estudios relacionados con la RSE (Galdeano *et al.*, 2013; Galdeano *et al.*, 2017; Delgado *et al.*, 2016). La utilización de un sector específico como este que, además, es especialmente sensible a las actividades de RSE, puede hacer que los resultados de la presente investigación sean más consistentes (Godfrey y Hatch, 2007; Mishra y Suar, 2010).

Para contrastar el modelo propuesto se aplicó la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) sobre datos recogidos a través de una encuesta realizada a una muestra de 107 empresas que representan el 81,4 % de la facturación del sector analizado. El cuestionario utilizado durante la recopilación de datos se diseñó en función de una batería de ítems generados sobre la base de una revisión bibliográfica de la investigación empírica y teórica existente que, posteriormente, siguiendo las directrices de Skjong y Wentworht (2001), fueron sometidos a revisión por un panel de expertos compuesto por ocho miembros: cuatro investigadores (todos ellos con una larga experiencia en el ámbito de la investigación y autores de numerosas publicaciones), tres representantes del mundo empresarial y un representante de la administración pública.

Se utilizó un modelo de medición subjetivo, basado en la percepción de los directivos. El uso de estas medidas tiene como desventaja que pueden verse afectadas por los sesgos psicológicos de los encuestados, lo cual puede conducir a resultados no representativos. Utilizamos, sin embargo, algunos procedimientos en el diseño de la encuesta para controlar estos posibles sesgos (que las personas encuestadas tuviesen un conocimiento transversal y profundo de la empresa, que los conceptos e ítems estuvieran claramente definidos, que se garantizase el anonimato de los encuestados, etc.).

2. Objetivos de la investigación y resultados esperados

Como ya se ha avanzado, este trabajo pretende contribuir al debate existente sobre el impacto de la orientación de las empresas hacia la RSE en diferentes medidas de desempeño empresarial. La pregunta fundamental de la presente investigación es, por lo tanto, la siguiente:

- *PI: ¿En qué medida la orientación a la RSE de las empresas tiene un efecto positivo sobre su capacidad de innovación, mejora su desempeño financiero y el volumen y rendimiento de sus exportaciones, afecta positivamente a su imagen y reputación corporativa y aumenta el nivel de satisfacción de sus stakeholders?*

La RSE puede contribuir a mejorar la capacidad de innovación de las empresas. La atención de las necesidades de los *stakeholders* requiere asumir compromisos con ellos que, a veces, implican cambios organizativos que, a su vez, afectan positivamente a otro tipo de innovaciones. Por otra parte, la cooperación empresarial, otro de las dimensiones de la RSE, puede permitir a la empresa llevar a cabo un intercambio de conocimientos que les permita innovar. Hemos de esperar, por lo tanto, en línea otras investigaciones previas (Surroca *et al.*, 2010; Gallardo y Sánchez, 2013; Gómez, 2015), que exista una relación positiva y significativa entre la orientación a la RSE de las empresas y su capacidad de innovación.

Son numerosos los estudios previos que han explicado, a nivel teórico, el impacto positivo de la RSE sobre determinados elementos de la competitividad de las empresas relacionados con su desempeño financiero, tales como la mejora en el acceso a los mercados de capitales y reducción de los costes de capital, mejora en la eficiencia de los procesos, en la gestión del riesgo, innovación y desarrollo de productos (Hansen, 2004; Epstein y Roy, 2001; Rondinelli y London, 2003). Asimismo, la mayor parte de los estudios empíricos (Preston y O'Bannon, 1997; Roman *et al.*, 1999; Waddock y Graves, 1997; Orlitzky *et al.*, 2003; Oeyono *et al.*, 2011; Busch y Friede, 2018; Hasan *et al.*, 2018), sugieren una relación positiva entre ambas variables. Esperamos, pues, que exista una relación positiva y significativa entre la orientación a la RSE de las empresas y su desempeño financiero.

La RSE puede contribuir, asimismo, a una estrategia de diferenciación a nivel de producto y de empresa en los mercados de exportación y, por lo tanto, a mejorar el rendimiento de las exportaciones. Poseer una certificación social o ambiental y tener una reputación de ser social y ambientalmente responsable son elementos que contribuyen a una estrategia de

diferenciación basada en la RSE que permiten a la empresa asumir una posición única en el mercado, mejorando el rendimiento de sus exportaciones. Esperamos, por lo tanto, en línea con otros trabajos previos (Siegel y Vitaliano, 2007; Boehe y Barin, 2010; Barin *et al.*, 2015; Motlaghi y Mostafavi, 2017; Theoharakis *et al.*, 2019), que exista una relación positiva y significativa entre la orientación a la RSE de las empresas y su desempeño exportador.

La RSE es considerada como una señal de que la empresa se comportará teniendo en cuenta los intereses y expectativas de sus *stakeholders* (Brammer y Pavelin, 2006), lo cual puede influir, de forma positiva, en las opiniones que dichos *stakeholders* tienen de la empresa, opiniones que son, en definitiva, la base de su reputación (Brammer y Pavelin, 2006; Fombrun y Shanley, 1990; Bear *et al.*, 2010; Minor y Morgan, 2011; Surroca *et al.*, 2010; Bianchi *et al.*, 2019; Vishwanathan *et al.*, 2019). Podríamos esperar, por lo tanto, que la orientación de las empresas a la RSE se relacione positiva y significativamente con su imagen y reputación.

Es de esperar, igualmente, que la orientación a la RSE de estas empresas aumente el nivel de satisfacción de sus *stakeholders*. La implantación de la RSE requiere a la empresa conocer las expectativas de sus *stakeholders* y modificar sus políticas para adaptarlas a dichas expectativas. Requiere, al mismo tiempo, una mayor transparencia y la implantación de procesos que favorezcan la participación de los *stakeholders* sobre situaciones relevantes para ellos (Polonsky, 1995). Estos elementos de la RSE pueden contribuir a mejorar la satisfacción y lealtad del cliente (Chung *et al.*, 2015; Irshad y Rahim, 2017; Zhang *et al.*, 2019), la satisfacción y compromiso de los empleados (Barakat e Isabella, 2016; Onkila, 2015; Zhu *et al.*, 2014; Kappel, 2018; Koch, 2019; Omer, 2018) y la satisfacción de sus proveedores (Walker y Jones, 2012; Vurro *et al.*, 2009).

Otra pregunta que se plantea en la presente investigación, relacionada con la anterior, es la siguiente:

- *P2: ¿En qué medida la capacidad de innovación de las empresas tiene un efecto positivo sobre su rendimiento financiero, mejora el volumen y el rendimiento de las exportaciones, afecta positivamente a su imagen y reputación corporativa y aumenta el nivel de satisfacción de sus stakeholders?*

El desarrollo por parte de las empresas de nuevos productos, la adopción de innovaciones en sus procesos y la implantación de nuevos modelos organizacionales incrementan su

productividad y su capacidad de adaptación a entornos cambiantes, lo cual le otorga ciertas ventajas competitivas con un efecto positivo en su rendimiento financiero (Brown y Eisenhard, 1995; Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Calantone *et al.*, 2002; Lee y Kang, 2007; Afcha, 2011; Subramanian y Nilakanta, 1996; Damanpour *et al.*, 1989; Damanpour *et al.*, 2009; Polder *et al.*, 2010). Además, la capacidad de innovación se constituye en un elemento de diferenciación de la empresa y, por lo tanto, en una fuente de ventaja competitiva internacional que puede facilitar la mejora en el volumen y rendimiento de sus exportaciones (Oke *et al.*, 2007; Ruzzier *et al.*, 2006; Van Beveren y Vandebussche, 2010; Lefebvre *et al.*, 1998; Roper y Love, 2002; Azar y Ciabuschi, 2017). Hemos de esperar, por lo tanto, que la capacidad de innovación de las empresas se relacione positiva y significativamente con su desempeño financiero y exportador.

Por otra parte, la percepción de la empresa como una empresa innovadora genera una predisposición más favorable por parte de sus clientes y una mejora de su imagen y reputación global (Aaker, 1996; Henard y Dacin, 2010). Además, la innovación en las empresas genera una serie de efectos no financieros sobre sus *stakeholders* que pueden aumentar su nivel de satisfacción (Edvardsson y Tronvoll, 2013; Foss *et al.*, 2011; Ernst y Young, 1999; Henard, 2000; Ordanini y Parasuraman, 2011; Schlesinger y Andreu, 2013): Es de esperar, por lo tanto, que la capacidad de innovación de las empresas se relacione positiva y significativamente con su imagen y reputación y con la satisfacción de sus *stakeholders*.

Adicionalmente, como ya hemos avanzado, se identifican en nuestro estudio dos factores que pueden condicionar la implantación de la RSE en las empresas. Por una parte, su capacidad para adquirir, asimilar, transformar y aplicar el conocimiento en materia de RSE y, por otra, la importancia que sus directivos otorgan a la ética y la responsabilidad social. A partir de ahí, surgen dos nuevas preguntas de investigación:

- *P3: ¿En qué medida la capacidad de las empresas de adquirir, asimilar, transformar y aplicar el conocimiento en materia de RSE facilita su orientación a prácticas social y ambientalmente responsables y mejora su capacidad de innovación?*

Las empresas pueden aprender de la presión y la colaboración con sus *stakeholders*. Cuanto mayor es la presión de dichos *stakeholders*, mayor será el interés de las empresas por aumentar su capacidad para adquirir nuevos conocimientos en materia de RSE, lo cual puede favorecer que la empresa desarrolle nuevos productos y nuevas formas de organización

orientadas a la RSE (Ingenbleek y Dentoni, 2016). Por otra parte, la capacidad de la empresa para reconocer el valor del nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo, puede favorecer la innovación en productos y servicios y la realización de los cambios organizacionales necesarios para adaptarse a las nuevas demandas del mercado (Lundvall, 2010; Chang y Lee, 2008; Escribano *et al.*, 2009; Fosfuri y Tribó, 2008; Ingenbleek y Dentoni, 2016). Podemos esperar, por lo tanto, que la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE de las empresas se relacione positiva y significativamente con su orientación a la RSE y con su capacidad de innovación.

- *P4: ¿En qué medida la percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por parte de los directivos facilita la orientación de sus empresas a la RSE?*

El perfil del directivo y su percepción de la ética y la responsabilidad social puede condicionar su gestión de las relaciones con los distintos *stakeholders* de la empresa y, de esta manera, influir en el comportamiento de la empresa en relación con la RSE (Singhapakdi *et al.*, 2008). Podemos esperar, pues, que exista una relación positiva y significativa entre la importancia que los directivos otorgan a la ética y la responsabilidad social y la orientación de sus empresas a la RSE.

3. Estructura del trabajo

El presente trabajo se estructura en dos partes. En la primera de ellas se desarrolla el marco teórico general y en la segunda la metodología y conclusiones. La primera parte está dedicada a la conceptualización de la RSE y se compone de seis capítulos:

El capítulo I comienza con un repaso cronológico de las diferentes definiciones de RSE, destacando los elementos coincidentes en dichas definiciones y sobre los que existe cierto consenso. En segundo lugar, se analizan las distintas etapas históricas de desarrollo de este concepto, haciendo referencia al entorno económico, político y social existente en cada una de ellas y destacando las principales aportaciones del mundo académico en cada etapa. A continuación, se lleva a cabo una revisión de las teorías más relevantes desarrolladas en torno a este constructo, dedicando un apartado especial a la teoría de los *stakeholders*. En el último apartado de este capítulo se presenta la RSE como un constructo multidimensional y se analizan las dimensiones y factores que lo componen según diferentes perspectivas teóricas.

En el capítulo II se analizan los principios o reglas fundamentales que rigen el comportamiento de las empresas socialmente responsables, así como las implicaciones de la RSE sobre la dirección y gestión de dichas empresas. A continuación, se analizan las motivaciones o razones que llevan a las empresas a realizar actividades ligadas a la RSE.

El capítulo III se inicia con un análisis del papel de los poderes públicos como reguladores, facilitadores, colaboradores y promotores de la RSE, para, a continuación, realizar un análisis exhaustivo de las diferentes declaraciones, normas e índices existentes a nivel internacional, europeo y nacional.

El capítulo IV se inicia presentando los principales desafíos del sector agroalimentario en la actualidad y sus importantes externalidades positivas y negativas, para, a continuación, analizar los principales aspectos tratados en la literatura sobre la RSE en los agronegocios.

Dada la importante presencia de las PYMES y las cooperativas en el sector agroalimentario, dedicamos el capítulo V a analizar sus características específicas, las cuales pueden afectar tanto a los contenidos como a la extensión y naturaleza de sus actividades de RSE.

En el capítulo VI se presenta el modelo teórico que contempla los objetivos de nuestra investigación. En este capítulo se definen las diferentes variables del modelo y las relaciones que esperamos entre ellas, basándonos en los fundamentos teóricos y en los trabajos empíricos previos.

En la segunda parte se describe la metodología utilizada en la presente investigación, se presentan los resultados y se discuten las conclusiones. Se compone de cuatro capítulos:

El capítulo I está dedicado al estudio del modelo agroalimentario almeriense, se analizan sus características y se argumentan los motivos de su utilización como contexto de nuestra investigación.

En el capítulo II presentamos la metodología de medición utilizada para las diferentes variables del modelo, el formato de medida utilizado, las características de la muestra y el procedimiento seguido para la recopilación de datos.

En el capítulo III se analizan los fundamentos teóricos del procedimiento de validación del modelo que se ha utilizado en esta investigación (PLS-SEM), se presentan los resultados derivados de la aplicación de dicha técnica y se contrastan las hipótesis formuladas.

Finalmente, en el capítulo IV se lleva a cabo la discusión de los resultados y se presentan las principales conclusiones del estudio.

PARTE I
MARCO TEÓRICO GENERAL

CAPÍTULO I

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

1. Definición de la RSE. En busca de elementos de consenso

En las últimas décadas se ha producido un intenso debate en torno al concepto de RSE no solo en el mundo académico, sino, también, en el mundo empresarial. Dicho debate se ha venido alimentando, además, de numerosas iniciativas por parte de los organismos e instituciones que la regulan y promueven. Sin embargo, a pesar de ello, no se ha conseguido lograr un consenso acerca del propio concepto de RSE y del modo de llevarlo al terreno de la gestión empresarial, lo cual ha generado cierta confusión en las empresas cuando trasladan la RSE de la teoría a la práctica (Carroll, 1999). A esta falta de consenso ha ayudado también el hecho de que su estudio se ha llevado a cabo desde un campo de investigación multidisciplinar (filosofía, sociología, antropología, economía, psicología, etc.), con enfoques distintos, lo cual ha motivado que muchos conceptos se confundan y entremezclen. Son numerosas y diversas las dimensiones, los intereses, los actores, los objetivos, las prácticas, los argumentos y las herramientas de gestión vinculadas al concepto de RSE, lo que impide concretar con precisión en qué consiste esa responsabilidad desde un punto de vista operativo. Incluso, en muchas ocasiones, dentro de la misma empresa puede haber apreciaciones diferentes de la RSE en función del departamento (jurídico, financiero, etc.).

Según Fisher (2004), una de las principales razones de esa falta de consenso es que no existe acuerdo general alguno ni sobre el propósito de las empresas, ni sobre quién está legitimado para reivindicar en la materia. Para Van Marrewijk (2003) esa falta de consenso se debe, también, a que los diversos actores presentan visiones bajo perspectivas e intereses distintos, en función de su situación y de sus retos específicos. Por ello, una noción de RSE que pretenda abarcarlo todo ha de ser definida de forma amplia y, por lo tanto, imprecisa, lo cual dificulta el debate académico y su implantación en las empresas. Matten y Moon (2008) señalan que el concepto de RSE es un concepto internamente complejo, que cuenta con normas relativamente flexibles y/o abiertas, que alude a un fenómeno dinámico y que es sinónimo de otras concepciones que analizan las relaciones entre empresa y sociedad, como

desarrollo sostenible, filantropía empresarial o ciudadanía corporativa. Para Lozano (2006) existen dos razones fundamentales por las que no existe una definición de la RSE universalmente aceptada: a) porque se trata de un concepto que se está redefiniendo constantemente para servir a las necesidades y los tiempos cambiantes; b) por la diversidad de usos que se ha dado al término “social” en los debates sobre la RSE. Con dicho término se ha identificado como la relación de la empresa con determinados *stakeholders*, como una dimensión más de la empresa, como una manera de comprender la gestión, como un compromiso y unos objetivos que van más allá de los específicos del negocio o como el eje del discurso que legitima la RSE.

En la Tabla I.1 se presenta un recorrido cronológico de las diferentes definiciones de RSE propuestas por aquellos trabajos y autores de mayor relevancia en el mundo académico. Se incluyen, igualmente, algunas de las definiciones propuestas por algunos organismos e instituciones.

Tabla I.1: Evolución cronológica de la definición de RSE

Autor	Definición de RSE
Bowen (1953)	Son las obligaciones de los hombres de negocios de seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir aquellas líneas de actuación que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad (Bowen, 1953, pág. 6).
Davis (1960, 1967)	Las decisiones y acciones de los hombres de negocios tomadas por razones que, al menos parcialmente, están más allá los intereses económicos o técnicos de la empresa. Dicha responsabilidad surge de la preocupación acerca de las consecuencias éticas de que los actos propios puedan afectar a los intereses de otros (Davis, 1960, pág. 70; 1967, pág. 46).
Frederick (1960)	Implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos y una voluntad para que esos recursos se utilicen para fines sociales y no solo para estrechos intereses privados. Los hombres de negocios deben supervisar un sistema económico que satisfaga las expectativas del público empleando los medios de producción de forma tal que la producción y la distribución mejoren el bienestar socioeconómico total. (Frederick, 1960, pág. 60).
Friedman (1962)	Solo los individuos tienen responsabilidades, no así las corporaciones, que son personas artificiales cuya única responsabilidad social es la de obtener beneficios por y para los accionistas. Existe una única responsabilidad social de las empresas: utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus ganancias, siempre que se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, participen en una competencia abierta y libre, sin engaño o fraude. (Friedman, 1962, pág. 133).

Tabla I.1: Evolución cronológica de la definición de RSE (continuación)

Autor	Definición de RSE
Davis y Blomstrom (1966)	Obligación de una persona a considerar los efectos de sus decisiones y acciones en el conjunto del sistema social. Los empresarios aplican responsabilidad social cuando consideran las necesidades e intereses de terceros que puedan ser afectados por las acciones del negocio. Haciendo esto, miran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa (Davis y Blomstrom, 1966, pág. 12).
Johnson (1971)	Una empresa socialmente responsable es aquella cuyo personal directivo equilibra una multiplicidad de intereses. En vez de luchar solo por lograr mayores beneficios para sus accionistas, una empresa responsable también tiene en cuenta a los empleados, a los proveedores, a los distribuidores, a las comunidades locales, y a la nación (Johnson 1971, pág. 51).
Davis (1973)	Consideración y respuesta por parte de la empresa a aspectos más allá de la estrechez de los requisitos económicos, técnicos y legales de la misma. La responsabilidad social empieza donde acaba la ley. Una empresa no es socialmente responsable si simplemente cumple los requisitos legales mínimos, pues esto es algo que cualquier ciudadano haría (Davis, 1973, pág. 312-313).
Sethi (1975)	La RSE implica llevar el comportamiento organizativo a un nivel en el cual sea congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de desempeño prevalecientes (Sethi, 1975, pág. 62).
Fitch (1976)	El serio intento por resolver los problemas sociales causados íntegramente o en parte por la empresa. (Fitch, 1976, pág. 38).
Carroll (1979)	La RSE abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado (Carroll, 1979, pág. 500).
Jones (1980)	Las corporaciones tienen una obligación (que debe ser voluntariamente adoptada) hacia los grupos constituyentes de una sociedad distintos a los tenedores de acciones (tales como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas) y más allá de la prescrita por la ley y el contrato sindical. (Jones, 1980, pág. 59-60).
Epstein (1987)	La Responsabilidad Social Corporativa trata principalmente de lograr que los resultados de las decisiones organizativas referentes a aspectos o problemas específicos tengan efectos positivos en lugar de negativos en los <i>stakeholders</i> corporativos (Epstein, 1987, pág. 104).
Carroll (1991)	Una empresa socialmente responsable debe procurar hacer beneficio, cumplir la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo. (Carroll, 1991, pág. 43).
Frederick (1994)	La capacidad que tienen las empresas de responder a las presiones sociales. (Frederick, 1994, pág. 154).

Tabla I.1: Evolución cronológica de la definición de RSE (continuación)

Autor	Definición de RSE
Brown y Dacin (1997)	El reflejo del estado y las actividades de una organización respecto a sus obligaciones sociales percibidas. (Brown y Dacin, 1997, pág. 68).
Maignan et al. (1999)	Aquellas actividades y procesos organizativos adoptados por las empresas para cumplir con sus responsabilidades sociales. (Maignan et al., 1999, pág. 456).
WBCSD (2000)	Es el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al tiempo que mejoran la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como la de la comunidad local y la sociedad en general (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2000, pág. 8).
COMISIÓN EUROPEA (2001)	La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (COMISIÓN EUROPEA, 2001, pág. 7).
McWilliams y Siegel (2001)	Las acciones que parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la ley (McWilliams y Siegel, 2001, pág. 117)
COMISIÓN EUROPEA (2002)	Concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente integrar las preocupaciones sociales y ecológicas en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus interlocutores (COMISIÓN EUROPEA, 2002, pág. 5)
Watson y MacKay (2003)	Las distintas formas en las que las empresas intentan integrar sus obligaciones sociales y medioambientales en sus actividades de negocios. (Watson y MacKay, 2003, pág. 626)
Smith (2003)	Las obligaciones de la empresa con la sociedad o, más específicamente, con los <i>stakeholders</i> o aquellos afectados por las políticas y prácticas corporativas (Smith, 2003, pág.2)
Van Marrewijk (2003)	Actividades voluntarias que demuestran la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en la relación con sus <i>stakeholders</i> (Van Marrewijk, 2003, pág. 102)
Moneva y Lizcano (2003)	La RSE es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. 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. 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 estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor a largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas (Moneva y Lizcano, 2003, pág. 9)

Tabla I.1: Evolución cronológica de la definición de RSE (continuación)

Autor	Definición de RSE
OIT (2006)	El reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se consideran rebasan el mero cumplimiento de la legislación (OIT, 2006, pág. 1)
GRI (2007)	Supone la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales, la transparencia respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y el escrutinio externo de los mismos (Álvarez y Pedreira, 2007, pág. 21).
FORO DE EXPERTOS EN RSE (2007)	Cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes e integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que surgen de la relación y del diálogo transparente con sus <i>stakeholders</i> , responsabilizándose, así, de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones (FORO DE EXPERTOS EN RSE, 2007, pág. 7)
Christensen et al. (2007)	Las acciones voluntarias adoptadas por una empresa para abordar los impactos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones comerciales y las preocupaciones de sus principales <i>stakeholders</i> (Christensen et al., 2007, pág. 351).
Alvarado (2008)	Proceso y conjunto de actividades de marketing de carácter estratégico y proactivo, que lleva a cabo una organización empresarial y que incorpora las preocupaciones sociales y medioambientales de sus <i>stakeholders</i> , de forma que se minimicen los daños y se maximicen los impactos beneficiosos de la empresa sobre la sociedad en el largo plazo. (Alvarado, 2008, pág. 130).
Kolodinsky et al. (2010)	Deber ético de una organización más allá de sus requisitos legales y obligaciones fiduciarias para con los accionistas, de considerar con sensibilidad y gestionar eficazmente sus impactos en sus relaciones internas y externas con el medioambiente (Kolodinsky et al., 2010, pág. 169).
Panwar et al. (2010)	Forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. Cuando las empresas definen sus estrategias, deben poner atención a los aspectos económicos, ambientales y sociales de una forma equilibrada (Panwar et al., 2010, pág. 4).
ISO (2010)	Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, tome en consideración las expectativas de sus <i>stakeholders</i> , cumpla con la legislación aplicable y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (THE INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010, pág. 2).

Tabla I.1: Evolución cronológica de la definición de RSE (continuación)

Autor	Definición de RSE
COMISIÓN EUROPEA (2011)	La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con los <i>stakeholders</i> , un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de: maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para los demás <i>stakeholders</i> y la sociedad en sentido amplio; identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas. (COMISIÓN EUROPEA, 2011, pág. 6-7).
Inyang et al. (2011)	Capacidad y disposición de las empresas para cumplir con los intereses económicos, legales, sociales y ambientales de los <i>stakeholders</i> . Su desarrollo e implementación con éxito atrae, a largo plazo, una imagen positiva de la empresa entre los <i>stakeholders</i> y fomentan la oportunidad de aumentar los valores y el potencial de ganancias (Inyang et al., 2011, pág. 124)
OBSERVAT. DE RSC (2014)	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. 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 (OBSERVATORIO DE RSC, 2014, pág. 5)

Fuente: Elaboración propia basándose en los autores referenciados

Ante las numerosas definiciones que se han propuesto sobre la RSE en las últimas décadas y la consiguiente confusión conceptual que ello puede haber generado, algunos autores han tratado de identificar aquellos elementos coincidentes en dichas definiciones y sobre los que se ha conseguido cierto grado de consenso.

Argandoña (2012) identifica como denominador común de la mayor parte de las definiciones los siguientes elementos:

- La mayoría de las definiciones de RSE hacen referencia a las tres dimensiones del modelo de gestión de las empresas socialmente responsables: la económica, la social y la medioambiental. Además de la eficiencia y viabilidad económica, la empresa socialmente responsable debería tener en cuenta los problemas y preocupaciones que se manifiestan en un contexto social, sometiendo sus actuaciones a los valores y acuerdos que la sociedad considera aceptables y correctos, estén o no recogidos en

las normas jurídicas. Debería, además, incluir en su modelo de gestión el respeto al medioambiente.

Las empresas, para ser socialmente responsables, tendrían, por lo tanto, que dar cuenta de su actividad en clave económica, social y medioambiental. Deberían marcarse un triple objetivo: ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable (Elkington, 1998). La empresa no solo genera beneficio económico, sino también valor social y ambiental para sus grupos de interés. Orienta sus actividades desde la perspectiva de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad con una visión a largo plazo.

- La mayoría de las definiciones aportadas destacan el diálogo y el comportamiento ético de las empresas hacia los distintos *stakeholders* con los que interactúa, bajo una concepción basada en el largo plazo. Como veremos más adelante, la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984) es, quizá, la teoría más utilizada para el desarrollo de propuestas de RSE y supuso una nueva forma de entender a las organizaciones como un conjunto de grupos de interés con objetivos e intereses dispares por los que la empresa debe velar. Las decisiones de gestión de las empresas han de tener en cuenta no solo el interés de los accionistas, sino, también, los intereses del resto de agentes o grupos de interés. Desarrollaremos más ampliamente el contenido de esta teoría en el apartado 4 de este capítulo.
- En la mayoría de las definiciones se identifican las responsabilidades como voluntarias. Se trata, por lo tanto, de un compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente. La RSE empieza donde acaba la ley.
- La mayoría de las definiciones consideran que la RSE ha de estar integrada en la estrategia de la empresa, lo cual implica que:
 - Debe ser adoptada por la empresa de forma proactiva y permanente e integrada en su organigrama.
 - Debe estar planificada y adaptada a la evolución del entorno, anticipándose a las exigencias de los distintos *stakeholders*.
 - Ha de contar con una asignación de recursos suficientes que deben considerarse como inversión en un activo intangible de la empresa.
 - Ha de llevarse a cabo una divulgación pública (interna y externa) de las actuaciones y de los resultados obtenidos.

Hamidu *et al.* (2015), tras una revisión bibliográfica de las numerosas definiciones de RSE, identificaron seis características centrales que tienden a ser las más visibles:

- Voluntariedad. La RSE engloba a un conjunto de iniciativas corporativas que son discrecionales y que se extienden más allá de lo que la ley ha prescrito.
- Interiorización o gestión de las externalidades. Las empresas han de tomar medidas, discrecionalmente, para gestionar las externalidades negativas derivadas de su actividad e interiorizar su coste.
- Orientación a múltiples *stakeholders*. La RSE considera los intereses y expectativas de todos los *stakeholders*, además de los accionistas.
- Alineación de responsabilidades económicas y sociales. Las empresas pueden beneficiarse económicamente de ser socialmente responsables.
- Prácticas y valores. La RSE no es solo un conjunto de prácticas empresariales y estrategias que tratan cuestiones sociales, sino que incluye también un conjunto de valores que sustentan dichas prácticas.
- Más allá de la filantropía. La RSE se extiende más allá de la filantropía, por su capacidad para convertirse en un instrumento o estrategia para satisfacer las expectativas de los *stakeholders* y por su potencial capacidad de lograr objetivos organizacionales.

Francés (2005) identifica dos errores en cuanto a la concepción e implicaciones de la RSE:

- Creer que la RSE es algo adicional a la actividad de la empresa. La RSE no es filantropía empresarial, no se identifica con la acción social (donaciones, mecenazgo, patrocinio o colaboración) la cual, siendo una parte de la RSE, no es la fundamental¹. Requiere anticiparse a las demandas sociales sobre la base de un compromiso sólido con los valores sociales y medioambientales. Ello exige una actitud proactiva de la empresa que le permita identificar dichas demandas sociales y abandonar la actitud reactiva o defensiva, que entiende al contexto empresarial (competencia, sindicatos, legislación ambiental, etc.) como una amenaza. No debe entenderse como una nueva carga o como un coste añadido, sino como una inversión que puede ayudar a mejorar la competitividad e innovación para las empresas.

¹ De hecho, una empresa podría desarrollar este tipo de acciones y, al mismo tiempo, realizar malas prácticas en el ámbito laboral, medioambiental, etc. en cuyo caso no podríamos hablar de empresa responsable.

- Creer que la RSE es un modelo separado del resto de los ámbitos de gestión de la empresa. La RSE es algo estructural que involucra a toda la estructura organizativa y, por lo tanto, no es una estrategia publicitaria o de imagen (marketing social). Aunque la RSE requiere de una buena comunicación, su papel no puede reducirse a un contrapeso para maquillar posibles malas *praxis* de las empresas. La RSE no es una herramienta de comunicación, ni un mecanismo para mejorar la imagen corporativa, sino un recurso para cambiar la cultura de la empresa. No puede contemplarse como una estrategia a corto plazo, sino como un compromiso constante en el tiempo por parte de la empresa.

En opinión del autor, el carácter de voluntariedad de la RSE no significa que la empresa pueda elegir no asumirla. Cada vez son mayores las demandas de RSE por parte de la sociedad civil, los requerimientos de las empresas a sus proveedores y clientes y las exigencias de la regulación por parte de los estados. La RSE no es solo una oportunidad, sino una necesidad. No se trata de un mero añadido a la tarea de dirección de las empresas, sino de una completa revolución en el modo de plantear la actividad directiva cuya clave consiste en asegurar la transparencia en la gestión.

Respecto a las definiciones propuestas por los organismos e instituciones preocupadas por este asunto, podríamos enumerar los siguientes elementos coincidentes:

- La RSE se corresponde con un camino estratégico que busca crear valor a las empresas, generando relaciones beneficiosas a largo plazo.
- Son iniciativas voluntarias que deben superar los requerimientos legales y normativos.
- Involucra una sostenibilidad que comprende tres elementos: el económico, el social y el ambiental.
- Implica responsabilidad total para con todas las partes interesadas o *stakeholders* de la empresa.

A modo de resumen, la Tabla I.2 pretende recoger los principales elementos comunes de las numerosas definiciones de RSE existentes tanto en el mundo académico, como en las diferentes iniciativas desarrolladas por los organismos e instituciones que la regulan y promueven.

Tabla I.2: Elementos comunes en las definiciones de RSE más destacadas

Referencia a las tres dimensiones: económica, social y medioambiental	Las empresas, para ser socialmente responsables, tendrían que dar cuenta de su actividad en clave económica, social y medioambiental. Deberían, pues, marcarse un triple objetivo: ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable.
Referencia a los stakeholders	Se considera a la empresa como una organización compuesta por una pluralidad de agentes que intervienen en ella o son afectados por sus decisiones de gestión. Por lo tanto, las decisiones de gestión han de tener en cuenta no solo el interés de los accionistas, sino que también han de contemplar los intereses del resto de agentes o grupos de interés.
Estrategia basada en el Largo Plazo	La RSE no puede contemplarse como una estrategia a corto plazo, sino como un compromiso constante en el tiempo por parte de la empresa. La RSE es, en este sentido, una hoja de ruta para la empresa hacia el futuro.
Se identifican las responsabilidades como voluntarias	Son compromisos de carácter voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente más allá de los requerimientos legales y normativos. La RSE empieza donde acaba la ley
Integrada en la estrategia de la empresa	La RSE debe estar integrada en la estrategia, las políticas y las operaciones de la organización. Ha de ser planificada y adaptada a la evolución del entorno
Adoptada de forma proactiva	La RSE requiere anticiparse a las demandas sociales, lo cual exige una actitud proactiva de la empresa que le permita identificar dichas demandas.
Considerada como una inversión y no como un coste	La RSE no debe entenderse como una nueva carga o como un coste añadido sino como una inversión que puede ayudar a mejorar la competitividad e innovación para las empresas.
Necesidad de medir, verificar y comunicar	Las estrategias y prácticas de RSE deben ser medidas, verificadas y comunicadas tanto interna como externamente.
Más allá de la acción social	La acción social (donaciones, mecenazgo, patrocinio o colaboración) es solo una parte de la RSE.
No es marketing social	La RSE no es una estrategia publicitaria o de imagen. No se trata de una herramienta de comunicación, ni un mecanismo para mejorar la imagen corporativa, sino un recurso para cambiar la cultura de la empresa.
No es solo una oportunidad, sino una necesidad.	A pesar de su carácter discrecional, la RSE no puede considerarse como un tema opcional para las empresas. Cada vez es mayor la demanda de RSE por parte de la sociedad, los requerimientos de las empresas a sus proveedores y clientes y el marco de regulación por parte de los estados.
No es un mero añadido a la tarea de dirección de las empresas	La RSE implica una nueva forma de gobierno para las empresas que requiere la implicación de todos los <i>stakeholder</i> . La clave de esta nueva forma de gobierno consiste en asegurar la transparencia en la gestión.

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de las diferentes definiciones de RSE propuestas por aquellos trabajos y autores de mayor relevancia en el mundo académico, así como de los principales elementos coincidentes en las mismas y sobre los que existe cierto grado de consenso, proponemos la siguiente definición de la RSE en la presente investigación:

Compromiso voluntario, proactivo y estratégico de la empresa con la satisfacción de las necesidades de sus stakeholders y la preservación del medioambiente, más allá de las exigencias legales, y cuyo desarrollo y aplicación puede crear valor a largo plazo.

En dicha definición se identifican las responsabilidades como voluntarias, adoptadas de forma proactiva (anticipándose a las demandas sociales) y que van más allá de los requerimientos legales y normativos. Se incluye el carácter estratégico de la RSE, que ha de estar integrado en la empresa. Se hace referencia a la necesidad de que la empresa tenga en cuenta los intereses de la pluralidad de agentes (*stakeholders*) que intervienen en ella o son afectados por sus decisiones de gestión. Hace referencia a la necesidad de contemplar los aspectos económicos, ambientales y sociales de una forma equilibrada. Se considera una inversión, no un coste, en la medida que puede ayudar a mejorar la competitividad de las empresas y a la creación de valor sostenible en el tiempo.

1.1. La RSE como proceso en el desarrollo de las empresas

Ante la dificultad de alcanzar un consenso sobre cuáles deberían ser los impactos y las manifestaciones de la RSE, autores como Steiner (1975), Carroll (1979, 1991, 1999), Sethi (1975), Lozano (2006) y Zadek (2004), entre otros, proponen concebir la RSE como un proceso en el desarrollo de las empresas.

Steiner (1975) afirma que es un proceso acumulativo de responsabilidades que empiezan en los necesarios resultados económicos, pasan por responder a las obligaciones legales y a las responsabilidades asumidas voluntariamente, y finalizan con las responsabilidades que les exige la sociedad, a las que las empresas deben hacer frente.

Carroll (1979, 1991, 1995, 1999) argumenta, como veremos en un apartado posterior, que los procesos de respuesta a los problemas sociales constituyen un proceso continuo y acumulativo, de menor a mayor respuesta por parte de las empresas. Clasifica el conjunto de

obligaciones que la empresa tiene con la sociedad en: a) responsabilidades económicas; b) responsabilidades legales; c) responsabilidades éticas; d) responsabilidades discrecionales o filantrópicas.

En esa misma línea, Sethi (1975) distingue tres niveles en la actuación social de la empresa: a) el cumplimiento de las leyes y regulaciones establecidas (obligaciones sociales); b) la aceptación de las normas y valores sociales, aunque estos no estén exigidos por la ley (responsabilidad social); c) la respuesta concreta de la empresa ante las presiones y las expectativas de la sociedad (*responsividad* social).

De igual manera, Lozano (2006) afirma que la RSE no es un estado sino un itinerario y, por lo tanto, lo importante no es únicamente en qué punto se encuentra, sino hacia dónde se dirige. Afirma que la RSE no es algo estático, sino más bien un proceso de innovación y aprendizaje. Es un compromiso y un proceso, integrado en el modelo de gestión, que va creando una identidad corporativa y una oportunidad de diferenciación ante la sociedad. El autor identifica cinco perfiles en el proceso de asunción de la RSE:

- Legalista. La asunción de la RSE por la empresa le supone un coste que puede derivar en una desventaja competitiva, por lo que las obligaciones de la empresa con la sociedad son estrictamente las establecidas por la ley.
- Instrumental. La exigencia social de una mayor RSE obliga a la empresa a valorar qué se gana y qué riesgos se evitan con la RSE (no asumir la RSE puede suponer un coste) y, en función de dicho análisis, incorporar la RSE estrictamente necesaria para gestionar su reputación corporativa, ni más, ni menos.
- Funcional. En una situación en la que la sociedad y los consumidores, cada vez más, demandan que las empresas sean socialmente responsables, la RSE debe considerarse como un aspecto más de la gestión empresarial.
- Estratégico. La RSE es un elemento central de la estrategia empresarial de la empresa, incorporada a su modelo de gestión y a su cultura, y que permite alinear los valores corporativos con las expectativas de la sociedad.
- Identidad. Se entiende a la RSE como un proceso y un factor de innovación y aprendizaje tanto en productos y servicios como en valores, actitudes y modelos de gestión. La RSE deja de ser mera respuesta, a convertirse en anticipación en busca de un liderazgo empresarial que convierta a la empresa en un agente de cambio de la propia comunidad empresarial.

Por último, Zadek (2004) se refiere a las diferentes fases que atraviesa la empresa en su proceso de dar respuesta a los problemas sociales y habla de la existencia de tres generaciones de RSE:

- La primera generación, en la que las empresas entienden la RSE como una herramienta para construir una buena reputación a corto plazo, siempre a partir de una relación de coste-beneficio.
- La segunda generación, en la que las empresas consideran a la RSE como una estrategia a largo plazo, con un importante papel de la innovación y el aprendizaje.
- La tercera generación, en la que las empresas contribuyen a una competitividad responsable y sostenible, creando valor para la sociedad, medioambiente y economía, y, al mismo tiempo, fortaleciendo su propia competitividad.

2. Evolución histórica y conceptual de la RSE

El objetivo de este apartado es analizar la evolución del debate sobre el concepto de RSE desde su origen hasta la actualidad. Presentaremos las diferentes matizaciones, ampliaciones y modificaciones de dicho concepto a lo largo de la historia en función del marco de referencia en el que se plantea el propósito, la razón de ser y la legitimación de las actuaciones empresariales (Lozano, 2006). Dicho marco de referencia es cambiante en la medida que lo es la realidad económica, política y social. Por lo tanto, para una correcta comprensión del estado de la RSE en nuestros días, es fundamental tener en cuenta el papel que juega el contexto en la definición del concepto y en la forma de llevarlo a la práctica, entendiendo por contexto aquellas peculiaridades geográficas, sociales, culturales, políticas y económicas de los lugares en el que las empresas desarrollan su actividad (Vidal y Kozak, 2008).

Una evaluación del desempeño social de la empresa que no tenga en cuenta su entorno cultural y socio-político está plagada de peligros conceptuales y metodológicos (Sethi, 1975). Presentamos por ello, en este apartado, las distintas etapas históricas de desarrollo de este concepto, haciendo referencia al entorno económico, político y social existente en cada una de ellas, así como el marco institucional para, posteriormente, presentar las principales aportaciones del mundo académico. Nuestra pretensión es poner de manifiesto cómo las aportaciones teóricas de los principales investigadores sobre esta materia van en consonancia

con la evolución del marco económico, político, social e institucional. Siguiendo a autores como Gil (2016) y García (2013), diferenciamos cinco etapas en el desarrollo del concepto, desde sus antecedentes más significativos hasta la actualidad:

- Primeras obligaciones sociales de la empresa (desde finales siglo XIX hasta la década de 1950).
- Primeros debates y posicionamientos (1951-1960).
- Etapa de formalización y consolidación del constructo (1961-1980).
- Etapa de la especialización del constructo. Globalización neoliberal y activismos políticos (1981-2000).
- Nuevos planteamientos y reconceptualización. Gobernanza global, capitalismo inclusivo y regulación del comportamiento empresarial (desde 2001 hasta la actualidad).

2.1. Primeras obligaciones sociales de las empresas

Esta primera etapa abarca desde las incipientes acciones sociales iniciadas por las empresas de finales del siglo XIX hasta el comienzo del estudio formal de la RSE en la década de 1950. Ya en esta época, algunos hombres de negocios ingleses, conocidos como capitalistas paternalistas, empezaron a responsabilizarse de ciertas obligaciones sociales con sus empleados. Construyeron barrios sociales en ciudades industriales con el propósito de proporcionar a los trabajadores y sus familias vivienda y otros servicios, ante la gran cantidad de barrios insalubres generados por la reciente industrialización.

Algunos empresarios empezaron a concebir las empresas como organizaciones que producen beneficios a la vez que prestan servicios sociales, abandonando la concepción de la empresa como organización que permitía a los propietarios acumular riqueza, independientemente del bienestar y la salud de otros grupos de interés². Algunos gerentes o responsables de las empresas empezaron a reflexionar sobre su deber de actuar no solo a favor de los intereses de los accionistas, sino considerando también los de otros grupos sociales (Frederick, 1994),

² Empresarios como Rockefeller y Carnegie (magnates del petróleo y del acero, respectivamente, y poseedores de las dos mayores fortunas de la época) popularizaron acciones de caridad o filantrópicas. Otros empresarios como Kellogg (dueño de la multinacional Kellogg's) crearon fundaciones con el objetivo de ayudar a las personas y mejorar la salud, la felicidad y el bienestar de los niños.

preocupándose de manera significativa por la filantropía corporativa y las relaciones comunitarias (Carroll, 1999).

En el ámbito institucional, en este periodo destacamos la creación, en el seno de la Organización de Naciones Unidas (ONU), de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, como organismo especializado en los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. En el año 1946, esta organización promueve la denominada “Declaración de Finlandia”, en la que se recogen las obligaciones de las empresas y se especula con el desarrollo de una nueva clase profesional, la de los directivos o gerentes, quienes habrían de dirigir la empresa, de manera que satisfagan las necesidades de una sociedad más compleja. En 1948, la Asamblea General de la ONU aprueba y proclama la Declaración Universal de Derechos Humanos, que incluye los principios éticos y morales necesarios para defender la integridad del ser humano y el medioambiente (NACIONES UNIDAS, 1948).

Como antecedente en la conceptualización de la RSE hemos de destacar el desarrollo, a lo largo del siglo XIX y, en especial, a partir de la aparición en 1891, de la encíclica *Rerum Novarum* del Papa León XIII, de la denominada Doctrina Social de la Iglesia. Dicha doctrina surge del encuentro del mensaje evangélico y sus exigencias éticas con los problemas de la vida de la sociedad, y propone una serie de principios sobre la dignidad humana, el bien común y la solidaridad, coincidentes con los principios de la RSE (Montuschi, 2007). Como primeras aproximaciones al concepto, en el ámbito académico, podemos destacar las de autores como como Barnard (1938), que recoge las principales funciones a desempeñar por el ejecutivo “ideal”; Clark (1939), sobre el control social de los negocios; o Kreps (1940), sobre la necesidad de medir los resultados también desde una óptica social (García, 2013).

2.2. Primeros debates y posicionamientos (1951-1960)

Durante los años 50 y 60 del pasado siglo existía, a nivel político, intelectual y social, cierto consenso acerca de que el sistema de libre empresa habría de estar sometido a una regulación pública que garantizara el interés colectivo. Se consideraba necesario el control del poder

³ Con posterioridad otras encíclicas, documentos y cartas apostólicas de los sucesivos pontífices fueron nutriendo el cuerpo de la Doctrina Social al tiempo que se iba adaptando a las distintas circunstancias históricas y hechos significativos del siglo XX.

empresarial con el objeto de conseguir una más igualitaria redistribución de la riqueza en la sociedad⁴. Este consenso permitió, al mismo tiempo, un importante grado de acuerdo en la disputa académica sobre la benevolencia de la RSE que compensara el poder del hombre de negocios. Fue en la década de los 50 cuando aparecen las primeras definiciones de la RSE y los primeros textos dedicados específicamente a este concepto (Carroll, 1999).

La mayoría de los autores identifican el origen de la RSE en el trabajo de Howard R. Bowen (1953), considerado por algunos como el “padre de la responsabilidad social empresarial”. Con su obra *Social Responsibilities of Businessman*, Bowen fue uno de los primeros científicos sociales que intentó teorizar sobre las responsabilidades que se podrían esperar de los hombres de negocios, aportando una visión reflexiva sobre el impacto y el papel de las empresas en la sociedad y en las personas y generando un debate académico que permanecería durante décadas. Definió la RSE como “las obligaciones de los hombres de negocios de seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de actuación que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953, pág. 6). Los hombres de negocios eran, por lo tanto, responsables de las consecuencias de sus acciones, más allá de la cuenta de resultados, y esta consideración ha de guiar las actuaciones de la empresa. Las empresas, junto con los gobiernos, tenían la responsabilidad de responder a la cuestión social del momento a través de acuerdos que compensaran el poder de las corporaciones.

En 1960, otros autores ofrecían nuevas aproximaciones al concepto. Davis (1960) apuesta por una visión más amplia de la RSE. Considera que la empresa es una institución social, ya que sus decisiones de negocio afectan al medio donde se desarrolla y, por lo tanto, han de tomar decisiones acordes a intereses sociales, más allá de los intereses económicos o técnicos de la empresa. Afirmaba que las responsabilidades sociales de los empresarios deben corresponderse con su poder social, de forma que las empresas que no usasen el poder que la sociedad les había concedido de un modo que esta considerase responsable, tenderían a perderlo.

Por su parte, Frederick (1960) avanza una definición de RSE en la que destaca la voluntad de los empresarios para que los recursos económicos y humanos de la empresa se utilicen

⁴ Estas preocupaciones sociales y gubernamentales se iniciaron ya con la política del “*New Deal*” en EE. UU. Dicha política contenía un conjunto de medidas, adoptadas por el gobierno de Franklin D. Roosevelt, para hacer frente a los estragos causados por las políticas del “*laissez faire*” que posibilitó el desplome bursátil de 1929 y la Gran Depresión de los años 30.

para fines sociales y no solo para estrechos intereses privados. Los empresarios, por lo tanto, habrían de controlar las funciones de producción y distribución para lograr el bienestar socioeconómico global.

Los autores de esta década subrayan como aspectos más destacables del comportamiento de las empresas (García, 2013):

- La atención en las decisiones empresariales a las expectativas y valores sociales.
- Una filosofía moral que sirva como guía o pauta de actuación a la hora de tomar dichas decisiones.
- Las donaciones corporativas.
- El sentimiento de compromiso con la sociedad.

2.3. Etapa de formalización y consolidación (1961-1980).

a) Contexto económico, social y político

En los años 60 continúa el proceso de reestructuración capitalista, iniciado tras II Guerra Mundial, que llevó a la implantación de una economía mixta que permitía que la industrialización fuese efectuada con el apoyo, la supervisión e incluso la planificación del Estado. No parecía aceptable la vuelta al *laissez faire* y a una economía de mercado. La libre empresa tenía que ser salvada de sí misma para sobrevivir mediante la intervención del Estado. La población tenía derecho a un sistema de protección social que la amparase de las inclemencias del mercado, facilitándose la sindicalización obrera. Por otra parte, se produce una masificación del consumo gracias al compromiso de los gobiernos con el pleno empleo y la Seguridad Social.

En la década de los 70 se produce una verdadera sacudida en el mercado del petróleo por las disposiciones de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), que lleva a los países industrializados a una crisis del sector energético que afecta a su industria y a la propia sociedad. En este contexto de crisis creciente surge la preocupación por las exigencias de regulación, la competencia internacional, las tensiones inflacionistas, la caída de la productividad y el declive de los beneficios empresariales. Ello facilitó una contraofensiva neoliberal mediante la acción colectiva empresarial frente a lo que se consideraba como una excesiva regulación por parte del Estado de las cuestiones económicas en un contexto de crisis económica.

Académicos y empresarios culpaban a los sindicatos y a las políticas fiscales del gobierno de la depresión económica que venía instalándose. Se criticaban aquellas posturas ideológicas que, como las de Bowen, defendían las responsabilidades sociales de los hombres de negocios desde una perspectiva inspirada en el keynesianismo, la economía institucionalista y la economía del bienestar. Eran tachadas de ineficaces para el desarrollo económico, al promover la pérdida de competencia y la subida de precios. Se produce un *giro neoliberal* que trajo consigo un proceso de desregularización e internacionalización del capital financiero. Empiezan a universalizarse las empresas multinacionales, sobre todo en EE. UU., aumentando su poder no solo económico, sino también político (Gil, 2016).

El incremento de poder de las grandes multinacionales generó un recelo social organizado a través de movimientos sociales a favor de los derechos civiles y por los derechos de los consumidores. A pesar de los fracasos institucionales en la regulación jurídica internacional del comportamiento de las empresas, la sensibilidad social hacia el medioambiente y los derechos humanos hacen que dichos movimientos sociales adquieran cada vez más fuerza y terminen convirtiéndose en un nuevo modelo de fiscalización de las empresas por parte de la ciudadanía⁵.

b) Contexto institucional

En el año 1971, el *Committee for Economic Development* (CED)⁶ publica el documento *Social Responsibilities of Business Corporation*. En dicho documento se solicita a las corporaciones una mayor contribución a la calidad de vida de los norteamericanos no solo proporcionándoles bienes y servicios, sino mostrando una mayor sensibilidad y preocupación por los cambiantes valores y las prioridades sociales (conservación del medioambiente, relaciones con los empleados, mejora en su relación con los clientes en

⁵ En 1976 se produce el boicot de la asociación INFAC (*Infant Formula Action Coalition*) a la empresa Nestlé, que representa el primer gran hito en el activismo social contra las empresas multinacionales. La guerra del Vietnam y la aparición de conflictos como el *apartheid*, hace crecer la protesta social contra las empresas que respalden determinados regímenes políticos o contra ciertas prácticas económicas que no estaban éticamente admitidas. Aparecen las denominadas inversiones éticas, que comenzaron a excluir de sus inversiones a aquellas empresas que ocasionaban daños al tejido moral de la sociedad tales como las tabaqueras, alcohólicas y las empresas de juegos de azar. Se crea en EE. UU., al calor de las expresiones sociales de rechazo a la Guerra del Vietnam, el primer fondo de inversión socialmente responsable, que excluía a las empresas vinculadas económicamente con el mantenimiento de la guerra.

⁶ Fundación norteamericana creada en 1942 que reúne a representantes de las empresas más importantes del país y a personalidades del mundo académico estadounidense, y cuya misión consistía en el análisis e investigación de las principales cuestiones políticas y sociales, así como la elaboración de recomendaciones tanto al sector público como al privado.

cuanto a información, trato justo, y protección de daños, etc.), así como una mayor implicación en la mejora activa del entorno social (CED, 1971). Este informe supuso, en definitiva, la aceptación de la RSE dentro del mundo empresarial, al ser una de las primeras organizaciones que asumía dicho concepto.

En 1972, se celebra en Estocolmo la denominada “Cumbre de la Tierra”, sobre cuestiones ambientales internacionales, que marca un punto de inflexión en el desarrollo de la política internacional del medioambiente. En ese mismo año se publicó por el Club de Roma, el informe Meadows "Los límites del crecimiento", en el que se pone de manifiesto las limitaciones medioambientales para hacer frente a un crecimiento incontrolado. De esta manera la problemática ambiental entra de lleno en la agenda política.

Hemos de destacar también, en este periodo, la aparición en 1976 de la Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las empresas multinacionales y políticas sociales, que surge como consecuencia de los efectos sociales de las actividades de las empresas. Esta Declaración proponía un conjunto de recomendaciones para gobiernos, empresas y trabajadores, procurando que las empresas multinacionales contribuyeran positivamente al progreso económico y social, colaborando a resolver las dificultades generadas por la operativa empresarial mediante el empleo, la formación profesional, la calidad de trabajo, el salario, la seguridad, la higiene y las relaciones laborales.

c) Contexto académico

En este periodo se produjo, en el ámbito académico, un significativo incremento de los esfuerzos por concretar el significado de los conceptos acuñados en la década anterior, así como una pugna entre dos posturas contrapuestas y extremas en cuanto a la concepción de la RSE que reflejan la pugna ideológica en el tratamiento de la RSE entre una postura keynesiana y otra liberal (Gil, 2016).

McGuire (1963) distingue, en su definición de RSE, las obligaciones económicas y legales de las empresas, de las responsabilidades hacia la sociedad que van más allá de dichas obligaciones. Concreta dichas responsabilidades, al indicar que las empresas deberían interesarse por aspectos tales como la política, el bienestar comunitario, la educación o la felicidad de sus empleados, del mismo modo que lo haría un ciudadano ejemplar. Podría afirmarse, de acuerdo con Carroll (1999), que se trata de un claro antecedente de las nociones de ética en los negocios y ciudadanía corporativa.

Davis y Blomstrom (1966) formulan una nueva aproximación al concepto, de forma más amplia y general, haciendo referencia a la “obligación de una persona a considerar los efectos de sus decisiones y acciones en el conjunto del sistema social” (Davis y Blomstrom, 1966, pág. 12). Los empresarios aplican responsabilidad social cuando consideran las necesidades e intereses de terceros que puedan ser afectados por las acciones del negocio.

Walton (1967) introduce en su definición de RSE la íntima vinculación existente entre la empresa y la sociedad y la necesidad de tener en cuenta dicha vinculación por parte de los directivos cuando la empresa y sus grupos relacionados persiguen sus objetivos respectivos. Dicho autor presenta también diferentes modelos, aceptando que su aplicación supone un coste que no es posible enlazar con un beneficio económico medible.

Como ya hemos avanzado, en esta etapa se produce una pugna entre dos posturas contrapuestas y extremas en cuanto a la concepción de la RSE. Por una parte, estaría la postura neoliberal, representada principalmente por el premio Nobel de economía, Milton Friedman. Sus postulados establecen que el verdadero deber social de la empresa es obtener las máximas utilidades (obviamente en un mercado abierto, correcto y competitivo), produciendo riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible (Friedman, 1970). Por lo tanto, la única legitimación social y ética de la empresa es la maximización de los beneficios, con respeto a las reglas del juego. Para Friedman los directivos debían servir a los intereses de los accionistas, únicos propietarios de las empresas, lo que supondría rechazar cualquier decisión que se alejase de la lógica de la maximización del beneficio. Una deriva social, ética o filantrópica haría incurrir a las empresas en un claro coste de agencia, al producirse una brecha entre los objetivos de los directivos y los objetivos últimos de la propiedad, es decir, de los socios o accionistas. La aportación de la empresa a la sociedad se manifiesta a través de la contribución impositiva, siendo responsabilidad de los gobiernos y la administración pública la intervención y acción social. Por lo tanto, es la eficiencia económica, es decir, la optimización de recursos, la única responsabilidad de la empresa para con la sociedad (Cortés, 2008). Hay que aclarar, sin embargo, que Friedman no afirma que la empresa solo pueda desarrollar actividades orientadas a los beneficios, sino que reconoce que podría desarrollar actividades sociales si, indirectamente, pueden llevar a posteriores beneficios.

Frente a esta postura se encuentra la de aquellos académicos que apuestan por una RSE más acorde a los postulados keynesianos, considerando que la empresa se beneficia del desarrollo

social e institucional y, en consecuencia, debe contribuir a la sostenibilidad del propio marco social e institucional en los ámbitos económico, social y medioambiental. Esta segunda postura entiende que existe una ciudadanía corporativa y reconoce las relaciones complejas, más allá del mero campo económico, que mantienen las empresas con el conjunto de la sociedad y sus *stakeholders* (Cortés, 2008).

Johnson (1971) avanza la idea de la existencia en la empresa de una multiplicidad de intereses que es necesario equilibrar. Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de luchar por obtener los mayores beneficios para los accionistas, tiene en cuenta a los empleados, a los proveedores, a los distribuidores, a las comunidades locales, y a la nación. Defendía, a su vez, que la RSE, así entendida, generaría beneficios empresariales, lo cual era compatible con las posiciones académicas que consideraban la maximización del beneficio como único objetivo de la empresa. Su aportación puede considerarse, pues, como un punto de intersección de las dos posturas antes comentadas.

Incluimos, dentro de este segundo enfoque, la aportación del CED (1971) en su informe *Social Responsibilities of Business Corporation*, antes comentada. Este organismo articula su definición de RSE en tres círculos concéntricos o niveles de cumplimiento sucesivo. Cada círculo simboliza un nivel al que se accedía una vez logrados los objetivos del anterior (Carroll, 1999):

- Un “círculo interno”, que contenía aquellas responsabilidades ligadas a la ejecución eficiente de la función económica (productos, empleo y crecimiento económico).
- Un “círculo intermedio”, que contenía la sensibilidad de las empresas a los valores y a las prioridades sociales del momento, tales como la protección al medioambiente, las relaciones con los empleados y las demandas de información, cada vez más exigentes, de los consumidores.
- Un “círculo externo”, que contenía las nuevas responsabilidades sociales que las empresas deberían asumir para estar más fuertemente implicadas con la mejora del mundo y los principales retos sociales tales como la pobreza y los problemas urbanos.

Steiner (1971) avanzaría otros conceptos que se repetirían en definiciones posteriores, al afirmar que la asunción de responsabilidades sociales es más una actitud o modo en que un gestor afronta sus tareas de decisión, que un gran cambio en la economía de la toma de decisiones. Los resultados de las políticas sociales de las empresas serían mejores si se plantearan de forma rigurosa y sistemática más que si tienen un carácter eventual y

esporádico. Dicho autor incidía, por lo tanto, en que la RSE debe estar integrada en la estrategia de la empresa y no puede contemplarse como una estrategia a corto plazo.

Davis (1973), ante la emergente regulación legal en la materia y el debate acerca de su utilidad, redefine la RSE afirmando que una empresa no es socialmente responsable si simplemente cumple los requisitos legales mínimos, pues esto es algo que cualquier ciudadano haría. La responsabilidad social empieza donde acaba la ley.

Eilbirt y Parket (1973) afirmaban que la mejor forma de entender la responsabilidad social es pensar en ella como una “buena vecindad” lo cual significa, por una parte, no hacer cosas que dañen a los vecinos, por otra, asumir voluntariamente la obligación de ayudar a resolver sus problemas. Las empresas deben asumir un papel activo en la resolución de los grandes problemas sociales, como la discriminación racial, la polución, el transporte, o la decadencia urbana.

La Tabla I.3 recoge, de forma resumida, las bases conceptuales de los dos enfoques comentados: el enfoque neoliberal y el enfoque keynesiano.

Tabla I.3: Diferencias entre la concepción neoliberal y keynesiana de la RSE

Enfoque neoliberal	Enfoque keynesiano
Enfoque empresarial de base reducida: <i>shareholder</i>	Enfoque empresarial de base amplia: <i>stakeholder</i>
No reconoce un contrato social implícito más allá de las obligaciones legales	Reconoce un contrato social implícito más allá de la responsabilidad jurídica
Objetivo de la empresa: maximización del beneficio sobre la base de la mejor asignación económica de los recursos	Objetivo de la empresa: maximización del beneficio sobre la base de la mejor asignación social de los recursos
Enfoque economicista: responsabilidad económica	Enfoque socializador: responsabilidad social corporativa
Filantropía	Acción social
Los impuestos son el instrumento de responsabilidad social	La responsabilidad social corporativa más allá del pago de impuestos
La empresa es una función de producción	La empresa es un ciudadano corporativo

Fuente: Adaptado de Cortés (2008)

Sin embargo, a pesar del ingente debate ideológico que se desarrolló en este periodo, lo cierto es que siguen existiendo diferentes apreciaciones y significados del concepto de RSE. En 1973, Dow Votaw afirma que el concepto de RSE es un término brillante; significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo. Para algunos conlleva la idea de responsabilidad legal; para otros, significa conducta socialmente responsable en un sentido ético; aún para otros el significado que transmite es el de ser responsable, de un modo causal; muchos simplemente lo equiparan con una contribución caritativa; algunos lo hacen significar con la conciencia social; muchos de quienes lo abrazan más fervientemente lo ven como un simple sinónimo de legitimación, en el contexto de pertenecer o ser propio o válido; unos pocos lo ven como un tipo de deber fiduciario que impone unos estándares de comportamiento más elevados a los empresarios que a los ciudadanos en general (Okoye, 2009).

A pesar de las dificultades señaladas por Votaw en cuanto a la inexistencia de un consenso en el significado de la RSE, en esta década se publicaron algunos trabajos con la pretensión de hacerlo más operativo.

Sethi (1975) proponía el término de “desempeño social corporativo” (*Corporate Social Performance*), como término más preciso que el de RSE, anticipándose a lo que se conocerá más tarde como la teoría del desempeño social corporativo de Carroll en 1979. El autor diferencia, dentro de este concepto, tres dimensiones o etapas sucesivas que, al igual que el CED, también representó en forma de círculos concéntricos:

- La “obligación social”. Conducta corporativa de naturaleza prescriptiva, como respuesta a las fuerzas del mercado o coacciones legales.
- La “responsabilidad social”. Conducta corporativa congruente con las normas sociales prevalentes, los valores y las expectativas de desempeño. Conlleva, por lo tanto, aquellos comportamientos deseables más allá de la ley.
- La “concienciación o receptividad social”. Adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales, anticipándose y previniéndose ante peticiones concretas.

El autor establece una secuencia de tres pasos en las decisiones que habría de tomar una empresa para ser socialmente responsable:

- Identificar las responsabilidades económicas (que permitían la viabilidad y rentabilidad de la empresa), legales (las determinadas por un determinado marco

legal), éticas (las esperadas por la sociedad, aunque no estuviesen contempladas por la ley), y discrecionales (las filantrópicas, no exigidas por la ley ni esperadas por la sociedad).

- Identificar y priorizar los actores con los que mantener una relación.
- Especificar la estrategia de receptividad social que fuese a desarrollar.

Fitch (1976) definía la RSE como “un serio intento por resolver los problemas sociales causados total o parcialmente por la corporación” (Fitch, 1976, pág. 38). Para ello las empresas habrían de desarrollar un proceso en dos fases:

- Identificación de las cuestiones sociales con las que querían verse relacionadas en función del interés que suscitaban entre los diferentes públicos objetivos, diferenciándolas de las “cuestiones no sociales” y de las “cuestiones sociales de menor interés”.
- Análisis de los métodos para involucrarse con dichas cuestiones, seleccionando los más adecuados a sus recursos e intereses.

Carroll (1979) manifestaba la necesidad de que los directivos tuviesen un concepto claro de qué es la RSE, de cuáles son las razones para su existencia, de cuáles son los *stakeholders* hacia los que la empresa tiene una responsabilidad, relación o dependencia, y de cuál es la filosofía de la responsabilidad hacia los tópicos correspondientes. Define la RSE como la forma en que la empresa da respuesta a sus obligaciones económicas, legales, éticas o discrecionales. Abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado en el tiempo (Carroll, 1979). Sentaba, con esta definición, las bases conceptuales de la “pirámide” que propondría años más tarde. Como elementos a destacar en esta definición está, por una parte, el contemplar la posibilidad de que las expectativas sociales sean distintas en cada momento temporal y, por otra, el haber propuesto un modelo con cuatro grandes componentes o responsabilidades:

- Económicas. Rentabilidad hacia el accionista; producir bienes y/o servicios para venderlos a cambio de un beneficio (finalidad esencial de las entidades de negocios).
- Legales. Cumplimiento por parte de la empresa de todas aquellas normas legales que le sean de aplicación, como expresión de las “reglas del juego” bajo las cuales se espera que funcione el sistema.
- Éticas. Pautas de comportamiento que, por encima y más allá de las obligaciones legales, la sociedad espera de los negocios. Hacer lo correcto, justo y deseable en las

distintas vertientes de negocio de la entidad (relaciones con proveedores, empleados, etc.).

- Discrecionales o filantrópicas. Papeles voluntarios, estratégicamente asumidos, a juicio y elección de directivos y responsables empresariales, en virtud de los cuales la empresa contribuye al bienestar de la sociedad en la que está ubicada (patrocinando eventos o causas, concediendo becas o llevando a cabo programas formativos y de concienciación, etc.)

A las contribuciones teóricas sobre la RSE se añadirían, en esta década, las primeras investigaciones con base empírica.

Bowman y Haire (1975) dieron a conocer los resultados de una de las primeras investigaciones empíricas relacionada con la RSE cuyo propósito era saber hasta qué punto las empresas estaban involucradas con la RSE o si se trataba, simplemente, de un concepto que había atraído el interés de los académicos.

Holmes (1976) trató de determinar qué hacía que los ejecutivos se interesasen por los problemas sociales, procediendo a clasificar los resultados positivos que aquellos esperaban obtener a corto y largo plazo, así como los factores que utilizaban a la hora de seleccionar aquellas acciones o tipos de actividades en los que involucrarse.

Abbott y Monsen (1979) realizaron un nuevo estudio empírico sobre la relevancia del compromiso social de las 500 empresas del ranking de *Fortune*, para lo cual propusieron 28 ítems agrupados en seis categorías: medioambiente, igualdad de oportunidades, personal, compromiso con la comunidad, productos y otros aspectos.

Como resumen, los aspectos a destacar de las aportaciones de los investigadores en este periodo son los siguientes (García, 2013):

- Naturaleza voluntaria de la RSE.
- La RSE va más allá de la Ley y de los resultados económicos.
- Compromiso en la solución de los problemas sociales.
- Incorporación de valores y expectativas sociales en la gestión empresarial.
- Enfoque basado en consideraciones de largo plazo.
- Consideración de expectativas sociales en lo económico, legal, ético y filantrópico.

Es una etapa en la que se empieza a hablar de la RSE a partir de la valoración del lugar que ocupa la empresa en la sociedad, como una manera de aumentar sus vínculos y contribuciones en su entorno más inmediato (Lozano, 2009).

2.4. Etapa de especialización del constructo (1981-2000)

a) Contexto económico, social y político

La década de los 80 se caracterizó por la hegemonía del ideario económico liberal que apuesta por la desregulación de la economía y la liberalización de las actividades financieras y comerciales internacionales. Dejó de ser una preocupación la distribución de la riqueza en beneficio de las clases más populares, el establecimiento de un sistema de impuestos progresivo, la provisión de servicios y ayudas sociales y el reconocimiento e interlocución de los sindicatos. Se produjo una liberalización del comercio internacional sin precedentes, lo que favoreció un mayor protagonismo de las empresas multinacionales, que vieron fortalecido su poder económico, incrementando sus inversiones en los países en desarrollo y fragmentando e internacionalizando su producción en distintos países. La deuda se convirtió en uno de los factores que facilitaron la globalización de la economía. Las instituciones financieras internacionales concedieron nuevos préstamos a los países con problemas de pago, siempre que pusieran en marcha políticas de ajuste estructural, lo que llevo a la privatización de numerosas empresas públicas en Asia y América Latina.

No obstante, con los años 90 llegaron también las campañas globales, lideradas por las organizaciones no gubernamentales (ONG), por redes de activistas sociales o por los denominados *think-tanks*⁷, contra las prácticas de estas empresas multinacionales. Se multiplicaron las protestas contra los continuos incumplimientos de los derechos humanos por parte de estas empresas, contra las nefastas condiciones de trabajo de sus empleados (muchos menores de edad, sobre todo en los países más pobres) y contra el impacto medioambiental y humano de sus prácticas empresariales. Todo ello favoreció que el problema de una “globalización irresponsable” accediera a la agenda política global y se produjera un giro hacia “un capitalismo con rostro humano”. La amenaza de un capitalismo salvaje ponía de manifiesto la necesidad de políticas que promovieran la responsabilidad de

⁷ Instituciones o grupo de expertos investigadores cuya función es la reflexión intelectual sobre asuntos de política social, estrategia política, economía, etc. con una clara orientación ideológica marcada de forma más o menos evidente ante la opinión pública.

todos los agentes del mercado, incluyendo al Estado y a la empresa privada, para mejorar las condiciones de vida, el bienestar social y la calidad, de manera simultánea al logro de los objetivos empresariales de productividad y crecimiento.

b) Contexto institucional

En esta etapa organismos internacionales y diferentes estados acompañan a la sociedad en un llamamiento al sector privado para la asunción de un nuevo modelo de convivencia y de gestión que permita dar solución y respuesta a una nueva realidad globalizada y cambiante. Tanto en Naciones Unidas (ONU), como en la Unión Europea (UE) o en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el debate sobre la RSE se multiplica y nacen propuestas normativas para el control de las empresas a través de instrumentos de *soft law*⁸.

En 1986, se funda la *Caus Round Table* (CRT), conformada como una red internacional con más de 150 líderes y hombres de negocios del mundo con el objetivo de reducir las tensiones en el comercio internacional y promover los principios del capitalismo moral, así como el desarrollo de relaciones sociales y económicas entre los países miembros.

En el año 1987, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, publica el Informe *Brundtland*, en el que se define el desarrollo sostenible como aquel que permite alcanzar el bienestar de las generaciones presentes sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras la satisfacción de sus propias necesidades (NACIONES UNIDAS, 1987).

En 1991, se crea el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), un consejo mundial conformado por 200 empresas internacionales, ubicadas en más de 30 países, que definió la RSE como “el compromiso continuo, por parte de las empresas, a comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al tiempo que mejoran la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general” (WBCSD, 2000, pág. 8). En dicho consejo se abordaron temas como los valores y la gobernanza, la regulación y el control, las operaciones de negocios, los derechos humanos, los derechos y condiciones laborales de los trabajadores, el impacto del

⁸ Se trata de instrumentos internacionales que, aun si ser vinculantes jurídicamente, emanan de determinados acuerdos o consensos internacionales que repercuten, de diferentes formas, en la interpretación, aplicación y cumplimiento del derecho internacional.

producto, el impacto social de la inversión y el impacto ambiental. Se propugnaba que el éxito financiero de las empresas solo se logra si se aseguran balances económicos y progresos sociales en paralelo.

En 1992, el WBCSD coordinó la participación empresarial en la II Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD), que se organizó con el objetivo de establecer una postura común ante las cuestiones del desarrollo sostenible. Prosperaron las iniciativas que defendían la autorregulación voluntaria de las empresas en materia de responsabilidad ambiental, lo que facilitó la proliferación de los códigos de conducta empresariales y los informes medioambientales, así como los instrumentos de gestión y certificación voluntarios de RSE. Aparecieron así una serie de certificaciones, normas e iniciativas para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

En 1993, se publica el Libro Blanco del Consejo Europeo, bajo el nombre de “Crecimiento competitividad y empleo”, como una estrategia para desarrollar el empleo y la creación de empresas en Europa, convocándose las organizaciones a participar de la lucha contra la exclusión.

En 1997, ante la incontable producción de términos, normas, estándares y prácticas de RSE, y con el objeto de establecer un modelo de medición integrada de todos sus aspectos, se crea el *Global Reporting Initiative (GRI)*⁹.

En 1999, Naciones Unidas publicó los “Principios globales de Sullivan para la responsabilidad social corporativa” en los que se animaba a las empresas a apoyar la justicia, económica, social y política en todos los lugares del mundo. Dichos principios insistían en la necesidad de incluir, en la gestión de las empresas, el apoyo en el cumplimiento de los derechos humanos universales; acceso al empleo igualitario; inclusión de la diversidad racial de género, color, raza, edad, creencias religiosas; así como la tolerancia, comprensión y respeto por las diferentes culturas, con erradicación total y absoluta de la explotación de niños, el castigo físico, el abuso femenino y la servidumbre involuntaria.

⁹ La GRI es una institución independiente y no lucrativa, constituida en 1997, como iniciativa conjunta de la organización CERES (red estadounidense de inversores, organizaciones ambientales y otros grupos de interés) y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) con el objeto de conseguir un desarrollo sostenible a escala global.

Ese mismo año, Naciones Unidas promueve una iniciativa (Pacto Mundial de las Naciones Unidas -*Global Compact*-) que pretende ser un código de conducta ética universal para la gestión de los negocios, sobre la base de 10 principios en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medioambiente y la corrupción. Con más 13.000 entidades firmantes en más de 170 países, es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo.

También en 1999, la OCDE aprobó una serie de directrices y recomendaciones a las empresas transnacionales con el fin de garantizar que llevaran a cabo sus actividades sin entrar en conflicto con las políticas públicas locales, fortaleciendo así la confianza mutua entre las empresas y las sociedades, mejorando las condiciones en la inversión extranjera y potenciando la contribución de dichas empresas al desarrollo sostenible. Dichas líneas directrices se fundamentaron en conceptos tales como: el desarrollo sostenible, el respeto a los derechos humanos, la colaboración con la comunidad, la formación de los trabajadores, la salud y seguridad laboral, el buen gobierno corporativo, los sistemas de gestión y difusión de las políticas corporativas y la ampliación de las exigencias a proveedores y contratistas.

En el año 2000, el Consejo Europeo aprueba la “Agenda Social Europea”, cuyo objetivo era apoyar a todas aquellas iniciativas relacionadas con la RSE destinadas a luchar contra la exclusión y la discriminación social, así como a favorecer la integración europea.

c) Contexto académico

En esta etapa el enfoque de la RSE en el mundo académico se hace menos conceptual y más orientado a la investigación práctica y a los procesos organizativos. Jones (1980) propone que el compromiso social debe ser adoptado por las empresas de forma voluntaria (más allá de lo prescrito por la ley y el contrato sindical), salvaguardando los intereses de otros grupos, proveedores, clientes y trabajadores, además de los de los accionistas. Insiste, pues, en el carácter indiscutiblemente voluntario de la RSE, su extensión a los grupos implicados y su consideración como un proceso más que como un conjunto de resultados. Plantea, asimismo, la necesidad de un marco regulatorio público en el que se expliciten y cataloguen las acciones consideradas responsables y las irresponsables. Si la empresa realiza acciones irresponsables debe ser penalizada para así desincentivar esa forma de proceder. Dicho marco regulatorio público recogería los compromisos mínimos que deben tener las empresas con los mercados donde operan, lo cual evitaría ambigüedades y permitiría un análisis más objetivo a la hora de catalogar las acciones empresariales como responsables o irresponsables.

Dalton y Cosier (1982) presentan otro planteamiento novedoso a través de un modelo en el que clasificaron a las organizaciones en función de su comportamiento y de acuerdo con la doble dicotomía “legal/ilegal” y “responsable/irresponsable”. Llegaron a la conclusión, esperada, de que las conductas “legales-responsables” son las más apropiadas para las empresas a la hora de diseñar su estrategia de RSE.

En esta década de los 80 se inicia una propuesta de la RSE que busca explicar y gestionar los intereses de los diversos grupos de interés que constituyen las organizaciones para explicar y predecir cómo actúan dichas organizaciones respecto a las influencias de estos grupos. Surge así la teoría de los *stakeholders*. Freeman (1984) publicó su teoría, según la cual, en consonancia con lo anticipado por Johnson (1971), la vida de la empresa no estaría únicamente afectada por los accionistas, sino, también, por varios y diferentes grupos de interés (*stakeholders*), siendo su misión la de crear valor para todos ellos. Se concibe la relación entre la empresa y la sociedad como una relación de interdependencia entre grupos sociales en la que la empresa permite participar, de algún modo, a los grupos implicados.

Drucker (1984), en consonancia con los planteamientos de la teoría de los *stakeholders*, introducía una perspectiva claramente estratégica, subrayando la conveniencia o, incluso, la necesidad de convertir las responsabilidades sociales en oportunidades de negocio para las empresas.

Como ya se ha comentado, los numerosos escándalos empresariales y la creciente contestación social frente a las prácticas empresariales favorecieron el surgimiento de la ética empresarial como un nuevo tema relacionado con la RSE. Wartick y Cochran (1985) reformularon los tres aspectos habituales de las definiciones de Carroll (responsabilidad social corporativa, concienciación, y aspectos sociales) en un marco más amplio de principios, procesos y políticas. Esta propuesta permitía pensar en la responsabilidad social como el componente ético basado en una serie de principios; la concienciación social como un conjunto de procesos; y la gestión de los aspectos sociales como un conjunto de políticas.

Frederick (1986), retomando sus postulados de 1960, incide en el componente ético como aspecto indispensable en la definición de la RSE.

Epstein (1987) afirma que la RSE trata principalmente de lograr que los resultados de las decisiones organizativas, referentes a aspectos o problemas específicos, tengan efectos positivos en lugar de negativos en los *stakeholders* corporativos pertinentes. No obstante,

según este autor, la RSE debería integrarse en un concepto superior, que él denomina “proceso de política social corporativa”, que consiste en la institucionalización, dentro de las empresas, de la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa y la concienciación social corporativa.

Wood definió la actuación social de la empresa como “la configuración en una organización empresarial de principios de responsabilidad social, procesos de respuesta social y políticas, programas y resultados observables asociados a las relaciones de la empresa con la sociedad” (Wood, 1991, pág. 693). El autor reformuló el modelo de desempeño social corporativo realizado por Wartick y Cochran (1985), incluyendo en su modelo los siguientes principios:

- Principio de la RSE que comprendía los cuatro niveles de Carroll (económico, legal, ético, y discrecional).
- Principio de concienciación social, según el cual existen tres categorías o actitudes ante la RSE: reactiva, defensiva, acomodaticia y proactiva.
- Principio de los aspectos sociales, que incluyen tanto las preocupaciones como los resultados de las conductas corporativas.

Este mismo autor propone que debe ser el “principio de responsabilidad pública” el marco de referencia para definir la RSE, de forma que esta no sea definida por los caprichos, preferencias o contactos sociales de los altos ejecutivos de la empresa, sino por las demandas sociales del entorno de la empresa en cada momento y lugar. Considera dos ámbitos de RSE que denomina “implicación primaria” (tareas esenciales de la empresa necesarias para desarrollar el proceso productivo y distributivo de sus productos) e “implicación secundaria” (aspectos sociales derivados de la implicación primaria: contaminación, avance profesional de los trabajadores contratados, etc.).

Carroll (1991) elabora una nueva versión de su concepto de RSE, partiendo de los cuatro componentes o niveles que incluía en su versión anterior ya comentados, representados gráficamente en forma de pirámide: responsabilidad económica, responsabilidad legal, responsabilidad ética y responsabilidad filantrópica. Una empresa socialmente responsable debe procurar hacer beneficio, cumplir la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo. En esta nueva versión Carroll destacaría la transcendencia de las dos categorías superiores (ética y filantrópica), a las que las empresas dedicarían sus esfuerzos, en mayor o menor medida, según sus disponibilidades y las circunstancias de cada momento. Asimismo, esta nueva versión hace referencia a la teoría de los *stakeholders*, como herramienta adecuada para identificar a los colectivos hacia los cuales las empresas han de ser responsables.

Cochran y Wood (1984) determinan la necesidad de vincular el concepto de RSE con sus teorías mediante la generación de manuales o códigos de conducta y el establecimiento de principios, indicadores y normas. De esta manera, el concepto de RSE pasa a tener un sentido técnico y funcional dentro del campo corporativo.

En esta etapa, se introduce el concepto de “sostenibilidad” en la discusión académica. Algunos autores comenzaron a sustituir el uso del concepto de RSE por el de sostenibilidad. En esta línea hay que destacar la aportación de Elkington (1998), que desarrolló el concepto de triple cuenta de resultados (*triple bottom line*). Según este autor, las empresas deberían asumir la gestión de sus resultados en tres bloques: económico, social y medioambiental. Las empresas, para ser socialmente responsables, han de ser financieramente seguras, orientando su gestión hacia el largo plazo; han de asumir las externalidades sociales de su actividad, actuando de acuerdo con las expectativas sociales; y han de asumir las externalidades medioambientales, eliminando o minimizando su impacto ambiental negativo.

Esta preocupación por la sostenibilidad se reflejó en el informe *Brundtland* presentado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD) en 1987, en el marco de las Naciones Unidas. En él se presentaba una noción de “desarrollo sostenible” como aquel capaz de satisfacer las necesidades de una generación sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Aparece también en este periodo el concepto de “ciudadanía corporativa”, en el que se concibe a la empresa como una organización con sus derechos y deberes. Las empresas como miembros de una comunidad deben comportarse como “buenos ciudadanos corporativos”, ajustados a la ética y respeto por las personas y el medioambiente. Waddock (2004) define la ciudadanía corporativa como el conjunto de estrategias y prácticas operativas que desarrolla una empresa para poner en práctica sus relaciones e impactos en las partes interesadas y el medioambiente. En un sentido amplio la ciudadanía corporativa puede ser definida como los compromisos, estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla para (Capriotti, 2006):

- La implantación, gestión y evaluación de su conducta corporativa (impacto económico de la empresa a nivel local, regional, nacional y/o supranacional).
- Implicación de la empresa en temas sociales y medioambientales.

- La ética corporativa (gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa).
- Producción y comercialización ética de los productos y servicios de la compañía.
- Las relaciones corporativas (vinculaciones establecidas con los diferentes públicos de la compañía).
- La política de ciudadanía corporativa (compromisos, estrategias y prácticas operativas para el desarrollo, evaluación y control de la realización de los aspectos anteriores)

Surge también en esta etapa la necesidad de establecer métodos que permitiesen valorar o poner de manifiesto los beneficios de la RSE desde un punto de vista cuantitativo. Varios autores realizaron estudios empíricos en los que se postulaba la necesidad de vincular el concepto de RSE a una escala de medida que permitiese valorar la orientación social de las empresas. En esa línea, Aupperle *et al.* (1985) realizaron un estudio empírico utilizando como escala de medida los cuatro componentes de la definición original de Carroll (1979), llegando a la conclusión de que la orientación social de una empresa podría valorarse mediante la importancia que da a los tres componentes no económicos (legal, ético y discrecional) en comparación con el económico.

Proliferan también en esta etapa los estudios empíricos, que vienen prolongándose hasta la actualidad, que intentan medir la relación entre el desempeño social y el económico-financiero, que sirva de base al discurso de la rentabilidad de la RSE y atienda las exigencias del mundo empresarial que busca evidencias en dicha relación. Dichas investigaciones no llegan a resultados concluyentes respecto a la existencia de dicha relación entre responsabilidad y rentabilidad. Unos estudios señalan que no existe relación alguna, otros, que puede establecerse una relación positiva e, incluso, hay quienes defienden que la relación entre RSE y desempeño financiero es negativa. Este debate sigue aún abierto en la actualidad.

Durante la década de los 90 un gran número de investigadores centraron su interés fundamentalmente en la conceptualización del desempeño corporativo (Swanson, 1995), el desarrollo de los principios de la ética en los negocios (Freeman y Gilbert, 1992; Litz, 1996), el desarrollo de la teoría de los *stakeholders* (Clarkson, 1995; Litz, 1996; Gray *et al.*, 1997), los métodos de contabilización de la RSE que permitiesen poner de manifiesto sus beneficios

desde un punto de vista cuantitativo (Gray *et al.*, 1988; Gray *et al.*, 1997; Owen *et al.*, 2000), los aspectos relacionados con el papel regulador a desempeñar por parte del sector público (McGee, 1998; Bebbington *et al.*, 1999; Gray, 2000) y los métodos para hacer más operativo el concepto de RSE.

A finales de los 90 comienzan a hacerse públicos distintos trabajos que critican o contradicen los supuestos desde los que se había elaborado el trabajo académico sobre la RSE, a la que llegaban a considerar como una moda pasajera, o un conjunto de actuaciones para captar la atención de los consumidores o distraerla respecto a otras acciones no tan socialmente responsables. Jones (1996), tras un análisis de las aproximaciones teóricas a la RSE, concluyó que habían predominado aquellas de carácter instrumental, que convierten a la RSE en un instrumento al servicio de un “capitalismo amable” que, a pesar de hablar en términos del bien común, responden a los intereses de una minoría. Considera que la forma en la que ha venido construyéndose el concepto de RSE lo convierte en algo abstracto, empíricamente débil y normativamente inviable.

En definitiva, los aspectos a destacar de las aportaciones de los investigadores en este periodo se podrían resumir en los siguientes (García, 2013):

- La consideración de la RSE como un proceso con atención a los impactos en los *stakeholders*.
- Voluntariedad de las acciones.
- Tener en cuenta las responsabilidades económicas como base de las legales, éticas y filantrópicas, así como las expectativas sociales.
- La teoría de los *stakeholders*.
- La ética de los negocios.
- El reflejo contable de las actividades de responsabilidad social.
- Los aspectos relacionados con el papel regulador a desempeñar por parte del sector público.
- Las particularidades de la responsabilidad medioambiental.
- La *triple bottom line* o triple cuenta de resultados.
- La ciudadanía corporativa como perspectiva integradora.

2.5. Nuevos planteamientos y reconceptualización (2001 hasta la actualidad)

a) Contexto económico, social y político

En el nuevo siglo continúa el proceso de globalización iniciado a finales de los 80. Cada vez es mayor el número de empresas multinacionales procedentes de países en vías de desarrollo o emergentes y sigue aumentando la presencia, expansión y poder de las mismas, facilitada, además, por un importante proceso de concentración, lo que consolida su poder económico y político. Continúan, igualmente, las presiones sociales con el objeto de conseguir el comportamiento responsable de las empresas. Surgen algunas organizaciones que se agrupan en grupos de control y seguimiento de los códigos de conducta que han firmado con determinadas empresas, convirtiéndose, así, en entidades fiscalizadoras, reconocidas por las empresas, de los compromisos voluntariamente asumidos por estas en el ámbito de los derechos humanos. Abundan, por otra parte, las presiones institucionales, mediante el desarrollo de textos legales que recomiendan y/u obligan a las empresas a ser más responsables.

En el año 2000, en la Asamblea General de Naciones Unidas, se aprobaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), como alianza mundial para acabar con la pobreza global y favorecer un desarrollo más humano. En este acuerdo se considera a las empresas como socias o agentes indispensables para lograr dicho fin y se presenta a las mismas como aliadas y colaboradoras al servicio de un capitalismo inclusivo.

En la primera década de este nuevo siglo se produjeron una serie de acontecimientos que generaron una importante pérdida de confianza respecto a las prácticas empresariales.

En 2001, la compañía de energía estadounidense *Enron*¹⁰ protagonizó la mayor quiebra de una empresa privada en la historia de EE. UU., como consecuencia de una serie de irregularidades financieras producto de la especulación de numerosos proyectos fallidos, los cuales eran maquillados con informes financieros falsos que auguraban la rentabilidad de la empresa.

¹⁰ Compañía fundada en 1985, con ingresos calculados en 111.000 millones de dólares, 22.000 empleados y nominada como parte de las 100 mejores empresas americanas durante 6 años consecutivos y que venía incorporando numerosos programas de RSE exitosos.

En el año 2008, se produjo el colapso del sistema financiero, encabezado por la quiebra de *Lehman Brothers*, provocada, a su vez, por la quiebra de los “créditos *subprime*”¹¹. La compañía *British Petroleum*, considerada en el año 2000 como una de las empresas más rentables del mundo que gestionaba, además, programas, iniciativas o estrategias de RSE¹², fue responsable del derrame de golfo de México, considerado como el mayor derrame de petróleo de la historia de la humanidad.

Todos estos casos pusieron en evidencia que los programas de RSE de estas empresas eran un instrumento defensivo utilizado para proyectar al mundo la imagen de un buen ciudadano corporativo global y el compromiso de la empresa con la sociedad y los inversores. La crisis financiera global, iniciada en 2008, no es solo imputable a desequilibrios estructurales (liberalización e innovación financiera, políticas macroeconómicas y desequilibrios globales), sino también a una cultura corporativa cuyo objetivo prioritario era la creación de valor para el accionista y la alta dirección.

En 2014 en el Consejo de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (CDHNU) propuso la creación de un grupo intergubernamental encargado de diseñar un instrumento internacional vinculante que regulara el comportamiento empresarial, una vez puesto de manifiesto, por la crisis, la ineficacia de las normas privadas y el poder de los mercados para sancionar y corregir las prácticas empresariales abusivas. Finalmente, dicha propuesta fue rechazada.

b) Contexto institucional

En este periodo proliferan las iniciativas de los organismos internacionales en torno a la RSE. En el año 2000, se presenta en la ONU el denominado Pacto Mundial o *Global Compact* que, probablemente, sea una de las iniciativas de mayor trascendencia de los últimos tiempos. Se trata de un instrumento, de libre adscripción para las empresas, en el que se les invita a respetar los derechos humanos; asegurar la libertad de asociación y reconocer el derecho a la negociación colectiva; eliminar el trabajo forzoso, la esclavitud, el trabajo infantil y la discriminación laboral; apoyar prácticas preventivas a los problemas medioambientales; establecer iniciativas que promuevan la responsabilidad empresarial;

¹¹ Grandes sumas de dinero en papeles de deuda que se reproducían, al ritmo creciente de la especulación financiera, en dinero, precios e hipotecas que no eran reales y que terminaron derrumbándose el 15 de septiembre del 2008.

¹² Empresa que formó parte del Pacto Global desde el año 2000.

impulsar el desarrollo y la implementación de la teoría sostenible; y actuar contra todas las formas de corrupción (NACIONES UNIDAS, 2000).

En el año 2001, el Consejo Europeo presenta la “Estrategia de Desarrollo Sostenible”, cuyo propósito fundamental fue originar un avance paralelo entre el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental.

Ese mismo año se publicó, fruto del consenso de los correspondientes representantes de sus Estados miembros, el “Libro verde de la Unión Europea” sobre responsabilidad social empresarial (COMISIÓN EUROPEA, 2001), con la pretensión de desarrollar un marco europeo para la RSE. Se complementó, un año después, con la comunicación de la Unión Europea con el título “La responsabilidad social de las empresas, una contribución empresarial al desarrollo sostenible” que fue discutida públicamente en el denominado “Foro europeo *multistakeholders* sobre responsabilidad social de las empresas”. Dicho Foro europeo tuvo una enorme trascendencia social ya que aproximó a los grupos de interés entre sí y a ellos con la RSE, ayudando a unificar algunos de sus conceptos clave como transparencia, sostenibilidad, reputación, gobierno corporativo, cumplimiento normativo, etc.

La Unión Europea tuvo siempre claros sus objetivos de fomentar el debate sobre RSE, de manera que en la Cumbre de Lisboa de 2002 se marcó como objetivo estratégico convertir la economía de sus estados miembros en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social (COMISIÓN EUROPEA, 2002).

En esa línea desarrolló numerosas acciones para difundir las estrategias nacionales sobre RSE, incluyendo en su agenda política numerosas conferencias sobre RSE y el papel de las políticas públicas en su promoción.

En el año 2002, la Cumbre de Johannesburgo de la ONU generó acuerdos entre gobiernos, empresas y sociedad civil en materia de desarrollo sostenible. Produjo la idea de empresas responsables y sostenibles y su relación con la consecución del llamado triple objetivo de sostenibilidad económica, social y medioambiental, la denominada “*triple bottom line*” de Elkington (1998).

En 2004, el “Foro Europeo *multistakeholders*” presentó su informe final en el que exponía que la RSE era un concepto mediante el cual las empresas integran las preocupaciones

sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores de manera voluntaria. Se insistía en dicho informe, al igual que en la definición del Libro Verde, en los requisitos de voluntariedad y autorregulación, en oposición a las reivindicaciones sociales y sindicales de un mayor endurecimiento normativo y de una mayor participación de los grupos de interés.

En el año 2011, la Comisión Europea sacó a la luz el documento “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas” en el que se definía la RSE como la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad (COMISIÓN EUROPEA, 2011). Dicho documento tenía como objetivo promover la RSE en un momento de plena crisis económica mundial y preocupación por la pérdida de legitimidad del sector empresarial, creando “las condiciones favorables para un crecimiento sostenible, un comportamiento responsable de las empresas y la creación de un empleo duradero a medio y largo plazo”. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y en su estrategia, con el objeto de maximizar la creación de valor compartido para sus accionistas y demás partes interesadas, la sociedad en sentido amplio, así como identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

En el año 2014, se publica la directiva 2014/95 del Parlamento Europeo sobre divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos (COMISIÓN EUROPEA, 2014). Esta directiva, aunque no obliga a las empresas a emprender políticas de RSE, sí obliga a determinadas empresas a informar sobre sus prácticas de RSE o, en su caso, a dar una explicación clara y razonada de por qué no se llevan a cabo. Este reporte de información no financiera no requiere ser sometido a auditorías externas, permitiéndose a las empresas decidir qué indicadores y estándares utilizarán para elaborar dicho reporte.

En el año 2015, se celebró una nueva reunión del “Foro *multistakeholder*” en la que se presentaron los resultados de una evaluación que llevó a cabo la Unión Europea para conocer la opinión de las distintas partes interesadas en relación con el futuro de la RSE. Esta reunión sirvió de base para diseñar la nueva estrategia europea para el periodo 2015-2020.

En septiembre de 2015, se presentan en las Naciones Unidas los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que pueden ser considerados como un complemento a los diez Principios del Pacto Global. El documento, titulado “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (NACIONES UNIDAS, 2015), se define como “un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad”. Se compone de 17 objetivos, divididos en 169 metas, que configuran el marco a través del cual los países podrán dirigir sus esfuerzos a poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático. Aún sin ser jurídicamente obligatorios, los estados quedan comprometidos, con su firma, a movilizar los medios necesarios para su implementación.

En el año 2016 se firmó, dentro del marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el Acuerdo de París, con el objetivo de reducir el calentamiento global mediante la reducción en la emisión de gases de efecto invernadero. El 1 de junio de 2017, el presidente Donald Trump anunció la retirada de Estados Unidos de este acuerdo en pro de los intereses económicos de la nación.

c) Contexto académico

En el ámbito académico, el nuevo siglo ha despertado un renovado interés por el concepto de RSE y su impacto en las organizaciones. A ello han contribuido los cambios provocados en el entorno como consecuencia de la globalización, el incremento de la competencia internacional, el desarrollo de las nuevas tecnologías y la concienciación respecto al cambio climático. A ello se suma la propia presión de la sociedad y las presiones institucionales mediante el desarrollo de textos legales para recomendar y/u obligar a las empresas a ser más responsables. Estas presiones están conduciendo a las empresas a la realización de prácticas responsables, no tanto como acciones altruistas o basadas en convicciones éticas, sino como respuesta a las exigencias del entorno y el mercado (Moreno, 2004).

Las aportaciones del mundo académico en esta etapa se centran, fundamentalmente, en el estudio de la RSE como cuestión estratégica que se integra en la misión y visión de las empresas y en el desarrollo del concepto de sostenibilidad. Autores como Porter y Kramer (2002, 2006) y Moneva y Lizcano (2003), presentan una visión estratégica de la RSE, que beneficia simultáneamente a la sociedad y a la propia competitividad de la empresa, haciendo de las demandas sociales oportunidades de negocio capaces de mejorar su rentabilidad (Porter y Kramer, 2002, 2006). Mantener una relación y compromiso responsable con los diversos *stakeholders* puede crear una ventaja competitiva basada en las

relaciones de confianza que se forjarían en el tiempo y que pueden generar una diferenciación, difícil de imitar, proveniente del compromiso de diversos grupos para mejorar el rendimiento de la empresa. Porter y Kramer (2002, 2006) consideran que existen cuatro argumentos que justifican la RSE:

- Obligación moral. Las empresas han de contribuir al desarrollo económico de la región en la que la empresa invierte en capital y hace negocios día a día.
- Sostenibilidad. Las empresas deben operar de manera tal que se aseguren su viabilidad a largo plazo, evitando comportamientos de corto plazo que molesten a la sociedad o causen daño medioambiental.
- Licencia para operar. Las empresas, para poder llevar a cabo sus operaciones, requieren de un nivel de aceptación de los grupos de los cuales depende su puesta en marcha y el desarrollo de su negocio.
- Reputación: la RSE, desde un punto de vista estratégico, mejora la reputación de la empresa y, con ello, sus beneficios.

Moneva y Lizcano (2003) afirman que la RSE supone un planteamiento estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor a largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.

Ya en la década de los 80 y mediados de los 90 se produjeron importantes cambios políticos y legislativos como consecuencia de las grandes catástrofes medioambientales en las que aparecieron involucradas grandes empresas transnacionales. La sostenibilidad comenzó a ser otro de los temas recurrentes. El origen del término está directamente relacionado con la preocupación ambiental, siendo la referencia comúnmente aceptada la propuesta por el informe *Brundtland* (NACIONES UNIDAS, 1987) cuando definió el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para dar respuesta a sus propias necesidades.

Dunphy *et al.* (2003) definieron a la empresa sostenible como aquella que incorpora plenamente los principios de la sostenibilidad humana y ecológica a sus propias operaciones y que, asimismo, trabaja activamente para apoyar la aplicación de los principios de la sostenibilidad al resto de la sociedad. La empresa sostenible debe atender específicamente a los aspectos medioambientales implicados en la gestión empresarial, en función de las especificidades de cada empresa y sector. Asimismo, debe contribuir al desarrollo sostenible

de la sociedad en la que desarrolla su actividad y, por lo tanto, debe incorporar los valores del desarrollo sostenible a su visión empresarial (Lozano, 2006). El respeto por el medioambiente no solo es una idea, sino que ya se ha convertido en una necesidad, por lo que se hace necesario articular un conjunto de normas que consideren las particularidades de cada industria para obligar a las empresas a minimizar el impacto ambiental de sus actividades (Cambra *et al.*, 2008).

En la actualidad, las principales temáticas en las que se vienen centrando los investigadores son las siguientes (Nieto, 2014):

- Prácticas internas de RSE. Gestión de los recursos humanos; gestión de la diversidad; conciliación de la vida laboral y familiar; acoso laboral; comunicación interna; efecto de las prácticas internas en la productividad y nivel de satisfacción de los empleados.
- Impacto de las prácticas de RSE. Conexión entre RSE e innovación; efectos de la RSE en el desempeño corporativo, en los clientes, accionistas, empleados, proveedores y comunidad; influencia de las dimensiones económica, ética, legal y discrecional en la marca y reputación de las empresas.
- Estrategias organizacionales de implantación de la RSE. Indicadores relevantes; papel de la RSE en la identidad corporativa; proceso de sensibilización de los miembros de una empresa sobre la RSE.
- Percepción de los empleados sobre prácticas de RSE. Apreciación de los trabajadores acerca de las prácticas de RSE; relación entre la percepción de los trabajadores acerca de las prácticas de RSE con su compromiso e impacto en la cultura organizacional.
- Percepción de los directivos sobre prácticas de RSE. Descripción de la RSE desde la perspectiva de los directivos; comparación de la percepción de RSE de los directivos de Pymes y de grandes empresas.
- Indicadores Organizacionales asociados a las prácticas de RSE. Impacto de la RSE en el interior de la empresa, en las actitudes de los empleados, el compromiso empresarial, la satisfacción y la justicia laboral.

La Tabla I.4 pretende ser un resumen del recorrido histórico del concepto de RSE en las cinco etapas comentadas, así como de los condicionantes económicos, políticos, sociales e institucionales existentes en cada una de ellas.

Tabla I.4: Evolución histórica del concepto de RSE

Etapa	Marco político, económico, y social	Marco institucional	Marco académico
<p>Finales del siglo XIX hasta la década de los 50.</p>	<p>Problemática social derivada de un modelo liberal o de libre mercado (explotación infantil, incremento de la miseria, altos índices de insalubridad y corrupción y profundo desequilibrio en la distribución de la riqueza).</p> <p>Los trabajadores empiezan a tener conciencia de sus derechos y empiezan a organizarse para que se tengan en cuenta sus libertades y se mejoren sus condiciones de vida.</p> <p>Grupos de empresarios empiezan a asumir responsabilidades, más allá de las meramente comerciales, a través de prácticas filantrópicas y de voluntariado.</p>	<p>Aparecen las primeras Fundaciones.</p> <p>Aparecen las primeras auditorías sociales de empresas privadas.</p> <p>1919. - Se crea, en el seno de la ONU, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como organismo especializado en los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.</p> <p>1946. - Declaración de Finlandia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la que se recogen las obligaciones de las empresas</p> <p>1948. - La Asamblea General de la ONU aprueba y proclama la Declaración Universal de Derechos Humanos.</p>	<p>Se empiezan a requerir actividades de tipo donativo y de caridad a las organizaciones.</p> <p>Los hombres de negocios debían tratar a sus subordinados con justicia y honestidad.</p> <p>Se empieza a apostar por un punto de vista moderno de las organizaciones que produce beneficios, a la vez que presta servicios sociales.</p>
<p>1951-1960</p>	<p>Consenso político, intelectual y social sobre la necesidad de una regulación pública para garantizar el interés colectivo y evitar los estragos causados por las políticas del modelo liberal que posibilitaron el desplome bursátil de 1929 y la Gran Depresión de los años 30.</p>	<p>Política “<i>New Deal</i>” en EE. UU., como conjunto de medidas adoptadas por el gobierno de Franklin D. Roosevelt para luchar contra la Gran Depresión de los años 30.</p>	<p>Primeros debates y posicionamientos en torno a la RSE.</p> <p>La empresa ha de prestar atención, en sus decisiones, a las expectativas y valores sociales.</p> <p>Compromiso de la empresa con la sociedad.</p>

Tabla I.4: Evolución histórica del concepto de RSE (continuación)

Etapa	Marco político, económico, y social	Marco institucional	Marco académico
<p>1961- 1980</p>	<p>En los años 60 continúa el proceso de reestructuración capitalista, iniciado tras II Guerra Mundial, mediante la intervención del Estado, favoreciéndose el sistema de protección social, la sindicalización obrera y la existencia de un mercado de consumo masivo.</p> <p>En la década de los 70, como consecuencia de la crisis energética, se produce una contraofensiva neoliberal frente a lo que se consideraba como una excesiva regulación del Estado.</p> <p>Importante desregularización económica.</p> <p>Empiezan a universalizarse las empresas multinacionales.</p> <p>Crece el activismo social a favor de los derechos civiles, por los derechos de los consumidores y contra del poder de las multinacionales, la guerra del Vietnam y la aparición de conflictos como el <i>apartheid</i>.</p> <p>Se empieza a exigir una reducción del impacto medioambiental y una limitación de recursos.</p>	<p>Aparecen las denominadas inversiones éticas (ISR).</p> <p>Surgen las primeras legislaciones ambientales.</p> <p>1971. - El CED elabora su informe “<i>Social Responsibilities of Business Corporation</i>”, con recomendaciones tanto para el sector público como el privado.</p> <p>1972. - La Cumbre de la Tierra de Estocolmo sobre cuestiones ambientales internacionales marca un punto de inflexión en el desarrollo de la política internacional del medioambiente.</p> <p>1976. - Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las empresas multinacionales y políticas sociales.</p>	<p>Etapa de formalización y consolidación del concepto de RSE, añadiéndose contribuciones con base empírica.</p> <p>Pugna ideológica en el tratamiento de la RSE entre una postura keynesiana y otra liberal.</p> <p>La RSE mantiene su naturaleza voluntaria, va más allá de la ley y de los resultados económicos y supone un compromiso en la solución de los problemas sociales.</p> <p>Incorporación de valores y expectativas sociales en la gestión empresarial.</p> <p>Enfoque basado en consideraciones de largo plazo.</p> <p>Consideración de expectativas sociales en lo económico, legal, ético y filantrópico.</p>

Tabla I.4: Evolución histórica del concepto de RSE (continuación)

Etapa	Marco político, económico, y social	Marco institucional	Marco académico
<p>1981- 2000</p>	<p>La década de los 80 se caracterizó por la hegemonía del ideario económico liberal que apuesta por la desregulación de la economía y la liberalización del comercio internacional.</p> <p>En los años 90 crece la contestación social frente a las prácticas empresariales.</p> <p>El problema de una “globalización irresponsable” accede a la agenda política global.</p> <p>El papel del sector público y la sociedad civil adopta una importancia creciente. Los Estados y los Organismos Internacionales acompañan al activismo social en busca de un nuevo modelo que dé respuesta a una nueva realidad globalizada y cambiante, siendo el sector empresarial la principal fuerza motriz de ese cambio.</p>	<p>1986. - Se crea la CRT (<i>Caus Round Table</i>), red internacional para promover los principios del capitalismo moral.</p> <p>1987. - Se publica el <i>Informe Brundtland</i>, que incluye la dimensión medioambiental en el concepto de RSE.</p> <p>1991. - Se crea el WBCSD en el que se abordan temas como los valores y la gobernanza en los negocios.</p> <p>1992. - Se organiza la CNUMAD (Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo) con el objetivo de establecer una postura común ante las cuestiones del desarrollo sostenible.</p> <p>1992. - La Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro de la ONU publica su “Programa 21” como referencia para la aplicación del desarrollo sostenible en los territorios.</p> <p>1993. -Se publica el Libro Blanco del Consejo Europeo en el que se convoca a las organizaciones a participar de la lucha contra la exclusión.</p> <p>1995. - Se crea la Organización Mundial del Comercio (OCM), que supuso la liberación del comercio y de los flujos financieros.</p>	<p>Surgen nuevos temas relacionados con la RSE como: La ética empresarial. La sostenibilidad. La ciudadanía corporativa. La <i>triple bottom line</i> o triple cuenta de resultados.</p> <p>La RSE como una inversión más que un gasto (oportunidad de las empresas de convertir un problema social en una oportunidad económica).</p> <p>El enfoque de la RSE se hace menos conceptual y más orientado a la investigación práctica y a los procesos organizativos.</p> <p>Se plantea la necesidad de un marco regulatorio público en el que se expliciten las acciones consideradas responsables.</p> <p>Surge la teoría de los <i>stakeholders</i>.</p> <p>Aparecen los primeros códigos éticos.</p>

Tabla I.4: Evolución histórica del concepto de RSE (continuación)

Etapa	Marco político, económico, y social	Marco institucional	Marco académico
<p>1981- 2000</p>	<p>Las empresas empiezan a reconocer la necesidad de crear nuevos sistemas de producción, nuevas tecnologías y nuevos productos para garantizar el desarrollo sostenible.</p>	<p>1997. - Se firma el “Protocolo de Kioto”, acuerdo internacional con el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global.</p> <p>1997. - Se crea el GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>) con el objeto de establecer un modelo de medición integrada de todos los aspectos de la RSE.</p> <p>1999. - Se publican los “Principios de Sullivan” de la ONU para animar a las empresas a apoyar la justicia, económica, social y política.</p> <p>1999. - La OCDE aprueba una serie de directrices a las empresas multinacionales fundamentadas en los Derechos Humanos y el Desarrollo Sostenible.</p> <p>2000. - El Consejo Europeo aprueba la “Agenda Social Europea” para apoyar a todas aquellas iniciativas relacionadas con la RSE.</p>	<p>Se analizan las particularidades de la responsabilidad medioambiental.</p> <p>Proliferan los estudios empíricos que intentan medir la relación entre el desempeño social y el económico-financiero.</p>
<p>2001- Actualidad</p>	<p>Continúa el proceso de globalización iniciado a finales de los 80 con un aumento cada vez mayor del poder económico y político de las multinacionales.</p> <p>Continúan, igualmente, las presiones sociales con el objeto de conseguir un comportamiento responsable de las empresas.</p>	<p>2000. - La ONU aprueba los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), para acabar con la pobreza global.</p> <p>2000. - Se presenta en la ONU el “Pacto Mundial” (<i>Global Compact</i>).</p>	<p>Se redefine el concepto de “Gobierno corporativo”, ligado a la RSE, incluyendo temas como transparencia, ética, reporte, autorregulación y rendición de cuentas.</p>

Tabla I.4: Evolución histórica del concepto de RSE (continuación)

Etapa	Marco político, económico, y social	Marco institucional	Marco académico
<p>2001-Actualidad</p>	<p>Abundan las presiones institucionales, mediante el desarrollo de textos legales para recomendar y/u obligar a las empresas a ser más responsables.</p> <p>Se produce una importante pérdida de confianza respecto a las prácticas empresariales (caso <i>Enron</i>, 2001)</p> <p>Colapso del sistema financiero (encabezado por la quiebra de <i>Lheman Brothers</i> en 2008) motivado por fuertes desequilibrios estructurales y por una cultura corporativa basada en la creación de valor para el accionista y la alta dirección.</p> <p>En 2010, <i>British Petroleum</i> ocasiona el mayor desastre ecológico de la historia.</p>	<p>2001. - La Comisión Europea publica el “Libro Verde” con el objeto de desarrollar un marco europeo para la RSE.</p> <p>2002. - Se crea “Foro Europeo <i>multistakeholders</i>” sobre responsabilidad social de las empresas</p> <p>2002. - Se celebra la Cumbre de Johannesburgo de la ONU en materia de desarrollo sostenible.</p> <p>2011. - La Comisión Europea publica su “Estrategia renovada de la UE para 2011 -2014” sobre RSE.</p> <p>2014. - Se publica la “Directiva 2014/95” del Parlamento Europeo sobre divulgación de información no financiera de las empresas.</p> <p>2015. - La Unión Europea publica la nueva estrategia europea sobre RSE para el periodo 2015 -2020.</p> <p>2015. - La ONU presenta los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS).</p> <p>2016. - Se firma el “Acuerdo de París” con el objetivo de reducir el calentamiento global. En 2017, el presidente Donald Trump anunció la retirada de Estados Unidos de este acuerdo.</p>	<p>La RSE como cuestión estratégica que se integra en la misión, visión y principios organizativos de las empresas y que beneficia simultáneamente a la sociedad y a la propia competitividad de la empresa,</p> <p>Desarrollo del concepto de sostenibilidad como reflejo de la preocupación ambiental.</p> <p>Capitalismo inclusivo.</p> <p>El estudio de la RSE se abre a otro tipo de organizaciones (ONG, servicios públicos y universidades).</p>

Fuente: Elaboración propia

3. Revisión de las teorías sobre RSE según el rol de la empresa en la sociedad

Como hemos visto en el estudio de la evolución histórica del concepto de RSE, este se ha ido modificando, matizando y ampliando a lo largo de las últimas décadas, adaptándose a los requerimientos del contexto económico, social, político e institucional existente en cada momento, lo que ha llevado a cierta confusión conceptual. Esta confusión conceptual ha animado a algunos investigadores a presentar trabajos de revisión de la literatura con el objeto de intentar clasificar y sintetizar las numerosas teorías que han sido empleadas para el estudio de la RSE.

Consideramos que puede ayudar a una mejor conceptualización de la RSE, la revisión de dichas teorías. Para ello nos basaremos en la realizada por Garriga y Melé (2004), considerada la más completa y expositiva de las clasificaciones desarrolladas hasta la fecha¹³. Dicha clasificación atiende al criterio del papel de la empresa en la sociedad y contempla cuatro grupos de teorías: instrumentales, integradoras, de carácter político, y sobre ética y moral.

3.1. Teorías instrumentales

Se incluyen en este apartado todas aquellas aportaciones que ven a la RSE como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos de la empresa. Las empresas buscarán desarrollar actividades de RSE siempre que estén ligadas a la obtención de mayores beneficios para sus accionistas. Estas teorías se concentran en estudiar las distintas actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial. Estamos, pues, ante una concepción unidimensional de la RSE en la que únicamente se considera el aspecto económico. Dentro de esta argumentación se incluyen tres grupos de teorías:

¹³ Haremos, al final, una breve referencia a otra clasificación más reciente desarrollada por Alvarado *et al.* (2011), que utiliza como criterio la racionalidad subyacente en la investigación y la concepción del papel de la empresa en la sociedad.

3.1.1. Teorías de maximización del valor de los accionistas

Estas teorías no ven más responsabilidad social de la empresa que maximizar el valor para el accionista. Cualquier otra actuación será aceptable si, y solo si, contribuye a este objetivo económico que es el único fin de la empresa. Las empresas han sido creadas exclusivamente para generar utilidades y obtener la máxima rentabilidad para los accionistas, atendiendo a una ética en donde se respeten las leyes y normas que regulan su actividad económica. Existe, pues, una separación entre las empresas y los individuos que la conforman, o sea, que la empresa es una entidad aislada de la sociedad, cuya función es la de crear riquezas para los inversionistas.

Según estas teorías, las prácticas de RSE son una carga injusta y costosa para los propietarios que, además, limita su libertad y capacidad para decidir qué hacer con sus utilidades y a quién destinarlas. Basan la legitimidad de sus propuestas en lo que consideran propio de una sociedad libre que incluye libertad de empresa, libertad de mercado y propiedad privada, sin más limitaciones que las señaladas por la ley. Los directivos se deben totalmente a quienes los han contratado y tienen la obligación de servir lealmente a sus intereses, sin más limitaciones que las señaladas por la ley (Melé, 2007). La mejor forma de crear riqueza es la búsqueda del interés privado, lo que aumenta la capacidad de inversión en nuevas empresas, creando puestos de trabajo y haciendo más accesible al público los bienes y servicios (Jensen, 2000). Las externalidades negativas que puedan producirse por la actividad de la empresa serían responsabilidad del Estado, que ha de ocuparse de los problemas sociales que se presentan en la sociedad, también los ocasionados por la empresa, promulgando leyes que limiten el daño social de la actividad de las empresas y estableciendo políticas sociales.

Destacamos en este apartado las aportaciones de Friedman (1970) y Jensen (2000). Para Friedman (1970) el verdadero deber social de la empresa es obtener las máximas utilidades (obviamente en un mercado abierto, correcto y competitivo) produciendo riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible. Es decir, que la única legitimación social y ética de la empresa es la maximización de la utilidad con respeto de las reglas del juego. La empresa es vista como una “persona artificial”, creada por la ley y no como una institución social. Las relaciones empresariales internas y externas son consideradas como una red de contratos.

Hay que aclarar, sin embargo, que Friedman no afirma que la empresa solo pueda desarrollar actividades orientadas a los beneficios, sino que reconoce que podría desarrollar actividades sociales si, indirectamente, pueden llevar a posteriores beneficios. En esa misma línea se pronuncian otros defensores de esta teoría.

Porter y Kramer (2002, 2006), reconocen actividades sociales en la empresa solo si le proporcionan ventajas competitivas y, en consecuencia, beneficios a largo plazo.

Burke y Logsdon (1996) presentan el concepto de “responsabilidad empresarial estratégica” para referirse a aquellas políticas, programas y procesos que rinden importantes beneficios económicos a la empresa.

Drucker (1984) apuntaba la posibilidad de conseguir beneficios de la responsabilidad social, en la medida en que la resolución de problemas sociales pueda generar oportunidades económicas.

Jensen (2000), sin renunciar a la búsqueda del valor económico como único objetivo de la empresa, acepta asumir ciertas demandas sociales de grupos implicados si estas pueden contribuir a maximizar los beneficios a largo plazo.

Melé (2007) señala las siguientes limitaciones en estas teorías:

- Crear riqueza es importante pero no suficiente para lograr una buena sociedad (se puede crear riqueza degradando a las personas, erosionando la convivencia social, agotando los recursos naturales y contaminando el medioambiente).
- Se trata de teorías reduccionistas que se centran solo en los aspectos económicos, sin considerar los aspectos humanos, éticos y sociales. Entiende a la persona como un *homo economicus* que se mueve solo por intereses económicos y preferencias. No tiene en cuenta que la contribución de la empresa a la sociedad no se limita a la creación de riqueza (lo cual es importante) sino que crea empleo, suministra bienes y servicios con eficiencia, es cauce de inversiones rentables, difunde valores, etc.
- Las bases éticas son insuficientes. Las leyes concretan las exigencias éticas, pero la ética es más amplia que las leyes. Las leyes no pueden cubrir todas las exigencias normativas y, con frecuencia, llegan tarde.

3.1.2. Estrategias para lograr ventajas competitivas

Se incluyen en este enfoque aquellas teorías que se centran en analizar cómo distribuir los recursos para conseguir objetivos sociales a largo plazo y ventajas competitivas. Se distinguen tres perspectivas:

➤ Inversiones sociales en un contexto competitivo

Las teorías incluidas en este enfoque plantean que la promoción de la RSE puede ser útil para aumentar la ventaja competitiva de las empresas. Las empresas han de llevar a cabo aquellas acciones socialmente responsables que sean susceptibles de otorgarle ventajas competitivas y, de esta manera, lograr beneficios compartidos tanto para la empresa como para la sociedad.

Entre los principales exponentes de este enfoque están los trabajos realizados por Porter y Kramer (2002, 2006). Su teoría plasma la disyuntiva existente entre destinar recursos para la realización de actividades socialmente responsables que puedan elevar el valor de largo plazo de una empresa y los intereses de los inversionistas, más enfocados a que la empresa maximice sus beneficios a corto plazo. Los autores sostienen que determinadas acciones filantrópicas permiten aumentar el valor de intangibles, como la marca o reputación que, a su vez, puede producir una elevación de los beneficios de la empresa (Porter y Kramer, 2002). Asimismo, mantener una relación y compromiso responsable con los diversos *stakeholders* puede crear una ventaja competitiva basada en las relaciones de confianza que se forjarían con el tiempo y que pueden generar una diferenciación, difícil de imitar, proveniente del compromiso de diversos grupos para mejorar el rendimiento de la empresa.

➤ Una perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basadas en los recursos

Según las teorías incluidas en este enfoque, la consecución de ventajas competitivas depende de la interacción de los recursos humanos, organizativos y físicos de la empresa a lo largo del tiempo, así como de las rutinas organizativas y estratégicas mediante las cuales los directivos adquieren dichos recursos, los modifican, integran y combinan para poder generar nuevas estrategias creadoras de valor (Garriga y Melé, 2004). Esta perspectiva sostiene que el principal recurso de la empresa es el conocimiento, y su gestión adecuada mejora sus capacidades competitivas. El conocimiento es un activo de la empresa que crece y mejora en la medida en que es compartido en las relaciones de los empleados entre sí y con el resto de *stakeholders*.

Una de las principales aportaciones dentro de este enfoque fue la realizada por Litz (1996). Este autor se centra, más que en la actividad de la empresa en el mercado, en los recursos que gestiona, tanto tangibles como intangibles. Dentro de los recursos intangibles considera que el conocimiento es un factor importante para alcanzar ventajas competitivas. Dicho conocimiento es administrado a través de lo que se ha dado en llamar “gestión del conocimiento” que implica generar, buscar, almacenar, difundir, utilizar y compartir el conocimiento existente entre los miembros que conviven dentro de una empresa (empleados, gerentes y accionistas) y con los agentes que se relacionan fuera de ella (clientes, proveedores, contratistas, etc.).

- Estrategias para la base de la pirámide económica o segmentos de bajos ingresos de la sociedad

Desde este enfoque se afirma que existe una oportunidad para innovar en bienes o servicios para atender las necesidades de aquellos grupos sociales que tienen bajo poder adquisitivo y no poseen las condiciones de los mercados convencionales. Vincular a la base de la pirámide (cuatro mil millones de pobres) como consumidores, productores, proveedores, distribuidores o socios aliados genera un compromiso compartido que crea valor para la comunidad, al tiempo que establece una base de crecimiento e innovación empresarial a largo plazo (Prahalad, 2005).

3.1.3. Marketing relacionado con alguna causa

Las teorías incluidas en este enfoque concluyen que las empresas socialmente responsables obtienen como recompensa de sus clientes una alta percepción de imagen, prestigio y reputación. Las actividades de RSE son entendidas como acciones que ejecuta el área de marketing con el objetivo de posicionar la marca de la empresa entre las personas y grupos directamente relacionados. Dentro de este enfoque destaca la aportación de Murray y Montanari (1986), quienes consideran que las actividades de RSE deben ser generadas para obtener un efecto positivo sobre la reputación empresarial. Entienden, por lo tanto, a la RSE como una estrategia de marketing empresarial. El desarrollo de actividades socialmente responsables se justifica solo en la medida que generen un retorno asociado a mejoras en la marca de una empresa.

3.2. Teorías de carácter político

Las teorías incluidas en esta categoría comparten su enfoque “en las interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad y en el poder y la posición de las empresas y su inherente responsabilidad” (Garriga y Melé, 2004, pág. 55). Estas teorías ponen el foco en el poder social que adquieren las empresas en la medida que se ve insertas en una sociedad. Existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía. Dentro de este grupo de teorías podemos diferenciar tres enfoques:

3.2.1. Constitucionalismo corporativo

Las teorías incluidas en este enfoque parten de la premisa de que la empresa es una institución social, ya que sus decisiones de negocio afectan al medio donde se desarrolla, incidencia que es mayor en la medida que aumenta la participación y el tamaño de la empresa en la economía. Por lo tanto, las empresas son entes políticos que adquieren poder e influencia sobre la sociedad y, consecuentemente, pueden influir en el marco cultural, político y del mundo de los negocios.

El mero hecho de disponer de este poder es el que obliga a las empresas a asumir responsabilidades con respecto de su entorno social. Las empresas que no usan ese poder, de manera que la sociedad considere responsable tenderá a perderlo puesto que otros grupos intervendrán para asumir dichas responsabilidades (Davis, 1960).

Los ejecutivos son considerados personas influyentes e importantes ya que sus decisiones afectan directamente a las personas. Toman decisiones pensando en el bien de la organización pero, también, según su propia naturaleza humana, por lo que han de buscar un equilibrio entre “poder” y “responsabilidad”, al tiempo que han de adaptar sus puntos de vista a los escenarios cambiantes en los que se desenvuelven (Davis, 1967).

3.2.2. Teoría integradora del contrato social

La teoría integradora del contrato social considera que existe un contrato social implícito entre empresa y sociedad que conlleva una serie de obligaciones indirectas de la primera

hacia la segunda, en dos niveles: contrato basado en normas éticas aceptadas por todos (nivel macrosocial); y acuerdos implícitos o explícitos inspirados en los usos propios de comunidades locales, es decir, acuerdos que tienen lugar entre los miembros de una comunidad específica (nivel microsocia). Estos dos tipos de contratos obligan a las empresas a actuar de modo integrado, cumpliendo con ellos de manera consecuente. La responsabilidad social aquí vendría implícita, por lo tanto, en la coherencia de la empresa con estas normas ético-sociales (Donaldson y Dunfee, 1999).

3.2.3. *Ciudadanía corporativa*

Las teorías que comparten este enfoque consideran que la empresa es parte de la sociedad y ha de participar en la vida social contribuyendo voluntariamente al desarrollo y bienestar de la sociedad más allá de la creación de riqueza. La empresa, como cualquier ciudadano, tiene una serie de deberes y derechos y ha de contribuir, a través de su actividad, al bien de la sociedad en su conjunto.

Lodgson y Wood explican que existe una interrelación entre las empresas y el entorno, de manera que las organizaciones no disponen de una auténtica autonomía para decidir sus actuaciones, sino que estas dependen del entorno y, a su vez, definen aspectos del entorno.

Lozano (2002) afirma que cuando se habla de empresa ciudadana se habla de la relación y diálogo de la empresa con sus *stakeholders*, de la creación de un proyecto compartido y de la coherencia con los valores que expresan la identidad corporativa y el compromiso con la sociedad. La empresa ciudadana debe, según el autor, construir una relación con los diversos *stakeholders* basada en el diálogo; tener presentes en dicha relación el impacto de las actuaciones de la empresa y las demandas y expectativas que se le dirijan; aprender a desarrollar valores corporativos; e integrar en los objetivos de las empresas aquellos aspectos de interés y responsabilidad públicos que confieren legitimidad a su presencia en medio de la sociedad.

Melé (2007) señala que entre las principales críticas a estas teorías está el hecho de que se refieren a la legitimidad de la empresa a la hora de asumir funciones que tradicionalmente ha realizado el Estado. Dado el enorme poder de las grandes multinacionales, su “acción ciudadana” pueda terminar en una intromisión en la soberanía de países con gobiernos débiles o con poca capacidad de regulación.

3.3. Teorías integradoras

Las teorías integradoras son aquellas que “buscan cómo integrar en las empresas las demandas sociales, argumentando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia” (Garriga y Melé, 2004, pág. 57). Buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de captar, identificar y dar respuesta a diversas demandas sociales. Dentro de este grupo se distinguen cuatro categorías o enfoques:

3.3.1. Enfoque desde la gestión de asuntos sociales

Las teorías que se incluyen en este enfoque examinan los procesos por los cuales la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectar significativamente a su negocio (Wartick y Rude, 1986). Se analizan, pues, las acciones mediante las cuales la empresa incorpora las demandas sociales en su proceso de toma de decisiones.

Vogel (1986) afirma que, dado que los aspectos sociales y políticos varían en el tiempo afectando al entorno de los negocios, lo importante, más que analizar el comportamiento de las empresas, sería analizar las conductas, estímulos e incentivos que hacen que una empresa cumpla o no con las acciones más aceptadas por la sociedad.

Jones (1980) propone que el compromiso social debe ser adoptado por las empresas de forma voluntaria, salvaguardando los intereses de otros grupos, proveedores, clientes y trabajadores, además de los de los accionistas. Plantea, no obstante, la necesidad de establecer un marco regulatorio que recoja los compromisos mínimos que deben tener las empresas con los mercados donde operan. Ello evitaría ambigüedades y permitiría catalogar las acciones empresariales como responsables o irresponsables.

3.3.2. Principio de responsabilidad pública

Dentro de este enfoque se incluyen aquellas teorías que entienden que es la política pública la única vía razonable para determinar el alcance y sentido de la RSE. En dicha línea, Preston y Post (1975, 1981) utilizan el término de “responsabilidad pública”, en lugar de

“responsabilidad social”, para hacer hincapié en la importancia otorgada al proceso público (lo recogido por la ley y el patrón social reflejado en la opinión pública).

Sethi (1975) afirmaba que la empresa tiene que ser considerada una institución social que debe orientar su conducta por un principio de responsabilidad pública en relación con el progreso social y con los intereses generales de la sociedad. Se entiende, por lo tanto, desde este enfoque, que una política pública que contemple, además de las leyes y reglamentos, aspectos de opinión pública y temas sociales, ayudará a identificar los comportamientos empresariales considerados apropiados.

3.3.3. *Gestión de grupos de interés*

Las teorías incluidas en este enfoque consideran que la empresa tiene responsabilidades hacia todas las personas o grupos que afectan o se ven afectadas por las políticas o las prácticas empresariales (empleados, accionistas, clientes, consumidores, proveedores y la comunidad local), y no solo hacia los accionistas. En el proceso de toma de decisiones las empresas han de buscar y asegurar el beneficio de todos los grupos implicados, los cuales deben participar en las decisiones que afecten a su bienestar. La dirección, para asegurar la supervivencia de la empresa ha de actuar en interés de los grupos implicados y en interés de la empresa (Mitchell *et al.*, 1997).

Melé (2007) señala los siguientes aspectos positivos de estas teorías:

- Permiten concretar el modo de determinar las responsabilidades específicas de la empresa hacia cada grupo de implicados.
- Considera los legítimos intereses y derechos de los grupos implicados en un sentido más amplio.
- La propiedad está moderada por la justicia distributiva.
- Las obligaciones del directivo no se restringen únicamente a los deberes fiduciarios con los accionistas.

Sin embargo, estas teorías, según el mismo autor, también presentan una serie de problemas y limitaciones:

- Cómo identificar a los grupos implicados y sus intereses legítimos.

- Cómo resolver los conflictos de interés¹⁴.
- Necesidad de matizar la participación de los implicados en la toma de decisiones en asuntos que les afecten.
- La atención a los resultados de todos los grupos implicados elimina las ventajas de un objetivo único, de carácter económico, para evaluar la actividad empresarial¹⁵.

3.3.4. *Desempeño social corporativo*

Este enfoque recoge aquellas teorías que constituyen la concepción clásica de la responsabilidad social. La responsabilidad social surge al considerar que la empresa, en su actuación en la sociedad, produce no solo efectos económicos, sino también sociales. Los orígenes de este enfoque datan de mediados del siglo XX. Bowen (1953) define la RSE como “la obligación que tienen los directivos empresariales de establecer políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción que sean deseables de acuerdo con los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953, pág. 6).

Ackerman (1973) y, posteriormente, Sethi (1975), añadieron además que las empresas habrían de ser proactivas, anticipándose a las necesidades y demandas sociales, acuñando el concepto de “receptividad empresarial”.

Carroll (1979), delimita el término “social”, clasificando el conjunto de obligaciones que la empresa tiene con la sociedad en responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales.

Wood definió la actuación social de la empresa como “la configuración, en una organización empresarial, de principios de responsabilidad social, procesos de receptividad social y políticas, programas y resultados observables asociados a las relaciones de la empresa con la sociedad” (Wood, 1991, pág. 693). Este mismo autor propone que debe ser el “principio de responsabilidad pública” el marco de referencia para definir la RSE, de forma que esta no

¹⁴ Mitchell (1997) propone resolverlos mediante el diálogo con los grupos implicados, buscando consenso y atendiendo a criterios de legitimidad, urgencia y poder.

¹⁵ Esta es la principal crítica a estas teorías por parte de los defensores de la teoría del valor (Jensen, 2000).

sea definida por los caprichos, preferencias o contactos sociales de los altos ejecutivos de la empresa, sino por las demandas sociales del entorno de la empresa en cada momento y lugar. En la medida en que las empresas ofrezcan respuestas adecuadas a las demandas sociales obtendrán legitimidad social y “licencia para operar”. Las empresas que no integren los valores sociales en sus decisiones empresariales podrán verse sometidas a la desaprobación pública (Davis, 1973).

Preston y Post (1975) afirman que la empresa y la sociedad son dos sistemas “interpenetrados”. Existe una interdependencia entre la empresa y la sociedad ya que operan en un entorno compartido, siendo la sociedad la que otorga legitimidad a la empresa concediéndole credibilidad, reputación y disposición a colaborar, o tomando represalias contra prácticas cuestionables desarrolladas por la misma.

Melé (2007) señala los siguientes puntos positivos de las teorías incluidas en este enfoque:

- Añaden la preocupación y la sensibilidad acerca del impacto social de la actividad empresarial.
- Advierten de la repercusión positiva de una conducta responsable como forma de evitar riesgos y crear reputación corporativa.
- Buscan legitimación social a la actuación de la empresa.

Este mismo autor señala como limitaciones de estas teorías las siguientes:

- No tienen en cuenta la conciencia moral del directivo, sino que son las instituciones las que conforman el comportamiento de los individuos que forman parte de ella.
- Contienen un enfoque completamente utilitarista. No se trata de actuar bien (propio de la ética) sino de evitar riesgos y procurar buena reputación, según los valores sociales y sensibilidades éticas de cada tiempo y lugar.
- Son teorías que se ajustan al “principio de responsabilidad pública” por lo que las responsabilidades sociales pueden estar condicionadas por los grupos de presión y por las presiones ideológicas de los medios de comunicación. Ello puede hacer que en lugar de hacer lo debido se puede terminar haciendo lo “políticamente correcto”.
- La RSE no es algo intrínseco a la actividad social, sino que se separa lo social de lo económico.

3.4. Teorías sobre ética y moral en los negocios

Este grupo de teorías se centran en “los requerimientos éticos que cimientan las relaciones entre las empresas y la sociedad” (Garriga y Melé, 2004, pág. 60). Presentan la RSE desde una perspectiva ética, analizando las exigencias éticas en las que se basan las relaciones de la empresa con la sociedad. Estudian el desarrollo de actividades de RSE por parte de la empresa en respuesta al cumplimiento de derechos universales como el respeto por los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, el respeto por el medioambiente, el desarrollo sostenible y el bien común. Dentro de este grupo se distinguen, a su vez, cuatro enfoques diferentes:

3.4.1. Teoría normativa de los grupos de interés

Esta teoría presenta a la empresa como una organización compuesta por una pluralidad de agentes que intervienen en ella o son afectados por sus decisiones de gestión (*stakeholders*)¹⁶. La teoría de los *stakeholders* es quizá la teoría más utilizada para el desarrollo de propuestas de RSE y supuso una nueva forma de entender a las organizaciones como un conjunto de grupos de interés con objetivos e intereses dispares por los que la empresa debe velar. En el apartado 4 de este mismo capítulo analizamos más profusamente el contenido de esta teoría.

3.4.2. Derechos universales

Se incluyen en este enfoque aquellas teorías que basan la RSE en el cumplimiento de los derechos humanos y laborales, así como en el respeto al medioambiente.

Destacamos dentro de este enfoque el denominado Pacto Global de Naciones Unidas (NACIONES UNIDAS, 1999) cuya finalidad es promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilite conciliar intereses de las empresas con las demandas y valores de la sociedad civil. Contiene diez principios universales en materia de derechos humanos, normas laborales y medioambiente, derivados de “La Declaración Universal de Derechos Humanos”, “La Declaración de Principios de la

¹⁶ Freeman (1984) definió el término *stakeholders* como cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)” y de “La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo”.

3.4.3. *Desarrollo sostenible*

El concepto de desarrollo sostenible se consolidó en el denominado Informe Brundtland que lo definió como el desarrollo que “permite la atención de las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras” (NACIONES UNIDAS, 1987, pág. 8). Desde este enfoque se afirma que el sistema productivo y la economía en general están estrechamente vinculados con el medio natural. El crecimiento del sistema económico genera mayores tensiones sobre el medioambiente, lo cual va en detrimento del bienestar de la población. Se plantea, por lo tanto, la necesidad de promover un desarrollo económico que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras, para lo cual la empresa debe buscar un triple resultado, que además de incorporar los aspectos económicos de la empresa, también incluya los impactos sociales y los del medioambiente (Gladwin *et al.*, 1995).

Para Elkington (1998), el desarrollo sostenible en la empresa es aquel que contribuye al desarrollo mediante la entrega al mismo tiempo de beneficios económicos, sociales y ambientales (la llamada *triple bottom line*). El desarrollo sostenible incorpora, pues, el concepto de equidad tanto a nivel intrageneracional (solución a los problemas de pobreza absoluta y de distribución del ingreso), como intergeneracional (el uso de recursos en la actualidad no debe suponer una restricción para las generaciones futuras).

3.4.4. *El enfoque del bien común*

Las teorías incluidas en este enfoque sostienen que las empresas, como cualquier otro grupo social o individuo en la sociedad, tienen que contribuir al bien común porque son parte de ella. El bien común es un valor universal que atañe no solamente a un individuo o a un colectivo sino que es compartido por todos (Argandoña, 1998). Según este enfoque, lo que brinda valor a una sociedad no solo es la eficiencia, sino los valores de justicia y solidaridad compartidos, lo que facilita el desarrollo humano de quienes la integran.

Uno de los principales promotores de este enfoque fue Kaku (1997) quien afirma que si las empresas gestionan sus negocios con el único objetivo de ganar más dinero pueden llevar al mundo a la ruina económica, medioambiental y social. La empresa está en condiciones de crear riqueza y ofrecer productos y servicios de una manera justa, equitativa y eficiente y, simultáneamente, respetar la dignidad y los derechos fundamentales de los individuos. Afirma que las empresas podrían promover la prosperidad y maximizar sus ganancias a través de la cooperación (filosofía *Kyosei*), estableciendo cinco niveles o etapas por las que atraviesan las empresas:

- Etapa de supervivencia económica. Las empresas que se encuentran en este nivel tienen como objetivo obtener un flujo de ganancias que le permitan establecer una posición fuerte en el mercado. Su colaboración con la sociedad consiste en realizar eficientemente sus operaciones productivas y comerciales.
- Cooperación con el trabajo. La empresa llega a este nivel cuando los directivos y trabajadores comienzan a cooperar entre ellos, sintiéndose parte importante de su éxito y percibiendo justa recompensa por la labor desempeñada.
- Cooperación fuera de la empresa. Las empresas a este nivel comprenden que la colaboración con los grupos externos (clientes, proveedores, competidores, comunidades locales) lleva a que todas las partes involucradas ganen.
- Activismo global. Una empresa puede entrar en este nivel cuando opera en más de un país y se preocupa por el desarrollo de las localidades en las cuales opera, cooperando con empresas extranjeras, invirtiendo en investigación y desarrollo, entrenando a los trabajadores locales, y utilizando y desarrollando tecnologías que reducen o eliminan los efectos negativos en el medioambiente.
- El gobierno como un colaborador. Estarían en este nivel las empresas que ya han establecido una red internacional de relaciones de cooperación. Las empresas que alcanzan este nivel trabajan en conjunto con los gobiernos para resolver los desequilibrios económicos y sociales presentes alrededor del mundo.

El importante poder y la cantidad de recursos que manejan las grandes empresas hacen que la aplicación de esta filosofía de colaboración pueda ayudar a disminuir o eliminar los numerosos desequilibrios existentes en el mundo entre países con déficit y con superávit de recursos económicos, entre los ingresos de los países pobres y los países los ricos y entre las generaciones actuales y futuras.

En la Tabla I.5 se resume la clasificación de los distintos enfoques y teorías comentadas atendiendo al criterio del papel de la empresa en la sociedad (Garriga y Melé, 2004).

Tabla I.5: Revisión de las teorías sobre la RSE

INSTRUMENTALES			
La RSE como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos de la empresa			
Maximización del valor de los accionistas		La maximización del valor para el accionista como único criterio para realizar o no RSE.	Friedman (1970); Jensen (2000)
Estrategias para lograr ventajas competitivas	Inversiones sociales en un contexto competitivo	La RSE puede ser útil para aumentar la ventaja competitiva de las empresas a través de actividades filantrópicas	Porter y Kramer (2002, 2006)
	Enfoque basado en los recursos naturales	La consecución de ventajas competitivas depende de la interacción de los recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo	Litz (1996); Hart (1995)
	Estrategias para la base de la pirámide económica	Vincular a la base de la pirámide como consumidores, productores, proveedores, distribuidores o socios aliados genera un compromiso compartido que crea valor para la comunidad e innovación empresarial	Prahalad (2005); Hart y Christensen (2002)
Marketing con causa		La RSE es entendida como el conjunto de acciones que ejecuta el área de marketing con el objetivo de posicionar la marca de la empresa	Murray y Montanari (1986)
POLÍTICAS			
Se enfatiza el poder social que adquiere la empresa en la medida que se ve inserta en una sociedad			
Constitucionalismo corporativo		La empresa es una institución social ya que sus decisiones de negocio afectan al medio donde se desarrolla y, por lo tanto, ha de tomar decisiones acordes a intereses sociales	David (1960,1967)
Teoría integradora del contrato social		Considera que existe un contrato implícito entre empresa y sociedad que obliga a la empresa	Donaldson y Dunfee (1994,1999)
Ciudadanía corporativa		Se considera que la empresa es parte de la sociedad y ha de participar en la vida social contribuyendo voluntariamente al desarrollo y bienestar de la sociedad más allá de la creación de riqueza	Wood y Lodgson (2002, 2005)

Tabla I.5: Revisión de las teorías sobre la RSE (continuación)

INTEGRADORAS		
Estas teorías buscan cómo integrar en las empresas las demandas sociales, argumentando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia		
Aspectos administrativos o de gestión o enfoque de gestión de asuntos sociales	Estudian los procesos por los cuales la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectar significativamente a su negocio	Vogel (1986); Jones (1980); Ackerman (1973); Sethi (1975)
Principio de responsabilidad pública	Entienden que es la política pública la única vía razonable para determinar el alcance y sentido de la RSE.	Preston y Post (1975,1981); Sethi (1975); Frederick (1978)
Gestión de grupos de interés o <i>stakeholders</i>	La empresa tiene responsabilidades hacia todas las personas o grupos que afectan o se ven afectadas por las políticas o las prácticas empresariales y no solo hacia los accionistas	(Mitchell, Agle y Wood, 1997); Rowley (1997)
Desempeño social corporativo	La RSE surge al considerar que la empresa, en su actuación en la sociedad, produce no solo efectos económicos, sino también sociales.	Carroll (1979); Wartick y Cochran (1985); Wood (1991)
ÉTICAS		
Presentan la RSE desde una perspectiva ética, analizando las exigencias éticas en las que se basan las relaciones de la empresa con la sociedad		
Teoría normativa de los grupos de interés o <i>stakeholders</i>	Las empresas han de tener en consideración los intereses legítimos de todos sus <i>stakeholders</i> . La gestión de los <i>stakeholders</i> pasa a considerarse como una teoría ética.	Freeman (1984, 1994); Donaldson y Preston (1995)
Derechos universales.	Basan la RSE en el cumplimiento de los derechos humanos y laborales, así como el respeto al medioambiente.	Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999)
Desarrollo sostenible	La atención de las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras	(Gladwin y Kennelly, 1995); Informe Brundtland (1987)
El enfoque del bien común	Sostienen que las empresas, como cualquier otro individuo en la sociedad, tienen que contribuir al bien común porque son parte de ella	Kaku (1997) Argandoña, (1998)

Fuente: Elaboración propia a partir de Garriga y Melé (2004)

Alvarado *et al.* (2011) clasificaron las diferentes teorías empleadas para el estudio de la RSE según el tipo de racionalidad predominante que subyace en cada una de ellas y la concepción del papel social que atribuyen a la empresa.

Identificaron en la literatura 13 teorías o perspectivas teóricas¹⁷, coincidentes, en lo esencial, con la clasificación de Garriga y Melé (2004), distinguiendo, en su estudio bibliográfico, hasta 6 racionalidades o disciplinas distintas desde las que se ha afrontado el estudio de la RSE: jurídica, económica, económica-estratégica, psicológica, sociológica y ética. Distinguieron, asimismo, cuatro posiciones distintas respecto al papel de la empresa en la sociedad:

- La visión pura de maximización de utilidades (rol estrecho): se corresponde con la posición de la teoría económica clásica, según la cual la única responsabilidad de la empresa es generar beneficio económico dentro del marco de la ley.
- La visión constreñida de maximización de utilidades: coincidiría con el enfoque estratégico, según el cual la RSE estaría legitimada en la medida que tenga repercusión en el beneficio empresarial.
- La visión de la atención social: la RSE es un instrumento que permite a la empresa atender sus deberes morales como miembro de una sociedad, sin renunciar a la naturaleza estratégica de su misión.
- La visión de servicio a la comunidad (rol amplio): la empresa, como un integrante más de la sociedad, debe involucrarse activamente en la solución de problemas comunes. La RSE es un imperativo moral que obliga a las empresas a contribuir al bienestar universal.

Al cruzar las trece teorías con estas dos variables (racionalidad subyacente y papel de la empresa en la sociedad) los autores llegan a las siguientes conclusiones:

- Existe una fuerte correlación entre la racionalidad subyacente a cada teoría y el papel social de la empresa, de manera que, en la medida en que un gerente aborde la RSE apoyándose en enfoques teóricos con racionalidades jurídicas o económicas, es más

¹⁷ Dichas teorías son las siguientes: Teoría de la Propiedad, Teoría de la Firma, Teoría de la Agencia, Teoría de los Grupos de Interés, Teoría de la Respuesta Social Corporativa, Teoría Estratégica de la Empresa, Teoría de la Ética Aplicada a la empresa, Teoría Integradora del Contrato Social, Teoría de la Ciudadanía Corporativa, Teoría Institucional, Teoría del Desarrollo Sostenible, Teoría del Servidor, Teoría del Bien Común.

probable que esté concibiendo la empresa como una institución cuyo único objetivo es la maximización de beneficios.

- Por el contrario, los enfoques que abordan la RSE desde una óptica sociológica o ética tienden a concebir la empresa como una institución económico-social con un rol amplio. En estos casos la RSE se asentaría en principios ético-culturales que no dependen de la voluntariedad de los dueños o gerentes.
- La racionalidad económico-estratégica es la que incluye un mayor número de teorías sobre la RSE. Según los autores esto es debido a que ha sido acogida con más éxito por el entorno empresarial dado su carácter utilitarista, vinculado a la creación de valor. Existe también una razón histórica en la medida en que estas teorías surgieron como respuesta a las críticas provenientes del enfoque clásico económico de la RSE.

4. Teoría de los *stakeholders*

4.1. Del modelo de empresa unitaria al modelo de empresa pluralista

La aparición de la teoría de los *stakeholders* guarda relación con la generación de un nuevo marco económico, político y social, derivado del desarrollo socioeconómico de los principales países del mundo tras la Segunda Guerra Mundial, caracterizado por:

- Una concentración del poder económico y una separación entre la propiedad y la administración en las empresas.
- Un aumento de los derechos democráticos y sociales de amplias capas de la población y de su capacidad de negociación y de crítica ante la actuación de grandes empresas, en muchos casos de dimensión internacional.
- Un incremento de la presión de las organizaciones que representan los intereses de distintos grupos tales como sindicatos, organismos de defensa de los consumidores, de pequeños accionistas, grupos ecologistas, defensores de los derechos humanos y de unas relaciones comerciales más justas.
- Una preocupación por el desarrollo sostenible, el agotamiento de los recursos naturales no renovables y los efectos ambientales, lo que supone la incorporación de aspectos éticos en la estrategia y prácticas de actuación de las empresas.

Esa importante concentración del poder económico a favor de unas pocas grandes empresas, con posiciones oligopolísticas e incluso monopolísticas en determinados mercados, pone en evidencia el incumplimiento de los presupuestos clásicos de la empresa, que parten de un régimen de competencia perfecta en el que ningún agente tiene suficiente poder para fijar los precios en los mercados. Esta relación de poder desigual puede generar desequilibrios entre los intereses de los distintos grupos de interés que participan en la empresa.

En este escenario, se hace necesario un replanteamiento del papel tradicional de la empresa, de sus objetivos y responsabilidades, pasándose de una concepción de empresa “unitaria” o *shareholders*, con responsabilidad ante los accionistas, a una nueva concepción de empresa “pluralista” o *stakeholders*, con responsabilidad ante los distintos grupos de interés y ante la colectividad (Cea, 2010). Las principales diferencias entre ambas concepciones serían las siguientes:

➤ Empresa “unitaria” o *shareholders*

- La empresa pertenece a los que aportan el capital (socios o propietarios) y, en consecuencia, su finalidad principal se identifica con los intereses de sus propietarios.
- El objetivo básico de la empresa es la obtención de beneficios para los propietarios (máximos o satisfactorios). Los intereses de los demás (trabajadores, clientes, proveedores, prestamistas y la propia colectividad) quedarían suficientemente cubiertos por las leyes y contratos que vinculan a los grupos de interés con la empresa.
- La empresa es responsable solo ante los propietarios, excluyéndose la responsabilidad ante otros grupos de interés y ante la colectividad en su conjunto.
- Quedarían fuera de la responsabilidad de la empresa los costes sociales derivados de las externalidades o deseconomías externas derivadas de su actividad.
- Solo se suministra la información relativa a los estados financieros tradicionales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias), a los propietarios de la empresa.

➤ Empresa “pluralista” o *stakeholders*

- La empresa se entiende como un ente complejo formado por distintos grupos con intereses contrapuestos (propietarios, acreedores, trabajadores,

proveedores, clientes, administración pública, etc.) a los que debe responder buscando un equilibrio satisfactorio para todos ellos.

- La eficacia y eficiencia de la actuación empresarial se mide no solo en función de objetivos materiales (cantidad de productos y servicios, beneficios, etc.), sino que han de tenerse en cuenta otros aspectos que inciden sobre la calidad de vida del hombre y de la sociedad.
- La responsabilidad de la empresa no es solo ante sus propietarios, sino ante el resto de los grupos de interés y ante la sociedad en general, debiendo tener presente los objetivos y aspiraciones de todos ellos para, en equilibrio satisfactorio con los objetivos de sus propietarios, favorecer su supervivencia y expansión.
- La empresa ha de suministrar, junto con la información financiera, información voluntaria de las diferentes actuaciones llevadas a cabo en materia de RSE.

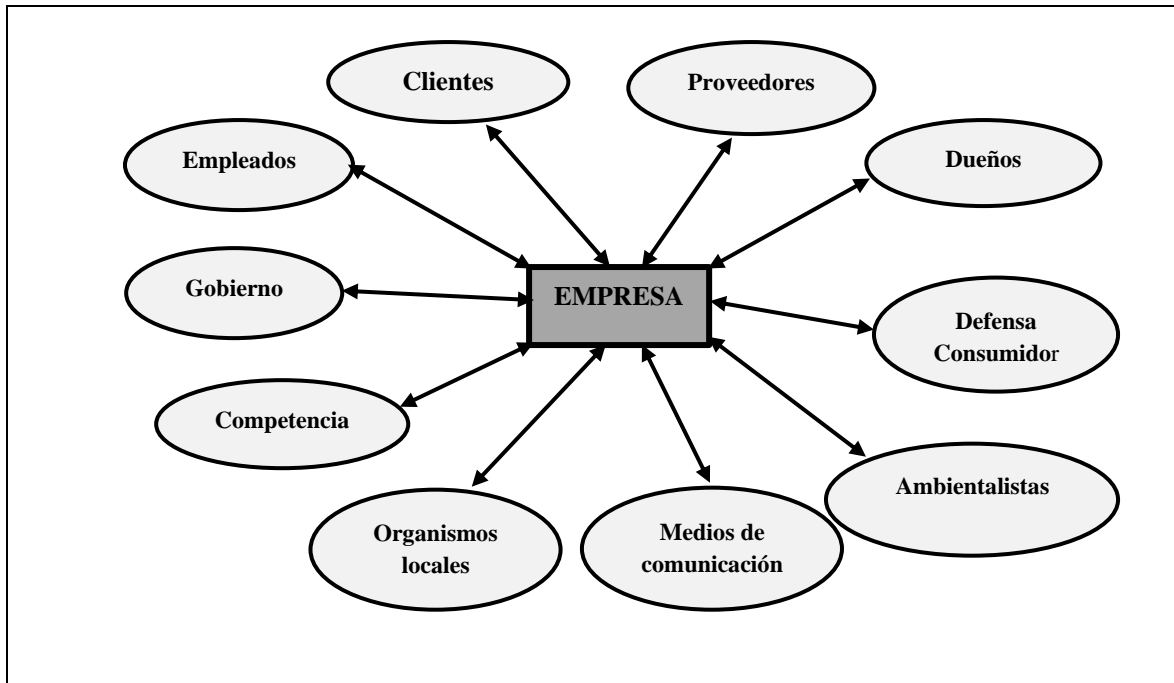
4.2. Teoría de los *stakeholders*: conceptualización

La teoría de los *stakeholders* (grupos de interés, grupos implicados, partícipes, partes interesadas, etc.) toma fuerza en la década de los ochenta del siglo XX con los trabajos, principalmente de Freeman (1984) y Freeman y Reed, (1983). Inicialmente fue considerada como una teoría dentro del enfoque estratégico, si bien, en la década de los noventa, derivó hacia un enfoque ético. Es quizá la teoría más utilizada para el desarrollo de propuestas de RSE, habiendo sido asumida por diversos organismos que la regulan y promueven, tales como el Libro Verde de la Unión Europea, la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad de GRI (*Global Reporting Initiative*), la norma ISO 26000 o el Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa de AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).

Esta teoría presenta a la empresa como una organización compuesta por una pluralidad de agentes (*stakeholders*) que intervienen en ella o se ven afectados por sus decisiones de gestión (véase Figura I.1). Consecuentemente, las empresas han de tener en consideración no solo la gestión de sus recursos y operaciones, sino los intereses de todas las personas o grupo de personas que puedan afectar, de forma directa o indirecta, al desarrollo de sus

actividades. De esta manera, la empresa asume que vivimos en una sociedad, y no en una economía (Donaldson y Preston, 1995).

Figura I.1: Mapa de *stakeholders*



Fuente: Freeman (1984)

Freeman (2004) ofreció una visión amplia del término *stakeholders* al definirlo como cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa. Incluía en dicha consideración a los clientes, dueños, competencia, proveedores, gobiernos, medios de comunicación, empleados, defensa del consumidor, ambientalistas y organizaciones comunitarias locales. Carroll (1991) incluyó como *stakeholders* a los propietarios, clientes, empleados, comunidad, competidores, proveedores, grupos de activistas sociales y público en general. Donaldson y Preston (1995) incluyeron al gobierno, inversionistas, grupos políticos, asociaciones comerciales, proveedores, clientes, empleados y comunidades. Y el Libro verde de la Comisión Europea a los trabajadores, accionistas, socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades, ONG y medioambiente.

Siguiendo a Donaldson y Preston (1995), podríamos señalar un triple enfoque a la hora de clasificar las diferentes investigaciones sobre esta teoría:

- Enfoque instrumental, según el cual los intereses de los *stakeholders* han de tenerse en cuenta si se quiere maximizar el beneficio, función objetivo de las empresas. La gestión de los *stakeholders* es un medio, no un fin. Las razones que llevan a la empresa a gestionar a los *stakeholders* derivan del poder y urgencia que estos pueden tener sobre la empresa y la posibilidad, por tanto, de condicionar sus beneficios. Se tienen en cuenta los *stakeholders* en la gestión empresarial, solo si tienen un valor estratégico para la empresa.
- Enfoque descriptivo, que se orienta a observar cómo los gestores, las empresas y los *stakeholders* interactúan entre sí. Se estudia a la empresa como una constelación de intereses cooperativos y competitivos interactuando entre sí.
- Enfoque normativo, que describe lo que los directivos deben hacer frente a frente con las partes interesadas. Se acepta que los *stakeholders* tienen intereses legítimos. No se les contemplan como medios para conseguir beneficios, sino como personas o grupos que tienen legitimidad y frente a los que la empresa tiene una responsabilidad moral. Las obligaciones de la empresa con sus *stakeholders* se justifican desde la ética. Desde este enfoque, la gestión de *stakeholders* no es solo instrumental (respetar los intereses de los *stakeholders* es lo más conveniente para los fines de la empresa) o política (el contexto exige responder a las demandas sociales), sino también ética. Las empresas logran legitimidad si sus conductas y políticas responden a un principio moral (Francés, 2014).

Actuar de modo responsable con todos los implicados conduce a los mejores resultados a largo plazo para todos, también para los accionistas. Se crea valor, no solo económico¹⁸, a través de acuerdos voluntarios de unos con otros, siempre que se incluya algún tipo de equidad (Freeman, 1994). Por lo tanto, a la hora de diseñar su estrategia, la empresa ha de tener en cuenta los intereses de sus *stakeholders* y reconocer la existencia de una serie de relaciones y expectativas recíprocas de comportamiento entre los mismos. En su proceso de

¹⁸ Argandoña distingue diferentes tipos de valores en las relaciones entre la empresa y los *stakeholders*, además del económico, y que pueden sustituir o complementar a este: valores extrínsecos inmateriales (en el caso de los empleados podrían señalarse como valores inmateriales el reconocimiento, la formación y el prestigio de trabajar en una empresa bien reputada); valores intrínsecos psicológicos (satisfacción por el trabajo bien hecho); valores intrínsecos en forma de aprendizaje operativo (adquisición de conocimientos y capacidades); valores trascendentes que son aprendizajes evolutivos (adquisición de virtudes o de vicios) y valores que son externalidades positivas o negativas que tienen lugar en agentes distintos de aquellos con los que se tiene la relación (Argandoña, 2011).

toma de decisiones ha de buscar y asegurar el beneficio de todos los *stakeholders*, ha de facilitar la participación de los mismos en las decisiones que afecten a su bienestar y ha de compatibilizar el interés de los *stakeholders* y el interés de la empresa para asegurar su supervivencia (Evan y Freeman, 1988).

Freeman (1984) distinguía tres niveles en los procesos que una empresa usa para gestionar las relaciones con sus *stakeholders*:

- Identificación de los *stakeholders* y construcción de un mapa que nos muestre los grupos y los individuos que afectan o pueden verse afectados por el logro de los propósitos de la empresa, teniendo en cuenta que muchos miembros de un grupo de interés son también miembros de otros simultáneamente, así como la posibilidad de que existan interconexiones entre los distintos grupos.
- Entender los procesos utilizados por la empresa para gestionar implícita o explícitamente las relaciones con sus *stakeholders* y si estos procesos encajan con el mapa de *stakeholders* racional de la empresa.
- Entender el conjunto de operaciones o transacciones entre la empresa y sus *stakeholders* y deducir si estas encajan con el mapa de *stakeholders* y con los procesos utilizados por la empresa para gestionar sus relaciones.

Weiss (2006) propuso los siguientes pasos en la gestión de los *stakeholders*: identificar y establecer prioridades; mapear quiénes son los *stakeholders*; identificar sus intereses, preocupaciones y fuentes de poder; mostrar quiénes son los miembros de las coaliciones o quiénes pueden convertirse en miembros; mostrar cuál es (y debería ser) la ética de cada *stakeholder*; elaborar estrategias de colaboración y diálogo.

Por su parte, Marín (2008) establece las siguientes fases en la gestión de las relaciones con los *stakeholders*:

- Identificar y catalogar los distintos grupos, mediante el diseño de un mapa de los *stakeholders* que refleje las interrelaciones entre sí.
- Analizar las expectativas de cada uno de ellos para determinar entre otras cuestiones: los intereses particulares y comunes de cada grupo, el peso real de cada expectativa y demanda, contrastándolas con las del resto de *stakeholders* y la sociedad en su conjunto.

- Establecer prioridades entre las diferentes acciones que demandan cada uno de los grupos, clasificadas por cada área de la responsabilidad social, comprobando en donde existen mayores coincidencias entre los grupos
- Definir programas para gestionar las acciones elegidas y cumplir los compromisos con los grupos de interés.
- Concretar el calendario de los diferentes programas que se van a cumplir en un tiempo determinado, y la asignación presupuestaria de cada uno.
- Diseñar un modelo de comunicación con los diferentes públicos.

En definitiva, la gestión de las relaciones con los *stakeholders* pasa por identificarlos adecuadamente mediante un procedimiento de diálogo con todos los interlocutores cuyos intereses es necesario tener en cuenta (accionistas, empleados, clientes, proveedores, medioambiente, organismos reguladores, organismos sociales, ONG, grupos ecologistas, entorno local, centros de estudio, universidades, sociedad en general, medios de comunicación, competencia, mercados). A esa identificación ha de seguir un proceso de segmentación y priorización, un análisis de los requerimientos y expectativas de cada uno y el diseño de un marco de relaciones.

4.2.1. Identificación de los *stakeholders*

La identificación de los *stakeholders* adquiere para las empresas una gran importancia y complejidad. Una de las debilidades de la propuesta original de Freeman (1984) es el no haber definido qué criterios objetivos y cuantificables son los adecuados para determinar, con claridad y precisión, cuando una persona o un grupo efectivamente tiene la condición de *stakeholder* para una empresa y qué mecanismos utilizar para valorar o cuantificar cada uno de dichos criterios.

La adecuada identificación de los *stakeholders* de una empresa es el primer paso necesario en el proceso de implementación de la RSE en la gestión organizacional (Moneva *et al.*, 2007). Sin embargo, no deja de ser una labor compleja que depende de los diferentes ámbitos o sectores al cual pertenezca la empresa, de los parámetros o características con los que se pretenda identificar a sus actores involucrados y, muy especialmente, del grado de compromiso con el cual la empresa procure asumir su comportamiento socialmente responsable. No hay una lista genérica de grupos de interés de empresas, ni siquiera para una

sola compañía (Mitchell *et al.*, 1997). Dependen del sector, de la empresa, de su ubicación geográfica y, además, pueden cambiar con el tiempo. Esto obliga a la empresa a estar al día de esos cambios y tener un conocimiento actualizado de todos los actores con influencia en su esfera de actividad.

Se han venido utilizando numerosos criterios para la identificación de los *stakeholders*. Wheeler y Sillanpää (1997) establecieron una clasificación en función de la implicación de los *stakeholders* en la actividad de la empresa, distinguiendo entre *stakeholders* primarios o indispensables para las operaciones de la empresa (inversores, empleados, clientes, proveedores, etc.) y *stakeholders* secundarios, con influencia, pero sin involucración directa en las operaciones de la empresa (gobiernos, medios de comunicación, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales, etc.).

Krick *et al.* (2005) los diferencian en función del tipo de relación existente entre el *stakeholder* y la empresa. Se establece la siguiente clasificación:

- Por responsabilidad. Grupos con los que tiene o podrá tener responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- Por influencia. Grupos que tienen o que pueden tener la posibilidad de influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, dado que sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño (grupos con influencia informal o con poder de decisión formal).
- Por tensión. Grupos que necesitan atención inmediata de la empresa respecto a temas financieros, económicos, sociales o medioambientales.
- Por cercanía, Grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la empresa. Grupos con los que la empresa interactúa durante sus operaciones y actividades o aquellos que viven cerca de las instalaciones de la empresa.
- Por dependencia. Grupos que dependen (directa o indirectamente) de la empresa (de sus actividades, de sus productos o servicios o de su desempeño) como, por ejemplo, los empleados los clientes o los proveedores
- Por representación. Aquellos que representan a otras personas (líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, etc.).

Mitchell *et al.* (1997) los clasificaron en función de la relación de atributos de:

- Poder: capacidad de quienes lo detentan para conseguir los resultados que desean.

- Legitimidad: opinión generalizada de los integrantes de un sistema social de que las acciones de personas u organizaciones son deseables y apropiadas de acuerdo con las normas, los valores, las creencias y las definiciones propias de dicho sistema social.
- Urgencia: grado en el cual las demandas de *stakeholders* requieren una atención inmediata por ser sensible su atención al paso del tiempo o por ser una demanda crítica para el *stakeholder*.

En la Tabla I.6 se recogen los distintos tipos de *stakeholders* según dispongan de uno, dos o tres de dichos atributos.

Tabla I.6: Clasificación de los *stakeholders* según criterio de poder, legitimidad y urgencia

Tipos <i>stakeholders</i>	Atributos			Definición
	Poder	Legitimidad	Urgencia	
Adormecidos				Su interés más inmediato es adquirir un segundo atributo (legitimidad o urgencia)
Discrecionales				Su relación con la empresa se mueve en un ámbito filantrópico (no cuentan con poder ni demandas)
Exigentes				Poseen una demanda planteada pero no disponen de fuerza suficiente ni reconocimiento social a su demanda.
Dominantes				Los intereses, expectativas y demandas de estas personas o grupos son importantes para la organización.
Peligrosos				La demanda manifestada por carecer de legitimidad puede ser impuesta mediante el uso del poder o la fuerza.
Dependientes				Al carecer de poder se hacen dependientes de otros <i>stakeholders</i> para lograr que se atiendan sus demandas.
Definitivos				Se trata de <i>stakeholders</i> prioritarios para la organización y exigirán la satisfacción de sus demandas con la mayor brevedad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mitchell *et al.* (1997)

Moneva y Lizcano (2003), por su parte, establece en su clasificación dos categorías: internos y externos (véase Tabla I.7).

Tabla I.7: Clasificación de los *stakeholders* internos y externos

Grupos	Denominación	Características
INTERNOS	Accionistas	Poseen participaciones en la propiedad de la empresa: accionistas dominantes y minoritarios, individuales e institucionales.
	Empleados	Realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución dineraria o en especie: directivos y no directivos.
EXTERNOS	Clientes	Consumidores o usuarios de productos y servicios. Grupo hacia el que se orienta la explotación del negocio.
	Proveedores	Aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva.
	Competidores	Empresas del mismo sector que ofrecen productos o servicios similares a los producidos por otra empresa.
	Agentes sociales	Asociaciones de consumidores, sindicatos de trabajadores, organizaciones empresariales, etc. Grupos de opinión: analistas, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, etc. Mercados de valores.
	Administraciones Públicas	Poderes públicos de la UE, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales, con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades.
	Comunidad local	Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la empresa: iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos.
	Sociedad y público en general	Personas y consumidores en general que, aun no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ella.
	Medio ambiente y generaciones futuras	Entorno físico natural, incluidos el aire, el agua, la tierra, la fauna, los recursos no renovables, así como el patrimonio cultural y artístico.

Fuente: Moneva y Lizcano (2003)

Finalmente, hay que decir que los *stakeholders* no solo interactúan de manera bidireccional con la empresa, sino que, habitualmente, también interactúan con otros *stakeholders* en forma de red, lo que les puede permitir intervenir en el funcionamiento de la empresa con mayor fuerza (Ferrary, 2005). Además, en ese proceso de interacción tanto con la empresa como con otros *stakeholders*, pueden adoptar diferentes roles de forma simultánea. Sus intereses y expectativas pueden, incluso, evolucionar con el tiempo.

Prandi (2007) propone las siguientes recomendaciones en el proceso de identificación de los *stakeholders*:

- Tener en cuenta no solo los intereses, sino también los valores e intangibles relevantes existentes en la relación de la organización con la sociedad.
- No obviar de entrada a aquellos *stakeholders* que puedan ser juzgados en primera instancia como poco relevantes para los intereses de la organización.
- Valorar los contenidos que le transmiten los *stakeholders*, expresados en demandas o preferencias mediante las cuales sea posible elaborar una hoja de ruta, que incorpore los intereses y valores respecto de los cuales la organización orientará su comportamiento socialmente responsable.
- La organización debe estar dispuesta a realizar un proceso de aprendizaje continuo en el marco de las relaciones que establece, teniendo presente que los intereses y demandas de los grupos de interés pueden ser convergentes o divergentes a sus propios propósitos.
- Tener en cuenta que la empresa no se sitúa en el centro de las relaciones con los *stakeholders*, sino que es un actor más de la sociedad, existiendo una red de relaciones a escala local y global donde serán importantes las corresponsabilidades e interdependencias.

4.2.2. Segmentación y priorización de los *stakeholders*

Para una adecuada gestión de los *stakeholders* es importante que la empresa consiga segmentarlos en subgrupos que compartan perspectivas similares, así como establecer un orden de prioridades en función de su nivel de influencia, dependencia o disposición para participar. En el proceso de segmentación la empresa ha de agrupar aquellos *stakeholders* que considere asimilados, en función de sus expectativas, zonas geográficas, impacto en la

actividad de la empresa, similitud técnica o funcional, volumen de actividad, criticidad, peso específico, etc.

Pero el desafío principal de la empresa está en establecer un orden de prioridades para sus *stakeholders*, para lo cual es importante definir los criterios que van a regir el establecimiento de dichas prioridades.

Agle *et al.* (1999) sugieren que las empresas se enfoquen hacia los *stakeholders* que cumplan con los requisitos de poder (un grupo tiene poder cuando puede imponer su voluntad sobre la empresa, en particular mediante el control de recursos), legitimidad (implica que el grupo sea un reflejo de las opiniones y las creencias predominantes en la sociedad) y urgencia (sensibilidad del grupo de interés respecto al tiempo de respuesta de la organización).

Olcese *et al.* (2008) proponen como criterio de priorización de los *stakeholders* su impacto y relevancia para la empresa, estableciendo la siguiente clasificación:

- Críticos. Aquellos que tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector.
- Básicos. Aquellos con un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía.
- Complementarios. Aquellos que tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.

Los criterios de priorización son ponderables, intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada organización o incluso para cada momento. Ello obliga a la empresa a una reflexión en torno a qué *stakeholders* debe considerar como prioritarios con los que establecer mecanismos de diálogo más intensivos en recursos, tiempo y compromisos, y qué *stakeholders* deben quedar en un plano secundario (Granda y Trujillo, 2011).

4.2.3. Diálogo con los *stakeholders*

La siguiente etapa en el proceso consiste en establecer, para cada *stakeholder*, una metodología que, teniendo en cuenta el nivel de prioridad, sirva para detectar e identificar sus expectativas. La empresa debe comprometerse con sus *stakeholders* creando un

mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo que le permita conocer sus intereses, teniendo en cuenta que estos pueden cambiar con el tiempo, como puede cambiar la importancia estratégica de cada *stakeholder*. Es importante que la empresa consiga la participación de los *stakeholders* en este diálogo.

El diálogo debe permitir averiguar a la empresa qué valores e intereses son comunes a todos los *stakeholders* (universalizables), cuales son propios de cada grupo y cuales son intereses y valores particulares. A partir de ahí, la empresa ha de diseñar una estrategia que satisfaga los valores universalizables, dé respuesta a los valores e intereses grupales que no contradigan los anteriores y satisfaga, en la medida de lo posible, los intereses y valores particulares. Es decir, la empresa ha de definir su estrategia en función de los valores e intereses universalizables, atendiendo a cuatro principios: sinceridad de los interlocutores, inclusión de todos los afectados, reciprocidad entre los participantes y simetría entre todos los intereses planteados (González, 2007).

En función del nivel de relevancia y compromiso de los *stakeholders*, podríamos distinguir tres modelos de gestión de dicho diálogo (Granda y Trujillo, 2011):

- Los *stakeholders* menos relevantes serán gestionados con herramientas de comunicación generalmente unidireccionales (a través de medios públicos o boletines o comunicación corporativa).
- Los *stakeholders* de relevancia limitada serán gestionados con herramientas de comunicación generalmente bidireccionales (contemplan la posibilidad de un intercambio informativo), que nos permitan conocer e integrar sus expectativas en el desarrollo de la actividad de la empresa.
- Los *stakeholders* de mayor relevancia serán gestionados mediante herramientas de comunicación integradoras que consisten en la incorporación de los mismos en los procesos de toma de decisiones de la empresa.

Como se apuntó al principio de este apartado, la teoría de los *stakeholders* es quizá la más utilizada para el desarrollo de propuestas de RSE. Existen varias razones que justifican el interés por esta teoría (González, 2007):

- Nos permite pensar en un nuevo paradigma empresarial en el que la empresa debe ser entendida desde la pluralidad de “agentes” (los que afectan, los que intervienen en ella y, por tanto, la hacen posible), así como desde todos aquellos “pacientes” (los que son afectados por la organización empresarial).

- Nos permite comprender que entre los distintos *stakeholders* que configuran la empresa se establecen una serie de relaciones que pueden ser entendidas desde la perspectiva no solo del contrato jurídico o del contrato social, sino del contrato moral.
- Nos permite vislumbrar la existencia de una responsabilidad social de la empresa, entendida en sentido ético.

Melé (2007) apunta como aspectos positivos de esta teoría los siguientes:

- Permite concretar el modo de determinar responsabilidades específicas de la empresa hacia cada *stakeholder*.
- Considera no solo la libertad, sino los legítimos intereses y derechos de los *stakeholder*, en un sentido más amplio.
- La propiedad está moderada por la justicia distributiva y las obligaciones del directivo no se restringen únicamente a los deberes fiduciarios con los accionistas.

Este mismo autor señala, sin embargo, las siguientes limitaciones:

- La atención a los resultados de los *stakeholders* elimina las ventajas de un objetivo básico para evaluar la actividad empresarial. Actuar y evaluar según un objetivo único económico tiene ventajas operativas, lo cual no significa que sea lo correcto desde un punto de vista ético. Además, si cooperar con los *stakeholders* crea valor a largo plazo, podría no oponerse al objetivo económico (aunque sea difícil de cuantificar o incluir en una función objetivo).
- Necesidad de matizar la participación de los *stakeholders* en la toma de decisiones en asuntos que les afecten.
- Cómo determinar cuáles son los intereses legítimos de los *stakeholders*.
- Qué teoría ética se debe utilizar para resolver los conflictos de intereses. Freeman acepta que cualquier teoría ética será válida para resolverlos, lo cual da lugar a cierto relativismo ético.

Por su parte, Archel y Husillos (2009), destacaron dos principales críticas que se hacen a la teoría de los *stakeholders*:

- La imposibilidad de cubrir los intereses de múltiples *stakeholders* por cuanto que tienen diferentes objetivos.
- La teoría asigna al gerente la principal responsabilidad de la definición de los *stakeholders* a los que atenderá la empresa, así como la manera en la que esto se llevará a cabo, lo cual puede ocasionar comportamientos oportunistas por parte de los gerentes para conseguir legitimidad y beneficios para *stakeholders* específicos.

5. Dimensiones de la RSE

Dada la diversidad de teorías, perspectivas teóricas y definiciones existentes sobre RSE, analizadas en apartados anteriores, existen también varios marcos de referencia para explicar las dimensiones de este constructo. Si bien la práctica totalidad de los estudios coinciden en señalar que la RSE es un constructo multidimensional, existen diferencias a la hora de identificar el número de dimensiones y los factores que lo componen (Alvarado, 2008).

Carroll (1979) definió cuatro dimensiones, las cuales dependen sucesivamente unas de otras:

- Dimensión económica: expectativas de la sociedad de que las empresas sean rentables.
- Dimensión legal: expectativas de la sociedad de que las empresas alcancen sus objetivos económicos sujetándose al marco jurídico establecido.
- Dimensión ética. Expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas.
- Dimensión discrecional. Expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles o actividades que satisfagan las normas sociales.

Wood (1991) estableció tres niveles o dimensiones:

- Nivel institucional: funciones de la empresa como institución social y, por lo tanto, obligada a respetar las leyes, las regulaciones económicas y las normas éticas existentes en la sociedad, así como a realizar sus actividades de manera socialmente responsable.
- Nivel organizacional: las empresas son corresponsables del progreso social y han de responder, por lo tanto, de los resultados y de los impactos económicos, ecológicos y sociales de sus actuaciones.
- Nivel individual: referido a los directivos y demás miembros de la organización y a sus responsabilidades particulares.

Frederick (1994) distingue dos niveles de responsabilidades:

- CSR1: sensibilidad y capacidad de respuesta social que las empresas demuestran (“lo que las empresas hacen”).
- CSR2: anticipación por parte de la empresa a las expectativas y valores de la sociedad, lo que supone la integración de la responsabilidad en sus procesos de planificación estratégica.

Sethi (1975) estableció tres niveles o perspectivas de actuación social de la empresa:

- Obligaciones sociales, que se corresponde con el cumplimiento de las leyes y regulaciones establecidas.
- Responsabilidad social, que se refiere a la aceptación de las normas y valores sociales, aunque estos no estén exigidos por la ley.
- “Responsividad” social, entendida como la respuesta concreta que ofrece la empresa ante las presiones y las expectativas de la sociedad.

Elkington (1998) estableció tres dimensiones en la RSE:

- Dimensión económica: las empresas han de ser financieramente seguras.
- Dimensión social: las empresas han de asumir las externalidades sociales de su actividad.
- Dimensión medioambiental: las empresas han de eliminar o minimizar su impacto ambiental negativo.

El Libro Verde de la Comisión Europea establece dos dimensiones (COMISIÓN EUROPEA, 2001):

- Dimensión interna: obligaciones de responsabilidad de la empresa hacia sus trabajadores y hacia sus procesos de producción.
- Dimensión externa: obligaciones de responsabilidad hacia los *stakeholders* externos a la empresa y hacia el medio natural.

Nos centraremos, a continuación, en dos orientaciones sobre las que se viene teorizando de forma destacada en los últimos años:

- Enfoque de las dimensiones de la RSE desde la teoría de los *stakeholders*.
- Enfoque desde la perspectiva del desarrollo sostenible.

5.1. Dimensiones de la RSE desde la teoría de los *stakeholders*

En los últimos años, la literatura sobre RSE ha venido considerando, desde una perspectiva fundamentada en la teoría de los *stakeholders*, dos dimensiones en relación con las metas sociales de la empresa: la interna y la externa (Carroll y Buchholtz, 2006). Los *stakeholders* internos son los propietarios de los negocios y sus empleados, mientras que los externos

incluyen el gobierno, los consumidores, los miembros de la comunidad, el medioambiente y grupos activistas sociales (Páez, 2010)¹⁹.

Ambas dimensiones se complementan entre sí. El hecho de que una empresa lleve a cabo prácticas externas de RSE genera satisfacción en sus empleados que observan como las acciones sociales de la empresa se alinean con sus actitudes personales ((Páez, 2010). Por otra parte, las prácticas internas de RSE dan coherencia y credibilidad a aquellas empresas que quieran presentarse como socialmente responsables (Curto, 2012).

5.1.1. Dimensión interna de la RSE

Siguiendo a Curto (2012) podemos distinguir cuatro dimensiones dentro de las políticas de RSE internas de las empresas:

- Dimensión organizativa. La RSE interna requiere un fomento del diálogo social en las relaciones laborales a través de los sindicatos, los cuales actúan como supervisores del cumplimiento efectivo de dicha RSE interna. Por otra parte, las políticas de RSE internas pueden ayudar a las empresas en los procesos de adaptación y gestión del cambio, a través del fomento de la empleabilidad.
- Dimensión de las personas. Se incluyen en esta dimensión las políticas de formación de los empleados. La formación del personal facilita la flexibilidad funcional; la motivación, implicación y productividad del empleado; la atracción y retención de capital humano; y la adaptación a la continua evolución de los sistemas. Se incluyen en esta dimensión las políticas de igualdad, no discriminación e integración de personas con discapacidad.
- Dimensión de las relaciones. Se incluyen en esta dimensión las políticas que promueven la participación, la implicación y el compromiso de los empleados, a través de su participación en los beneficios y el capital, su participación en la gestión empresarial y mediante la mejora en los canales de información y comunicación (intranets, revistas internas, encuestas de clima laboral, buzones del empleado, etc.).

¹⁹ Algunos autores identifican el medioambiente como un grupo más a incorporar entre los *stakeholders* externos (Oberseder *et al.*, 2014; Luo *et al.*, 2017; Turker, 2009; Fatma *et al.*, 2014), estando sus intereses representados por los propios poderes públicos.

Se incluyen igualmente en esta dimensión la promoción de programas de seguridad e higiene en el trabajo para la eliminación de riesgos laborales.

- Dimensión ambiental. Se incluyen en esta dimensión las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral. Es esta una de las áreas de RSE interna donde más capacidad tiene la empresa para ejercer su responsabilidad social y para promover la satisfacción de sus empleados.

Como aspectos relevantes a la hora de medir la dimensión interna de la RSE, se podrían identificar los siguientes (Curto, 2012):

- Fomentar la calidad del empleo favoreciendo el pleno empleo, y la productividad.
- Promover la seguridad y estabilidad del empleo, evitando los procedimientos de despido arbitrario.
- Mantener una distribución equitativa de los salarios y fijar niveles salariales adecuados y al menos suficientes para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores.
- Respetar la edad mínima para trabajar evitando el trabajo infantil, y no desarrollar prácticas de trabajo forzado u obligado.
- Fomentar la seguridad e higiene en el trabajo.
- Promover la igualdad de oportunidades y trato sin discriminación por género, raza, religión, sexo, opciones políticas, nacionalidad u origen social.
- Proporcionar a los empleados la formación apropiada, promoviendo las oportunidades de carrera y promoción profesional.
- Preservar la libertad sindical, el derecho de sindicación, y la negociación colectiva.
- Respetar el derecho de los trabajadores a efectuar reclamaciones a la empresa sin verse perjudicado.
- Contribuir a la prevención y solución mediante la conciliación voluntaria de los conflictos laborales.
- Adoptar Políticas y Sistemas de Gestión para la correcta evaluación, implementación, seguimiento y mejora de las actuaciones de la empresa hacia sus empleados.

5.1.2. Dimensión externa de la RSE

En esta dimensión se incluyen las relaciones de la empresa con sus agentes externos y entorno social, donde se incluirían las comunidades locales, los clientes y proveedores, la administración pública, ONG, etc. El Libro verde de la Comisión Europea establece los siguientes agentes dentro de la dimensión externa de la RSE (COMISIÓN EUROPEA, 2001):

- Comunidades locales. Las empresas interactúan con el entorno físico local. Por una parte, contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, proporcionando puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. Al mismo tiempo, dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan. De ahí la importancia del establecimiento de relaciones positivas con la comunidad local y del apoyo a las mismas para fomentar su desarrollo.
- Socios comerciales, proveedores y consumidores. Las empresas han de ser conscientes que sus medidas de RSE no le afectarán solo a ella, sino que afectarán también a sus socios económicos (clientes, proveedores, subcontratistas o competidores). Además, sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción. Se incluye en esta dimensión la responsabilidad de la empresa hacia los consumidores, que se traduce en:
 - Garantizar la calidad de sus bienes o servicios y que estos cumplan con la normativa que protege su seguridad y salud.
 - Tener en cuenta las necesidades de los consumidores vulnerables y desfavorecidos.
 - Evitar las prácticas comerciales o de marketing desleales con los consumidores.
 - Asegurar que se les proporciona información exacta, clara y suficiente para que puedan tomar sus decisiones con conocimiento de causa.
- Derechos humanos. Cada vez son más numerosas las empresas que manifiestan su compromiso con los derechos humanos en sus códigos de conducta, a la vez que exigen la aplicación de normas éticas en la producción de los bienes que adquieren. El cumplimiento de los derechos humanos plantea, a veces, problemas políticos, jurídicos y éticos para las empresas tales como determinar qué responsabilidades

caen dentro de su competencia y cuales caen dentro del ámbito gubernamental; cómo asegurarse que sus socios comerciales están respetando los valores que ellas consideran fundamentales; y cómo trabajar en países donde son frecuentes las violaciones de estos derechos.

- Problemas ecológicos mundiales. Debido al efecto transfronterizo de muchos problemas medioambientales relacionados con las empresas y a su consumo global de recursos, las empresas son también actoras en el medioambiente mundial²⁰.
- Grupos de opinión, Administraciones públicas, comunidades locales y sociedad en general. Las empresas han de atender las necesidades y expectativas de los grupos de interés que básicamente pueden resumirse en las siguientes: transparencia informativa, participación, comunicación permanente, diálogo y beneficio mutuo.

5.2. Dimensiones de la RSE desde la perspectiva del Desarrollo Sostenible

El enfoque de la teoría del Desarrollo Sostenible apoya el discurso de la necesidad de integrar lo económico, lo social y lo medioambiental, es decir, centrarse en la prosperidad económica, en la calidad medioambiental y en la justicia social (Elkington, 1998). Incluye, de forma explícita, una preocupación por la justicia tanto intrageneracional como intergeneracional, es decir, permite la atención de las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras (NACIONES UNIDAS, 1987). De esta manera, la empresa busca garantizar el éxito empresarial a largo plazo, contribuir al desarrollo económico y social y proteger el medioambiente.

Siguiendo a Cuesta y Valor (2003), la definición de las tres dimensiones ha de hacerse contemplando dos límites extremos:

- El límite mínimo de responsabilidad que deriva del cumplimiento de las normas jurídicas más restrictivas (o en el caso en el que no exista legislación, de los usos y costumbres)
- El límite máximo, que se establece en el punto en el que la asunción de la responsabilidad suponga la pérdida de competitividad para la empresa, disminuyendo su rentabilidad o poniendo en riesgo su existencia.

²⁰ Por ejemplo, la emisión de gases de efecto invernadero o la contaminación de los mares puede localizarse en puntos concretos, pero se dispersa por todo el planeta.

Desde esta perspectiva se establecen tres dimensiones de la RSE: económica, social y medioambiental.

5.2.1. Dimensión económica

El comportamiento responsable de la empresa implica la creación de valor para los accionistas, los clientes, los proveedores y para los empleados. Para el accionista o propietario, garantizando un uso adecuado de su capital y garantizando el cumplimiento de sus intereses de todo tipo; para el cliente, atendiendo a sus demandas, ofreciendo precios competitivos y bienes y servicios de calidad; para los proveedores, pagando precios justos por sus productos o servicios, sin abusar del poder de mercado; para los empleados, ya sean directivos o no, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación (Cuesta y Valor, 2003).

5.2.2. Dimensión social

Desde esta dimensión, el comportamiento responsable de la empresa implica la aceptación de los estándares legales y socioculturales de la sociedad en la que opera, así como su participación en solventar problemas de la política pública, con iniciativas que mejoren el bienestar general de la sociedad en la que viven (Cuesta y Valor, 2003).

Se refiere, por lo tanto, al compromiso asumido por la empresa en relación con la sociedad en la que está inserta, compromiso que va desde el respeto por sus usos y costumbres, hasta una participación en la búsqueda de soluciones a los problemas que la aquejan. Dentro de esta dimensión se incluye también la responsabilidad de la empresa en el ámbito laboral que asegure el bienestar y satisfacción de sus empleados.

5.2.3. Dimensión medioambiental

Esta dimensión de la RSE reconoce que toda empresa, en su funcionamiento, afecta el medio que la rodea, debiendo responder por las externalidades generadas y contribuir al desarrollo sostenible (satisfacer las necesidades de hoy sin comprometer las de las generaciones

futuras), yendo más allá del cumplimiento de la legislación vigente en el cuidado del medioambiente.

La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos.

En la actualidad esta dimensión adquiere un enfoque cada vez más global y se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales. Se les insta a participar activamente en los asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus empleados como para las comunidades. Además, la RSE motiva a las empresas a reconocer y manejar su papel en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad.

CAPÍTULO II

PRINCIPIOS, IMPLICACIONES Y MOTIVACIONES DE LA RSE

1. Principios de la RSE

Los principios o reglas fundamentales que rigen el comportamiento de las empresas socialmente responsables han sido definidos tanto en el ámbito académico, como en el ámbito de las instituciones preocupadas por regular y promover la RSE.

Desde una perspectiva ética, Rodríguez (2006), basándose en Evan y Freeman (1993) y Freeman (2004), define los siguientes principios básicos de la RSE:

- Principio de la legitimidad corporativa. La empresa ha de tomar como guía la creación de riqueza neta total para el conjunto de los *stakeholders*.
- Principio de la participación de los *stakeholders*. La empresa debe articular formas de intervención de los *stakeholders* en su dirección y gestión.
- Principio de la responsabilidad fiduciaria de los administradores y directivos. Los administradores y directivos han de actuar con honradez, diligencia y transparencia en sus relaciones con los restantes *stakeholders* para salvaguardar los intereses a largo plazo de cada uno de ellos y garantizar la supervivencia de la empresa.
- Incorporación de la RSE en la organización empresarial. La RSE ha de incorporarse en su misión, valores, visión estratégica, gobierno de la empresa, políticas de gestión, criterios de remuneración y sistemas o procedimientos operativos, involucrando a las partes interesadas relevantes y consiguiendo el compromiso de los administradores y altos ejecutivos.
- Identificación objetiva de las partes interesadas. La empresa ha de diferenciar entre partícipes primarios, contractuales o directos y complementarios, contextuales o indirectos, todos ellos con derechos, pero también con responsabilidades.
- Responsabilidad fundamental de los administradores y altos ejecutivos. La principal responsabilidad de los administradores es la creación de valor a largo plazo y de modo sostenible para los propietarios o accionistas, así como para las restantes partes interesadas, preservando el capital medioambiental y el capital físico, financiero e intelectual de la organización.

- Organización, dirección y gestión participativas. La empresa ha de promover la utilización de mecanismos que faciliten la participación y el diálogo con los *stakeholders*.
- Negociación justa. La asignación de la riqueza creada ha de hacerse mediante un proceso de negociación en el cual los partícipes deberán ser tratados de acuerdo con sus respectivas contribuciones, costes y riesgos.
- Interiorización de externalidades. Esfuerzo por evitar, compensar o computar los efectos externos negativos sobre terceras partes.
- Transparencia y rendición de cuentas. Las empresas han de facilitar información objetiva, accesible y entendible a todos los *stakeholders*.
- Compromiso ético. Las empresas deberían dotarse de un código ético general que incluyese sus normas de comportamiento, como complemento a los principios de buen gobierno corporativo.

Moneva y Lizcano (2003) señalan como principios básicos de la RSE los siguientes:

- Principio de rendición de cuentas y transparencia. Se trata de un principio básico de la RSE que sirve de fundamento al resto de principios. Se entiende la transparencia como la capacidad de la empresa de atender las necesidades de información de la sociedad sobre su papel social de forma veraz, completa, comprensible, inteligible, pública y fácilmente accesible (Navarro, 2012). Las organizaciones socialmente responsables deben de rendir cuentas del efecto de sus decisiones y actividades en la sociedad, economía y el medioambiente (ISO, 2010)²¹. Esta información objetiva, accesible y entendible, debe de estar disponible para todos los *stakeholders* (Vidal y Soto, 2013). El cumplimiento de este principio requiere, por lo tanto, que la comunicación de las actividades de la empresa incluya, además de la información financiera, información sobre los elementos del gobierno corporativo, la gestión del medioambiente y el impacto social de la organización (Moneva y Lizcano, 2003).
- Principio de materialidad. En función de este principio, la empresa socialmente responsable ha de tener en cuenta, respetar y responder a las necesidades y expectativas de los *stakeholders*, para lo cual es imprescindible identificarlos

²¹ Se entiende que queda exenta de esta rendición de cuentas toda aquella información protegida por derechos de propiedad o aquella que pueda ser considerada como privilegiada o que pudiera producir incumplimientos de obligaciones legales, comerciales, etc.

adecuadamente y responder a sus inquietudes (Vidal y Soto, 2013). Ha de afrontar todas las dimensiones de la RSE (económica, social y medioambiental) y asumir los impactos, tanto directos como indirectos, derivados de sus actividades (Moneva y Lizcano, 2003).

- Principio de verificabilidad. Las empresas deben rendir cuentas del efecto de sus decisiones y actividades en la sociedad, economía y el medioambiente. Sus actuaciones socialmente responsables deben someterse a una verificación externa por parte de expertos independientes. Este principio de verificabilidad, junto con al de transparencia, son necesarios para lograr un adecuado nivel de credibilidad (Moneva y Lizcano, 2003).
- Principio de visión amplia. La empresa ha de tener una visión lo más amplia posible a la hora de fijar sus objetivos de RSE. Ha de tener en cuenta el impacto de su actividad en el ámbito más global posible, en función de su actividad, su localización y su tamaño. Ha de considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global. Su carácter ha de ser global, es decir, debe afectar a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrolle su actividad (OBSERVATORIO DE RSC, 2014).
- Principio de mejora continua. La RSE promueve una relación de la empresa con el entorno social y con el medioambiente, más allá de la maximización del beneficio económico a corto plazo, con la pretensión de asegurar su viabilidad a largo plazo (Moneva y Lizcano, 2003). Busca la mejora continua y la eficiencia del proyecto empresarial, siendo un instrumento que tiene que ayudar a la creación de un valor añadido que repercuta en la mejora de la empresa a medio y a largo plazo. Está, por lo tanto, vinculada estrechamente al concepto de desarrollo sostenible, entendiendo este como la vía de asegurar que el crecimiento económico y social satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias
- Principio de respeto a la legalidad. Las empresas han de cumplir con todas las leyes, preocuparse de poner en conocimiento de todas las personas de la organización la obligatoriedad de conocerlas y cumplirlas, así como revisar periódicamente su cumplimiento (ISO, 2010). Deben respetar la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OBSERVATORIO DE RSC, 2014).

- Principio de comportamiento ético. Los valores de honestidad, equidad e integridad deben de ser la base del comportamiento de una empresa socialmente responsable, lo que implica la preocupación por el medioambiente, las personas y su compromiso por procurar minimizar al máximo el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes involucradas (ISO, 2010). La RSE comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae. (OBSERVATORIO DE RSC, 2014).

2. Elementos e implicaciones de la RSE

Siguiendo a Moneva y Lizcano (2003), analizamos a continuación los elementos o implicaciones de la RSE sobre la dirección y gestión de las empresas (gobierno corporativo, dirección estratégica, gestión y control interno, información y verificación, y certificación) y sobre dos facetas de su actividad (inversión socialmente responsable, y comunicación y reconocimiento externo).

2.1. Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es el modo en que las organizaciones se organizan, son dirigidas y controladas. Las sociedades cotizadas se configuran en torno a un entramado de relaciones entre los propietarios y los directivos (Lizcano, 2006). En dicho entramado de relaciones se pueden suscitar conflictos de intereses, derivados del hecho de que los directivos disponen de la información, los medios y la oportunidad para lograr maximizar las ganancias de la empresa en beneficio propio o de un grupo reducido, en detrimento de los intereses del resto de los interesados.

Son los denominados “problemas de agencia” que se generan por varios motivos: a) el escaso peso de los accionistas en la toma de decisiones de la empresa, dada su extrema atomización; b) el conflicto de intereses que puede surgir entre accionistas mayoritarios y minoritarios, ya que los primeros pueden utilizar su posición de prevalencia para lograr mayores beneficios o acceso a información privilegiada; c) por el conflicto de intereses entre accionistas y acreedores, ya que los primeros pueden realizar operaciones (societarias, financieras, económicas y bursátiles) en detrimento de los derechos de los acreedores (Fushimi, 2011).

Un buen gobierno corporativo sería aquel que procura evitar o minimizar los “problemas de agencia”, a través de diversos métodos y procedimientos que tienden a garantizar la eliminación de los elementos que los generan (Fushimi, 2011), canalizando adecuadamente el entramado de relaciones entre los propietarios y los directivos de las empresas, en el campo de la organización, gestión y control empresarial, con el fin de alcanzar los objetivos fijados (Lizcano, 2006).

La incorporación de la RSE en el gobierno corporativo supone un importante cambio en el papel tradicional del consejo de administración y de los propios administradores de las empresas. Dicha incorporación pretende una mayor diversidad e independencia del consejo de administración; la incorporación, en el seno de dicho consejo, de una comisión específica sobre RSE; una mayor transparencia en la composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y relación con los grupos de interés; la redacción de códigos de conducta; la elaboración de informes como medio para lograr la transparencia, etc.

A este cambio de enfoque han contribuido los denominados “códigos de buen gobierno”, que han venido incluyendo recomendaciones sobre la diligencia y lealtad de los administradores, así como sobre la necesidad de transparencia, veracidad y relevancia en las informaciones de la empresa. Incluyen recomendaciones precisas, no vinculantes para las empresas, elaboradas por comisiones especializadas de expertos a instancias de organismos oficiales (Lizcano, 2006). A lo largo de las últimas décadas se han venido elaborando numerosos pronunciamientos en torno al gobierno corporativo. En el ámbito internacional destacamos los siguientes:

- El informe Treadway de 1987, que fue el primero en recomendar la necesidad de constituir una Comisión de Auditoría dentro de los Consejos de Administración de las sociedades como medio para controlar el fraude.
- El Informe Cadbury de 1992, que hace una referencia especial a las remuneraciones de los directivos.
- El Informe Hampel de 1998, que establece la necesidad de que existan en las sociedades consejeros independientes; la división de tareas entre el presidente y el primer ejecutivo de la compañía; el control de las remuneraciones del Consejo: la obligación de ofrecer una información financiera equilibrada y comprensible; la creación de los comités de auditoría; y la potenciación de las Juntas Generales de Accionistas.

- El informe Vienot de 1995, que remarca el deber de los administradores de actuar siempre en interés de la sociedad, comunicando cualquier conflicto de interés, absteniéndose del uso de información privilegiada, publicando sus retribuciones y recomendando que la mitad de los consejeros sean independientes.
- El Informe Winter de 2002, que incluye la obligación de las sociedades cotizadas a publicar un informe sobre buen gobierno; establece un sistema de remuneración de consejeros y directivos; crea los Comités de Auditoría; promueve la figura de los consejeros independientes; y destaca la responsabilidad de los miembros del Consejo de Administración de probar la veracidad de la información contable.
- Los Principios de la OCDE sobre gobierno corporativo de 2004, que incluye la necesidad de protección de los derechos de los accionistas y de facilitar el ejercicio de sus funciones; el trato equitativo para los accionistas, incluyendo los minoritarios; la transparencia de la información corporativa relevante; las responsabilidades del consejo de administración; y el papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo.

En España, se han elaborado los siguientes códigos:

- El Código Olivencia de 1998, cuyo objetivo principal es conseguir una mayor independencia y transparencia en los consejos de administración (CNMV, 1998).
- El Código Aldana de 2003, que declara, como principios fundamentales, el principio de transparencia, el principio de lealtad y el principio de libertad. Incluye, como recomendación más relevante, la necesidad de elaboración de un Informe Anual de Gobierno Corporativo (CNMV, 2003).
- El Código Conthe de 2006, que incluye recomendaciones como la publicación por las empresas de las retribuciones individualizadas de sus consejeros, la elaboración de un Informe Anual de Gobierno Corporativo, el reforzamiento de los derechos de los accionistas minoritarios, el incremento de la proporción de consejeros independientes, la promoción de las comisiones delegadas de auditoría, retribuciones y nombramientos, el aumento de las competencias de la junta de accionistas y la promoción de la diversidad de género dentro del consejo de administración (CNMV, 2006).
- El Código de Buen Gobierno de las Sociedades Anónimas Cotizadas de 2015, que incluye como principal novedad recomendaciones específicas de RSE (CNMV, 2015).

2.2. Dirección estratégica

La gestión de la RSE ha de integrarse como un elemento más de la gestión estratégica de la empresa y ha de ser concebida como parte esencial de la misma con un alcance a largo plazo. Solo de esta manera la empresa puede conseguir ventajas competitivas.

Burke y Logsdon (1996) señalan la necesidad de asumir como estratégica la RSE, directamente ligada a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, enunciados desde una perspectiva social. La RSE es estratégica cuando apoya las actividades centrales de la empresa y contribuye a hacer efectiva su misión. A través de la dirección estratégica, la empresa: a) define las estrategias útiles para alcanzar los objetivos planteados, tomando como base la misión y la visión de la empresa; b) implanta el proceso a todos los niveles, asegurándose que la representación y sensibilidad por el interés de los distintos *stakeholders* esté presente en todos los niveles y procesos de toma de decisiones (implantación estratégica); c) implanta estrategias y sistemas de gestión que contemplen no solo aspectos económicos, sino también sociales y medioambientales, que satisfagan las necesidades y expectativas de los distintos *stakeholders* (Moneva y Lizcano, 2003).

2.3. Gestión y control interno

La implantación de estrategias de RSE requiere contemplar los comportamientos responsables de la empresa en los ámbitos económico, social y medioambiental que satisfagan las necesidades y expectativas de los *stakeholders*. En la Tabla I.8 se recogen algunos de dichos comportamientos.

Tabla I.8: Relación de comportamientos socialmente responsables

Grupo de interés	Comportamientos socialmente responsables
Empleados	Formación continua para todos los niveles de la organización. Delegación y trabajo en equipo. Transparencia y comunicación interna a todos los niveles. Conciliación entre trabajo y familia, por medio de la flexibilidad y horarios razonables. Diversidad de la fuerza laboral. Política de retribuciones justa, coherente y transparente. Igualdad de oportunidades y contratación responsable. Participación de los empleados en beneficios y en el capital. Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo. Seguridad e higiene en el trabajo. Procesos de recolocación.

Tabla I.8: Relación de comportamientos socialmente responsables (continuación)

Propietarios-Accionistas	Retribución del capital por medio del valor de las acciones y una política de dividendos realista y razonable. Transparencia informativa sobre gestión y resultados. Inversiones socialmente responsables. Código del Buen Gobierno.
Gestión de los procesos productivos	Reducir el consumo de recursos naturales no renovables (energía eléctrica, agua, etc.) eliminando su despilfarro. Reducción de la contaminación y degradación del medioambiente, evitando las emisiones contaminantes.
Clientes, proveedores y competidores	Una oferta de productos y servicios de calidad, fiables y a precios razonables. La selección transparente, justa y responsable de proveedores y el establecimiento de unas condiciones comerciales basadas en el beneficio mutuo. Las colaboraciones y alianzas estratégicas con los competidores, siempre que esto no perjudique los intereses de otras partes interesadas.
Comunidad local	Aportación al desarrollo local mediante el empleo, los impuestos y la atracción de talento. Preservación del medioambiente. Colaboración con proyectos comunitarios (acción social) por medio de la formación gratuita, contratación de excluidos sociales, mecenazgo, etc.
Sociedad en general	Colaboración directa con organizaciones internacionales que promueven la RSE. Promoción de la RSE a través de las redes empresariales internacionales, especialmente en temas de respeto a los derechos humanos y preservación del medioambiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Moneva y Lizcano (2003)

Las herramientas de gestión son básicas para que las empresas trasladen sus compromisos de RSE a acciones concretas. La implantación de la RSE pasa por las siguientes fases (Navarro, 2012):

- Identificar y evaluar las responsabilidades de la empresa, para lo cual es fundamental el diálogo con los *stakeholders*.
- Diseñar el sistema de datos e información para elaborar un plan de acción.
- Implicar a la dirección para que toda la estructura de la empresa acepte y se implique en la RSE, comprometiendo recursos, modificando procedimientos e incrementando la respuesta ante las exigencias legítimas de los *stakeholders*.

Por su parte, el control interno se encargará de medir el grado de cumplimiento de las estrategias sociales y medioambientales, para lo cual es necesario establecer mecanismos de

diagnóstico objetivos y fiables. Existen para ello sistemas de indicadores cuantitativos, cualitativos, financieros, de resultado (miden lo que ha pasado) y de proceso (miden lo que está sucediendo) que, integrados en un cuadro de mando, ayudan a describir la situación de la empresa en lo relativo al comportamiento socialmente responsable con los diferentes grupos de interés.

2.4. Información corporativa y verificación

Como ya hemos comentado, la transparencia es un principio básico de la RSE, que sirve, además, de fundamento al resto de principios. La empresa ha de proporcionar información sobre el impacto y los aspectos económicos, medioambientales y sociales de su actividad, producto de su interacción con los distintos *stakeholders*. Existe una serie de herramientas de las que la empresa dispone para gestionar, informar y verificar la RSE: los códigos éticos y de conducta, los comités éticos, las auditorías éticas, los informes de RSE o memorias de sostenibilidad y las certificaciones.

a) Los códigos éticos y de conducta

Están constituidos por un conjunto de reglas y principios morales, definidos por la empresa, que tienen como objetivo dar a conocer su proyecto común y sus compromisos con los *stakeholders*, haciendo hincapié en aquellos aspectos por los que apuesta la empresa y la distingue del resto (medioambiente, cooperación, discapacidad, etc.). Son documentos formales donde encontramos una declaración explícita de los valores que deben orientar la conducta de los empleados y directivos, propiciando así las buenas prácticas y marcando el carácter y la personalidad de la organización.

Tienen una doble función. Desde un punto de vista interno, a través de ellos se formalizan los valores y criterios de decisión que definen la cultura organizativa propia, así como la conducta que se espera de sus empleados. Desde un punto de vista externo, permiten gestionar la reputación de la organización (García, 2017).

Permiten observar la coherencia de la empresa (lo que digo y lo que hago), mejorar su reputación y credibilidad, facilitar la cultura empresarial orientada al diálogo, facilitar la

acogida de los nuevos empleados e incrementar la lealtad y motivación de los existentes (Navarro, 2012).

b) Los comités éticos

Los comités de ética lo conforman grupos interdisciplinarios que representan los diferentes intereses de los *stakeholders*. Están concebidos como espacios de participación y diálogo de los diferentes grupos de interés dentro de la organización, y se encargan del impulso de la RSE y del seguimiento y control de los principios definidos en el código ético (García, 2017).

Sus funciones son desarrollar y seguir el código ético de la empresa, asesorar en la toma de decisiones, recomendar pautas de actuación, anticiparse a los problemas éticos, seguir y controlar los compromisos asumidos por la empresa, elaborar auditorías éticas, mediar en los conflictos entre *stakeholders*, formar en temas éticos y sancionar los incumplimientos (Navarro, 2012). Su funcionamiento ha de someterse a los siguientes principios:

- Principio de independencia. Las actuaciones y recomendaciones se realizarán siempre desde el marco ético definido en el código ético y de conducta, velando en todo momento por la justicia e imparcialidad de las decisiones.
- Principio de transparencia. El acceso a la información y las decisiones del comité estará garantizado para todas las personas autorizadas, salvaguardando la confidencialidad.
- Principio de consenso. Todas las decisiones y recomendaciones se tomarán por acuerdo unánime entre los miembros del comité, buscando siempre la deliberación en su funcionamiento.

c) Las auditorías éticas

Son sistemas de acreditación del comportamiento ético de la empresa que valora la diferencia entre lo que “debería ser” y “lo que es”, es decir, la diferencia entre las promesas y expectativas y lo realizado. Se desarrolla en las siguientes fases: determinación de los *stakeholders* internos y externos, identificación de los intereses legítimos de cada *stakeholder* o grupo y concreción de dichos intereses en indicadores cualitativos y cuantitativos (Navarro, 2012).

La auditoría ética se encarga de verificar y evaluar el funcionamiento del programa de ética y su cumplimiento. Pretende mostrar que la RSE no es una mera estrategia, sino que forma parte de la ética de la empresa, esto es, de su carácter o forma de ser y hacer²² (García, 2017). Su función es, por una parte, servir de carta de presentación de la apuesta de la empresa por la ética ante al resto de organizaciones, el mercado, la sociedad civil o la administración y, por otra, servir como medición, ante el comité de ética, de los esfuerzos realizados y de la mejora de las buenas prácticas.

d) Los informes de RSE o memorias de sostenibilidad

Son informes mediante los cuales las empresas comunican, de forma transparente, los resultados de los compromisos adquiridos desde una triple perspectiva ambiental, económica y social. Se trata de memorias que, siguiendo procedimientos estandarizados, recogen información tanto de las políticas y estrategias de gestión como de los resultados, en forma de indicadores. Sus objetivos son presentar la evolución de los compromisos públicos con los *stakeholders*, afrontar las exigencias del mercado derivadas del consumo responsable, consolidar la confianza interna y externa de la empresa y facilitar la integración de la RSE en la gestión de la empresa a través de los indicadores de seguimiento.

La información suele presentarse utilizando modelos normalizados y reconocidos internacionalmente que orientan a las empresas sobre la información más relevante a suministrar y cómo presentarla. Son un instrumento de referencia para los distintos *stakeholders* y sirven de base para la verificación independiente, al tiempo que facilitan la comparación entre las empresas que informan.

La información de las memorias de sostenibilidad ha de responder a los principios básicos de la RSE, por lo que, además de promover la transparencia, materialidad y visión amplia de la empresa, debe ser verificable. Dicha verificación, para conseguir mayores cotas de fiabilidad y compromiso, es aconsejable se lleve a cabo por expertos independientes.

²² En ese sentido se diferencia de la auditoría social, que se dirige a la evaluación sistemática y documentada, realizada por una entidad u organismo acreditado oficialmente, de los resultados presentados por la empresa en su memoria de responsabilidad social, o en cualquier otro documento corporativo donde exprese sus compromisos.

A pesar de que cada vez son más frecuentes las empresas que elaboran códigos de conducta y memorias de sostenibilidad, lo cierto es que, tal como subraya García (2017), se ha extendido la duda y la desconfianza en estos informes. Ello ha estado motivado por la falta de concreción de los valores expuestos tanto en los códigos éticos como en las memorias de sostenibilidad, así como por el incumplimiento frecuente de los compromisos y de las conductas reguladas. Además, esta pérdida de credibilidad se ha incrementado, según el autor, por la desconexión entre comunicación y participación. Es por ello por lo que propone integrar la necesidad de transparencia con la necesidad de participación, de modo que estos dos instrumentos de información de la RSE se apoyen en la participación de todos los *stakeholders*, en especial de los externos.

e) *Las certificaciones*

La certificación es la acreditación que puede adquirir una empresa, por parte de un organismo independiente, de que se está aplicando de forma adecuada una determinada norma o estándar. A través de ella se asegura que las operaciones, sistemas y productos cumplen con determinadas especificaciones.

Las certificaciones en materia de RSE tienen como finalidad formalizar y garantizar las prácticas en materia de RSE ante los *stakeholders*. A nivel interno, pretenden consolidar los sistemas de gestión con los que cuenta la empresa y, a nivel externo, intentan servir de garante, frente a terceros, del cumplimiento de determinados comportamientos corporativos.

Para mantener su valor han de ser emitidas o supervisadas por un tercero independiente a la empresa. Existe una gran variedad y dispersión de estándares, lo cual dificulta enormemente el análisis y comparación de sistemas y productos socialmente responsables. Los analizaremos en un apartado posterior.

Además de los elementos o implicaciones sobre la dirección y gestión de las empresas analizados, la RSE y tiene también una serie de implicaciones sobre dos facetas de su actividad: la inversión socialmente responsable y la comunicación y reconocimiento externo (Moneva y Lizcano, 2003).

a) *Inversión socialmente responsable*

Se entiende por inversión socialmente responsable (ISR) aquella que, en el proceso de toma de decisiones, tiene en cuenta, además de consideraciones financieras, otras de carácter ético, social o medioambiental. Es de aplicación tanto a las inversiones de la propia empresa como a las de los agentes inversores externos (Moneva y Lizcano, 2003). Por lo tanto, para que una inversión se considere socialmente responsable es necesario que asuma la relevancia de factores que van más allá de los meramente económicos, como el cuidado del medioambiente, el impacto social, el buen gobierno o aspectos éticos.

La ISR combina, por lo tanto, criterios sociales y ambientales con los criterios tradicionalmente financieros para realizar una inversión. En ella se mezclan los valores personales del inversor (que busca ser socialmente responsable), con consideraciones sociales y económicas (Alejos, 2014). Refleja, en definitiva, una preocupación del inversor por cómo se generan sus beneficios (Muñoz, 2016).

Con el objetivo de fomentar la ISR, han surgido a lo largo del tiempo una serie de iniciativas, entre las que destacamos las siguientes:

- Determinados índices bursátiles (*Dow Jones Sustainability Indexe*, *FTSE4Good*, *Domini 400 Social Index*), que permiten conocer cuáles son las empresas que tienen un mejor desempeño en RSE y sostenibilidad dentro de un mercado de valores. Según Olcese *et al.* (2008), la pertenencia a estos índices otorga a las empresas una serie de ventajas: a) permite una información comparativa con otras empresas en materia de RSE; b) añade valor a la reputación y a la marca; c) facilitan una inversión sostenible; d) se difunde una imagen de la empresa implicada con su entorno.
- Iniciativas internacionales de carácter voluntario, entre las que destacan los Principios para la Inversión Responsable (*PRI Initiative*), cuyo objetivo es comprender las implicaciones de la sostenibilidad para los inversores y apoyar a los firmantes a incorporar estos asuntos en la toma de decisiones de inversión y en sus prácticas de propiedad. Un resumen de dichos principios es el siguiente:
 - Analizar e incorporar los asuntos medioambientales, sociales y de gobernanza en la toma de decisiones de inversión.
 - Ser activos en las empresas en las que se invierta, haciendo propuestas para incorporar prácticas de RSE.

- Invertir en empresas transparentes y que publiquen su comportamiento en relación con RSE.
 - Promover la aceptación e incorporación de los principios por otras empresas del sector en el que se invierte.
 - Publicar las actuaciones y los progresos en la puesta en práctica de los principios.
- Instituciones destinadas específicamente a orientar a las entidades financieras. Destacamos en este grupo a la Corporación Financiera Internacional, perteneciente al Banco Mundial, que tiene como objetivo facilitar que empresas e instituciones financieras en países en desarrollo creen empleos, generen ingresos fiscales, mejoren el gobierno corporativo y el desempeño medioambiental y contribuyan a las comunidades locales.
 - Los “Principios de Ecuador”, que constituyen un marco de referencia adoptado por instituciones financieras para determinar, evaluar y afrontar los riesgos ambientales y sociales en los que se pueden incurrir al financiar determinados proyectos.
 - Iniciativas estatales que están siendo fomentadas por la Unión Europea través de determinadas directivas que buscan incentivar que los inversores institucionales consideren mejor la información no financiera a la hora de tomar sus decisiones de inversión (Directiva 2014/95/UE, de 22 de octubre de 2014).

b) Comunicación y reconocimiento externo

Uno de los aspectos clave en la gestión de la RSE es su comunicación. En los últimos años, la información sobre aspectos éticos, sociales y medioambientales está cobrando relevancia en la estrategia de comunicación de las empresas (Villagra *et al.*, 2016). Las empresas son cada vez más conscientes de que necesitan diseñar una política de comunicación bien enfocada que traslade a la opinión pública los logros conseguidos en materia de RSE y que cubra las expectativas informativas de todos los *stakeholders* (Moneva y Lizcano, 2003).

Son varios los motivos por los que esta comunicación es importante. Por un lado, los *stakeholders* demandan cada vez más transparencia y desean conocer no solo información de sus productos y servicios, sino también los valores y compromisos sociales de la empresa que está detrás. Por otro lado, desde la perspectiva de la empresa, comunicar las acciones de

RSE y sus compromisos con la sociedad puede tener un impacto positivo en su marca y en su reputación.

Sin embargo, algunas investigaciones (Elving *et al.*, 2015; Seele y Lock, 2015) ponen de relieve que la comunicación de las acciones de RSE no siempre se traduce en una buena percepción por parte de los públicos, sino que, en ocasiones, pueden generar cierto rechazo o escepticismo y desencadenar críticas de los *stakeholders*. Es necesario, pues, analizar los requisitos que ha de cumplir la comunicación de la RSE para ser eficaz. Siguiendo a Villagra *et al.* (2016), señalamos los siguientes:

- La comunicación de la RSE ha de cumplir con los requisitos de objetividad y diversidad informativa, llegando a todos los *stakeholders* y al público en general a través de los distintos canales (campañas de marketing, comunicados de prensa, organización y participación en foros especializados, portales de internet, etc.).
- Las acciones comunicadas de RSE han de resultar creíbles, lo que recomienda que la empresa seleccione aquellos temas que la diferencian de su competencia y que sean percibidos como positivos por sus públicos (Schlegelmilch y Pollach, 2005).
- Se ha de tener en cuenta que los receptores dan más credibilidad a fuentes que no sean controladas por la empresa que a los mensajes emitidos por esta (Skard y Thorbjørnsen, 2014).
- Se ha de tener en cuenta el papel de la coherencia o *fit*²³ en el efecto de la comunicación de RSE. En principio, los estudios previos sobre comunicación de la RSE señalan que el *fit* influye de modo positivo en la credibilidad y eficacia del mensaje. Es preciso contar con el denominado *personal fit* o grado en el que la iniciativa de RSE desarrollada por la empresa es personalmente relevante para el receptor, que es determinante de la eficacia de la comunicación de RSE.

3. Motivaciones de la RSE

Son numerosos los investigadores que han tratado de identificar las razones que llevan a las empresas a realizar actividades ligadas a la RSE. Dichas motivaciones incluyen consideraciones éticas o religiosas, mejoras esperadas en su imagen y reputación, mejora del

²³ Podemos definir el término *fit* como la relación coherente o lógica que se percibe entre la actividad habitual de la empresa y la acción de RSC desarrollada y comunicada.

clima organizacional de la empresa, presiones de *stakeholders*, o los beneficios económicos esperados. Porter y Kramer (2006) definen cuatro argumentos que justifican la RSE:

- **Obligación moral.** Las empresas tienen el deber de ser buenas ciudadanas y de hacer lo correcto. Han de lograr el éxito comercial conforme a determinados valores éticos y respetando a las personas, las comunidades y el medioambiente.
- **Sustentabilidad.** Este argumento enfatiza sobre el asunto medioambiental y comunitario. Se deben satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades (NACIONES UNIDAS, 1987).
- **Licencia para operar.** Toda empresa necesita permiso tácito o explícito de los gobiernos, comunidades y muchos otros *stakeholders* para hacer negocios.
- **Reputación.** La reputación es utilizada por muchas empresas para justificar iniciativas de RSE bajo el argumento de que mejorarán la imagen de una empresa, fortalecerán su marca, elevarán la moral e incluso incrementarán el valor de sus acciones.

Podemos distinguir tres fuentes principales de motivación de la RSE: una, directa o inherente con la RSE como fin en sí misma (*moral case*), otra, indirecta o instrumental, en la que la RSE se considera un medio para alcanzar otros objetivos (*business case*) y una tercera, en la que la RSE es consecuencia de las presiones del entorno.

3.1. Motivación moral (*moral case*)

Desde un punto de vista moral, las empresas tienen un papel social que se evidencia por el impacto social y medioambiental que tienen sus actuaciones. Lo más importante que una corporación puede hacer por la sociedad, y por cualquier comunidad, es contribuir a una economía próspera (Porter y Kramer, 2006).

Bajo este enfoque, el argumento a favor de la RSE es un argumento moral que no entra a analizar los beneficios económicos que podrían obtenerse con la aplicación de estas estrategias de gestión. Se trata de una motivación intrínseca a la condición humana del empresario, que forma parte de un proceso de reflexión interna, condicionada por sus valores personales (morales, éticos o espirituales) que son trasladados a la organización. Muchas de las acciones de RSE están basadas en orientaciones altruistas, donde las creencias religiosas

desempeñan un papel fundamental y se produce en los empresarios ese deseo de ayudar al bienestar de la sociedad, aun cuando eso signifique renunciar de alguna manera a intereses particulares.

3.2. Motivación de negocios (*business case*)

Desde este enfoque se argumenta a favor de la RSE en función del beneficio que su implantación puede suponer para la empresa. Se recogen una serie de argumentaciones teóricas que pretenden convencer a los accionistas y a los gestores de que la RSE es buena para sus propios intereses, a la vez que lo es para toda la sociedad. No es necesario, por lo tanto, regular ni introducir mecanismos que obliguen a las empresas a comportarse respetuosamente porque serán recompensadas por ello (Cuesta, 2004).

Algunos autores (Kurucz *et al.*, 2008; Carroll y Shabana, 2010) presentan cuatro argumentos de *business case* para las prácticas de RSE:

- Reducción de costes y riesgos. Las demandas de los *stakeholders* presentan amenazas potenciales para la viabilidad de las empresas. Dichas amenazas se ven mitigadas si la empresa consigue, a través de la gestión de las relaciones con sus *stakeholders*, un determinado umbral de desempeño social y medioambiental (Kurucz *et al.*, 2008).
- Obtención de ventajas competitivas. Las empresas pueden usar prácticas de RSE para diferenciarse de sus competidores y obtener ventajas competitivas. Las demandas de los *stakeholders* son vistas como oportunidades y no como restricciones. Las empresas gestionan estratégicamente sus recursos para cumplir con dichas demandas y explotar las oportunidades asociadas con ellas, en beneficio de la empresa (Kurucz *et al.*, 2008). Las actividades de RSE permiten a las empresas ventajas en la contratación y retención de empleados, mejora la relación con sus clientes, atrae a los inversores, mejora la relación con las comunidades en las que opera, etc. (Carroll y Shabana, 2010).
- Mejora de la reputación corporativa y de la legitimidad de las empresas. Las empresas pueden fortalecer su legitimidad y mejorar su reputación participando en actividades de RSE y alineando los intereses de los *stakeholders* con los de la empresa.

- Creación de situaciones “ganar-ganar”. La RSE genera un valor sinérgico, social y económico, que permite prosperar tanto a la empresa como a la sociedad. Esta perspectiva proporciona una visión en la que la RSE se percibe como un vehículo que permite a la empresa perseguir su interés satisfaciendo, al mismo tiempo, las demandas de sus *stakeholders* (Carroll y Shabana, 2010).

La RSE puede, pues, tener una influencia positiva en las distintas dimensiones de la competitividad de la empresa (Vilanova *et al.*, 2008), entendiendo por competitividad la fortaleza de una empresa, comparada a la de sus competidores, no solo en términos de recursos tangibles y desempeño financiero, sino también en lo referente a activos intangibles y capacidades tales como la reputación, conocimiento, talento y relaciones clave con sus *stakeholders*²⁴.

Existen en la literatura numerosos estudios teóricos sobre los impactos positivos de la RSE sobre determinados elementos de la competitividad de las empresas. En la Tabla I.9 se recogen algunos de los más destacados.

Tabla I.9: Impactos positivos de la RSE sobre elementos de la competitividad de las empresas

Impactos positivos de la RSE	Autores
Incremento de los resultados financieros	(Orlitzky <i>et al.</i> , 2003)
Aumento del valor económico por el impacto positivo de la RSE sobre el desempeño financiero. Aumento del valor bursátil de la empresa por incremento de la demanda de sus acciones dado que cada vez más inversores prefieren invertir en acciones de empresas con alta calificación en RSE.	(McWilliams y Siegel, 2000; Griffin y Mahon, 1997; Aupperle <i>et al.</i> , 1985)

²⁴ Vilanova *et al.*, (2008) proponen cinco dimensiones de la competitividad: a) desempeño, que incluye las medidas estándar del desempeño financiero, tales como ingresos, crecimiento o rentabilidad; b) calidad, no sólo de los productos y servicios, sino también de la capacidad para satisfacer las expectativas de los consumidores; c) productividad, en términos de mayor producción o menor uso de los recursos; d) innovación de productos y servicios, y también procesos de gestión; e) imagen, incluyendo la construcción de marca corporativa en términos de generar confianza y reputación en las relaciones con los grupos de interés o *stakeholders*.

Tabla I.9: Impactos positivos de la RSE sobre elementos de la competitividad de las empresas (continuación)

Reducción y mejora de la gestión del riesgo. Adopción de sistemas de gestión que permitan la gestión del riesgo en entornos económicos, sociales y tecnológicos en permanente cambio.	(Orlitzky y Benjamin, 2001; Hansen, 2004; Heal, 2005)
Mejoras en la capacidad de atraer y retener el talento, sobre todo de los empleos de mayor cualificación.	(Hansen, 2004; Turban y Greening, 1997; Albinger y Freeman, 2000)
Mayor satisfacción y motivación del empleado	(Epstein y Roy, 2001)
Mejoras en la productividad de los empleados.	(Heal, 2005)
Incremento de la lealtad y mejora de la imagen o reputación de la empresa al existir mayor concordancia de los intereses de los <i>stakeholders</i> con los de la empresa.	(Maignan <i>et al.</i> , 1999; Brown y Dacin, 1997; Bear <i>et al.</i> , 2010; Hansen, 2004; Epstein y Roy, 2001; Rondinelly y London, 2003; Brammer y Pavellin, 2004)
Reducción de costes y riesgos a través de la gestión de las relaciones con los grupos de interés.	(Rondinelly y London, 2003, Hansen, 2004; Epstein y Roy, 2001)
Mayor capacidad de diferenciarse de la competencia a través de sus acciones de RSE.	(Peloza y Papania, 2008; Schaltegger y Burritt, 2005).
Obtención de sinergias, satisfaciendo las necesidades de los <i>stakeholders</i> sin afectar a la operativa de la empresa.	(Kurucz <i>et al.</i> , 2008)
Mejor acceso a los mercados de financiación y reducción del coste del capital por las posibilidades de acceso a la financiación socialmente responsable, cada vez más importante.	(Heal, 2005; Hansen 2004; Epstein y Roy, 2001)
Mayor fidelización de los clientes. La RSE contribuye a incrementar la lealtad de los clientes, identificándose con las empresas que les muestran una imagen social positiva.	(Bhattacharya y Sen, 2003; Gardberg y Fombrun, 2002; Luo y Bhattacharya, 2006; Brown y Dacin, 1997).
Mejoras en la eficiencia en procesos.	(Heal, 2005; Rondinelly y London, 2003; Epstein y Roy, 2001)

Tabla I.9: Impactos positivos de la RSE sobre elementos de la competitividad de las empresas (continuación)

Incremento de la productividad por mejoras en los procesos y productos.	(Rondinell y London, 2003)
Desarrollo de oportunidades comerciales.	(Hansen, 2004)
Mejoras en innovación y desarrollo de productos.	(Rondinelly y London, 2003)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Moreno (2004) afirma que dicho impacto positivo de la RSE sobre la competitividad se produce por una mejora en la calidad de gestión y por la aportación de valor de los *stakeholders* a la empresa como contrapartida a la mayor atención que ésta presta a sus necesidades y expectativas (Moreno, 2004). La RSE mejora en la calidad de gestión de la empresa en la medida que le permite:

- Una mejor información y un mayor conocimiento de las características, expectativas y demandas de los *stakeholders*.
- Un mayor conocimiento del funcionamiento general de la empresa, de sus debilidades y fortalezas y del papel que pretende asumir frente a sus *stakeholders* y la sociedad.
- Una mejor coordinación que puede contribuir a mejorar los procesos de toma de decisiones y a impulsar mejores estrategias generales a medio y largo plazo.
- Una más precisa evaluación y gestión de los riesgos que la empresa afronta en la relación con cada uno de sus *stakeholders* y, muy especialmente, de los que pueden tener una incidencia directa en su reputación.
- Una mejora en la calidad en la relación que la empresa mantiene con todos sus *stakeholders*.
- Una mejora en la capacidad de innovación de la empresa no solo en productos, servicios y procesos, sino, también, en aspectos organizativos y culturales.
- Una mejora en la reputación de la empresa y grado de confianza que depositan en ella sus *stakeholders*.

La RSE genera impactos positivos sobre la competitividad, también, a través de la aportación de valor de los *stakeholders* a la empresa como contrapartida a la mayor atención que presta

a sus necesidades y expectativas. En la Tabla I.10 se recoge una relación no exhaustiva de dichas aportaciones directas de valor a la empresa por parte de cada *stakeholder*.

Tabla I.10: Aportaciones de valor de los *stakeholders* a la empresa

<i>Stakeholder</i>	Aportaciones de valor a la empresa
Accionistas e Inversores	Mejores condiciones de acceso a los mercados financieros y menor coste capital.
	Atracción de accionistas e inversores de calidad.
	Atracción de inversión socialmente responsable.
	Incremento del valor de la acción.
	Menores posibilidades de conflictos de agencia.
	Disminución de reclamaciones y demandas legales.
	Fortalecimiento de la reputación entre inversores.
	Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.
Clientes	Atracción de clientes sensibilizados por la RSC.
	Atracción de clientes con necesidades especiales.
	Mayor fidelidad de la clientela.
	Aumento de las ventas.
	Fortalecimiento de la reputación en el mercado.
	Disminución de reclamaciones y demandas legales.
Proveedores	Atracción de proveedores de calidad.
	Fortalecimiento de la reputación entre proveedores.
	Mejor selección de proveedores.
	Mejores condiciones de aprovisionamiento a medio y largo plazo.
	Mayor confianza, estabilidad y nivel de cooperación en la relación.
	Incentivo a inversiones para mejoras en los suministros.
	Disminución de reclamaciones y demandas legales.
	Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.
Empleados	Incremento de la motivación y de la integración.
	Atracción y retención de talento y de empleados de calidad.
	Incremento de la productividad, la eficiencia y la calidad.
	Reducción del absentismo.
	Mejora del clima laboral y reducción del nivel de conflictividad laboral.
	Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.

Tabla I.10: Aportaciones de valor de los *stakeholders* a la empresa (continuación)

Reguladores	Mayor facilidad en las licencias para operar.
	Menor probabilidad de sanciones y procedimientos legales.
	Mejor relación general.
	Mayor receptividad para la opinión y la influencia.
	Posibilidad de incentivos.
	Mejor posicionamiento ante contratos públicos.
	Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.
Sociedad	Mejor aceptación social, imagen y reputación.
	Mayor receptividad para la opinión y la influencia.
	Mejores relaciones con agentes sociales.
	Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.

Fuente: Moreno (2004)

3.3. La RSE como respuesta a las presiones del entorno

Además de las convicciones morales de los propietarios o gerentes de las empresas (*moral case*) y el objetivo de contribuir a la solidez económica y a la sostenibilidad de la empresa (*business case*), muchas de las motivaciones de la RSE responden a la necesidad de reaccionar frente a las presiones del entorno (Moreno, 2004).

El conjunto de teorías integradoras²⁵, según la clasificación de Garriga y Melé (2004), buscan cómo integrar en las empresas las demandas sociales, argumentando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia. La RSE permite a las empresas identificar y responder a las demandas sociales y, de esta forma, favorecen su legitimidad social.

Algunos autores, entre los que se incluye Moreno (2004), coinciden en clasificar las presiones que empujan a las empresas a preocuparse por la RSE en cuatro grupos:

- Presión de la sociedad civil. En los últimos tiempos, las empresas, sobre todo las de mayor tamaño, han venido adquiriendo una importancia social creciente, que se ha acentuado con el fenómeno de la globalización. Ante ello la sociedad ha reaccionado mostrándose más sensible y exigente ante los comportamientos irresponsables de las empresas. Se ha generado una creciente presión de la sociedad civil canalizada por múltiples vías (activistas, organizaciones especializadas en el escrutinio y control,

²⁵ Dichas teorías fueron analizadas en el apartado 3.3 del Capítulo I de esta tesis.

organizaciones humanitarias, asociaciones de consumidores, grupos ecologistas, medios de comunicación, sindicatos, etc.) y que se materializa exigiendo mejores comportamientos y mayores aportaciones al bienestar social. Dichas exigencias van más allá de las exigencias legales y afectan a cuestiones como la calidad, el precio, la transparencia informativa, el sistema de gobierno, las relaciones laborales, el respeto a los derechos humanos, el impacto ambiental y la contribución de las empresas a paliar las necesidades sociales básicas (asistenciales, sanitarias, culturales, educativas, científicas, ambientales, etc.).

- Presión de las instituciones públicas. Junto a la presión de la sociedad civil, la empresa se ha visto sometida, también, a la presión de las instituciones públicas o parapúblicas de ámbito nacional e internacional, a través de las diferentes directrices que, en algunos países, terminan convirtiéndose en normativa legal.

Esta presión se materializa en forma de reglamentaciones legales, estímulos económicos, recomendaciones, estándares informativos, difusión de buenas prácticas y de empresas modélicas, etc., que tienen como objetivos mejorar el sistema de gobierno corporativo, promover una mayor transparencia y mejorar las políticas relacionadas con el ámbito de la RSE. En un capítulo posterior analizaremos más profusamente, dichas directrices y orientaciones.

- Presión del mercado. Las empresas también reciben la presión de los agentes que operan en el mercado (consumidores, inversores, empleados, analistas, competencia, etc.), fundamentalmente de los consumidores y de los inversores. Numerosos estudios empíricos y de opinión concluyen que los consumidores manifiestan una decidida intención de premiar, en sus decisiones de compra, a las empresas con comportamientos más responsables, estando dispuestos incluso a pagar un sobreprecio por los productos y servicios de estas empresas.

Por otra parte, el crecimiento tan importante que está experimentando la inversión socialmente responsable (ISR) en los últimos años, pone de manifiesto el interés de los inversores por los comportamientos responsables de las empresas.

- Cambios en el entorno. Las presiones de la sociedad, de las instituciones públicas y del mercado se han incrementado como consecuencia del proceso de cambios en el entorno socio económico, que se ha venido produciendo desde comienzos de la década de 1990, caracterizado por (Moreno, 2004):

- Un intenso proceso de liberalización económica, de transformación tecnológica y de internacionalización a todos los niveles que ha afectado, también, a la gestión de la empresa y a su relación con la sociedad.
- Un importante crecimiento de la competencia en todos los mercados, que ha impulsado, a su vez, una mayor homogeneización de los productos. Esta mayor competencia ha obligado a las empresas a buscar la diferenciación comercial por vías distintas a las tradicionales (precio, calidad del producto, diseño, publicidad, etc.) poniendo en valor determinados activos intangibles tales como el conocimiento, la reputación, la aceptación social, las relaciones de confianza con los *stakeholders*, etc. Se trata de activos de difícil consecución o imitación que pueden otorgar a las empresas ventajas competitivas sólidas y sostenibles.
- Una mayor disponibilidad de información y capacidad de comunicación que ha aumentado la capacidad de movilización, el poder de escrutinio y la exigencia de transparencia por parte de la sociedad.

CAPÍTULO III

MARCO INSTITUCIONAL. EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA RSE

1. Naturaleza voluntaria u obligatoria de la RSE

Tal y como hemos venido afirmando en los apartados anteriores, por definición, la RSE es voluntaria. No obstante, en la literatura académica se viene manteniendo un intenso debate acerca de si la RSE debe ser incorporada a la legislación o, por el contrario, debe continuar conservando su carácter voluntario. Lo cierto es que, a pesar de que la RSE se ha convertido en uno de los asuntos más relevantes en nuestra sociedad, los resultados en cuanto a la resolución de problemas sociales y ambientales no parecen ser satisfactorios. Ello puede hacer pensar que se considere necesario que los gobiernos vayan más allá del establecimiento de unos estándares de RSE, generando regulaciones que lleven a las empresas a responder completamente por sus efectos en la sociedad y el medioambiente.

A través tanto de la fiscalidad, como del establecimiento de un marco normativo y de medidas para la corrección de externalidades negativas, el Estado puede fomentar la RSE, convirtiéndose, así, en un agente activo que induzca a cambios en la cultura empresarial (Pigou, 1949). Los defensores del enfoque voluntario rechazan, sin embargo, la intervención del gobierno para fomentar la RSE dado que el mercado ofrece suficientes incentivos para que las empresas tengan en cuenta los intereses de sus *stakeholders*. Apoyan la autorregulación a través de los códigos de conducta (De la Cuesta y Valor, 2004) y basan su posicionamiento en los siguientes argumentos (Argandoña, 2007, 2010):

- Las empresas tenderán a adoptar estrategias de RSE por sí mismas por las ventajas competitivas que pueden suponerle. Será el propio mercado el que presionará para que la empresa actúe de forma responsable.
- La empresa tiene que determinar cómo puede implantar la RSE, basándose en sus capacidades y recursos, Cada empresa se enfrenta a retos y necesidades distintos según el sector y contexto en el que opere. La legislación no puede adaptarse a cada circunstancia.
- La legislación es reactiva, por lo que se adapta con dificultad a las nuevas circunstancias, mientras que la RSE debería ser proactiva y flexible para adaptarse a las circunstancias, países, sectores, tipos de empresas, etc. La legislación no puede

adaptarse con facilidad a circunstancias y dificultades nuevas y, por tanto, las leyes estarán siempre un paso más atrás que las necesidades y el desarrollo.

- La regulación de la RSE puede, además, ser contraproducente, ya que las empresas en muchas ocasiones se proponen cumplir la ley, aplicando lo básico de la misma, es decir, sin ir más allá de la ley en sus compromisos sociales, oponiéndose a una evolución natural de la ética y de las prácticas responsables de las empresas.

Por otra parte, entre los argumentos de los que apoyan la regulación de la RSE podemos destacar los siguientes (Argandoña, 2010; De la Cuesta y Valor, 2004; Leighton *et al.*, 2002):

- Las cuestiones sociales y medioambientales deben considerarse bienes públicos y, por lo tanto, estar sujetas a regulación pública. La decisión de internalizar las externalidades negativas generadas por la actividad de las empresas no puede depender solo de la voluntad de sus gerentes.
- La regulación conllevaría una definición concreta y una aclaración del concepto de RSE, lo cual ayudaría a evitar la confusión existente en la actualidad, como consecuencia de la proliferación de numerosos estándares y códigos de conducta con grandes diferencias entre ellos. Esta falta de definición implica para las empresas una dificultad a la hora de saber qué es realmente lo que se les exige. Los defensores de este enfoque defienden, además que dichas normas estén unificadas y sean vinculantes internacionalmente.
- Sin regulación, las empresas llevarán a cabo iniciativas según las posibilidades de obtener ganancias y no según las verdaderas necesidades de la sociedad. Si no hay incentivos económicos, la empresa no tendrá por qué incluir en su gestión conceptos sociales y ambientales.
- Sin legislación y sin verificación externa no hay cómo ni quién pueda garantizar la conducta ética y sostenible de la empresa. La regulación es una herramienta con la que medir el cumplimiento de la RSE por parte de empresa.
- Los códigos éticos de las empresas pueden no responder a las necesidades sociales reales, lo cual ocurre cuando la RSE se convierte en una estrategia de marketing. Además, aunque algunos códigos y estándares recomiendan una supervisión externa, la mayoría de ellos están sujetos solo a mecanismos de supervisión internos.
- El establecimiento de normas sobre la cantidad y calidad de la información que divulga la empresa haría el proceso de comunicación más simple y homogéneo, lo

que permitiría a los *stakeholders* obtener una información transparente, fiable, disponible y de fácil acceso.

Recientemente, ha surgido un tercer enfoque en este debate que apuesta por una combinación entre la regulación y la voluntariedad. Se considera que las iniciativas voluntarias deben combinarse con normas vinculantes. Se debe regular, pero regular lo mínimo, lo de control, lo imprescindible, lo necesario, lo que son valores generalmente aceptados, dejando al desarrollo de la voluntariedad de la empresa el que consiga, sobre esos mismos elementos, diferenciarse de sus competidores por lo que hace y por lo que gestiona mejor.

2. El papel del poder público en la RSE

2.1. Funciones de los poderes públicos con relación a la RSE

Los gobiernos han venido jugando diferentes roles con el objeto de generar un entorno propicio para el desarrollo de la RSE. Fox *et al.* (2002), en un estudio elaborado para el Banco Mundial, distinguen cuatro funciones básicas que deben desempeñar los poderes públicos con relación a la RSE:

➤ *El papel del poder público como regulador*

Los poderes públicos deben definir los estándares mínimos de la actuación empresarial dentro del marco legal, para lo cual debería: establecer los estándares mínimos y control del cumplimiento de las obligaciones legales, en especial en los mercados financieros, inmobiliario, de seguridad alimentaria y en general los integrados en el consumo familiar; estudiar los casos y condiciones en las que las empresas habrían de adquirir el compromiso de publicación de una memoria de RSE; definir los criterios para considerar una inversión como socialmente responsable; establecer medidas anti oligopolio para el mercado financiero o medidas para la lucha contra los paraísos fiscales; y establecer un marco normativo que dote de protección a los instrumentos de la banca ética.

➤ *El papel del poder público como facilitador*

Los poderes públicos pueden desarrollar un papel catalizador, secundario o de apoyo a la implantación de la RSE: impulsando los instrumentos y prácticas sobre los que sustentar el

desarrollo de la RSE; instaurando un marco fiscal y de financiación favorable a la RSE; favoreciendo políticas públicas de promoción de la RSE (difusión de buenas prácticas, formación, desarrollo de las capacidades de gestión, etc.); clarificando y normalizando los mecanismos de gestión y comunicación, así como la regulación de las entidades de verificación; clarificando y difundiendo el conocimiento sobre la RSE; fomentando y promocionando el consumo socialmente responsable; fomentando la acción social de las empresas.

➤ *El papel del poder público como colaborador*

Los poderes públicos pueden promover acuerdos de *partenariado* para la obtención de compromisos medioambientales; establecer foros de discusión, debate y difusión de conocimiento en materia de RSE; mejorar la eficacia de las políticas de cooperación al desarrollo; crear plataformas de diálogo multigrupo de interés entre empresas, gobierno, sociedad civil, sindicatos, etc.

➤ *El papel del poder público como promotor*

Los poderes públicos pueden promover las prácticas de RSE mediante documentos oficiales de difusión pública; reconocimiento directo de los esfuerzos en materia de RSE de las organizaciones; a través de los concursos y adjudicaciones públicas; y a través de la aplicación de prácticas responsables en el ámbito de la gestión del propio sector público. El mencionado estudio identifica como principales temas específicos a desempeñar por los poderes públicos, dentro de cada una de las cuatro funciones básicas comentadas, los siguientes:

- La fijación de las reglas de juego de la RSE y el control de su cumplimiento.
- La definición de las políticas públicas con relación a las actividades empresariales.
- El gobierno corporativo.
- La inversión socialmente responsable.
- La filantropía y la promoción social.
- El compromiso y representación de los distintos *stakeholders*.
- La promoción de la producción y el consumo socialmente responsable.
- La promoción de las actividades de certificación dentro de los espacios de la RSE, de las normas que van más allá de lo que es lo obligatorio y de los sistemas de gestión.
- La promoción de la transparencia y de la información pública sobre RSE.

- La emisión de directrices sobre la RSE.

2.2. Modelos de políticas de RSE en la Unión Europea

En el ámbito de la Unión Europea existen distintos modelos de políticas públicas de RSE, en función de la orientación de cada país a los temas sociales o medioambientales, al desarrollo de su estado del bienestar y a la relación existente entre la empresa, el gobierno y la sociedad civil. Pueden identificarse cuatro modelos diferentes en el entorno de la Unión Europea (Lozano, 2007):

- *El modelo de partenariado*

Utilizado por las políticas públicas de RSE propia de los países nórdicos y escandinavos, con una larga experiencia en gestión ambiental y una tradición histórica de negociación social. Para los gobiernos que se identifican con este modelo, el cambio hacia la RSE implica, sobre todo, un cambio de actitud por parte de los actores sociales (empresas, sindicatos y organizaciones sociales) para asumir su corresponsabilidad en el desarrollo de una sociedad más inclusiva, con un mercado laboral dinámico e integrador. So políticas que ponen el énfasis en una buena información sobre RSE por parte de las empresas. Otro factor diferenciador de este modelo es la asunción por las autoridades de que deben predicar con el ejemplo.

- *El modelo de empresa en la comunidad*

Es el modelo utilizado por las políticas públicas de RSE de los países anglosajones (Reino Unido e Irlanda). Este modelo responde a la idea de que las empresas tienen un papel fundamental en el desarrollo económico de la comunidad en la que están implantadas y en la lucha contra la exclusión social y el empobrecimiento. Los gobiernos buscan la implicación de todos los agentes sociales, sobre todo de las empresas, en la solución de los problemas sociales y ambientales, creando redes empresariales y proyectos de “partenariado” público-privado que potencien la RSE. Se trata de involucrar a las empresas en proyectos sociales de inversión en la comunidad. Aunque parten de un enfoque de voluntariedad de la RSE, el gobierno adopta, sobre todo en el caso del Reino Unido, políticas conocidas como de leve intervención (*soft intervention*) para favorecer y promover la actuación de las empresas en el ámbito de la RSE.

➤ *El modelo de sostenibilidad y ciudadanía*

Este modelo aborda la RSE desde una perspectiva centrada, sobre todo, en las empresas consideradas como “buenas ciudadanas” y plantea las actividades de RSE en el marco de la sostenibilidad a largo plazo. La empresa, como buena ciudadana, debe tener un estrecho vínculo con su entorno local y contribuir a solventar problemas sociales mediante el “partenariado” con otros actores de la sociedad. Es el modelo utilizado en países como Alemania, Francia, Austria, Bélgica y Luxemburgo, países con una cierta tradición en lo que atañe a la preocupación por la sostenibilidad tanto desde los movimientos sociales como desde los partidos políticos y los gobiernos. En este modelo, la acción de los gobiernos se basa ante todo en el fomento de la RSE y en la creación de incentivos que ayuden a las empresas a asumir su responsabilidad social. No obstante, la aproximación de los gobiernos a la RSE puede tener un carácter voluntario (caso de Alemania, Austria, Bélgica o Luxemburgo) o tener un mayor componente normativo (caso de Francia).

➤ *El modelo Ágora*

Es el modelo utilizado por los países mediterráneos, entre los que incluimos Italia, España, Portugal y Grecia. Son países que se han interesado por esta materia recientemente. La aplicación política de la RSE nace de procesos de discusión en los que el gobierno implica a empresas, organizaciones empresariales, universidades, organizaciones sociales y sindicatos, que debaten en grupos de trabajo, junto a los representantes políticos, las acciones que se pretenden emprender, tratando de buscar un consenso para generar una acción gubernamental que incluya todas las voces y perspectivas sociales. Se crean comisiones o grupos de trabajo que incorporan un enfoque *multistakeholder* para discutir el concepto de RSE y buscar soluciones consensuadas acerca del papel que corresponde desempeñar al gobierno.

3. Normativa y regulación de la RSE

En las últimas décadas vienen adquiriendo cada vez importancia una serie de normas, técnicas, certificaciones, informes, memorias y guías para implantar y divulgar programas

de RSE. A través de ellas las empresas comunican su actuación en términos de RSE, ayudando a inversores, clientes, comunidades, reguladores y empleados a evaluar los resultados sociales de la empresa (Strandberg, 2010). Dichas normas no están basadas en una autoridad legislativa y adquieren la forma de:

- *Principios y directrices*. Iniciativas promovidas internacionalmente encaminadas a establecer los principios básicos del comportamiento responsable de cualquier empresa.
- *Certificaciones y estándares técnicos*. Herramientas para valorar hasta qué punto es responsable el comportamiento de una empresa. Para ello definen y articulan criterios armonizados con los que incentivar los comportamientos responsables.
- *Indicadores de sostenibilidad*. Desarrollados con el objetivo de comparar y clasificar las entidades en función del grado de cumplimiento de determinados criterios sobre comportamientos responsables.

A continuación, llevaremos a cabo un análisis de las principales normas, certificaciones e indicadores existentes en la actualidad en el ámbito internacional, europeo y español.

3.1. Normativa y regulación de la RSE a nivel internacional. Declaraciones, normas e índices

3.1.1. Declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) tiene como objetivo el establecer una serie de principios y derechos básicos universales en el trabajo, que nacen de una negociación tripartita a nivel global (empleadores, trabajadores y gobiernos) y que son aplicables a los trabajadores de todo el mundo, con independencia de la organización en que presten sus servicios.

En 1977 elaboró la “Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social”, que contiene una serie de principios morales sobre trabajo, relaciones laborales y política social, dirigido a los gobiernos, a las organizaciones sindicales, a las organizaciones empresariales y a las empresas multinacionales. Es considerada como un código de conducta responsable para las empresas limitado, exclusivamente, al área del

empleo y relaciones laborales. Establece una serie de principios sobre: a) promoción del empleo; b) igualdad de oportunidades y de trato; c) seguridad del empleo y formación; d) condiciones de trabajo y de vida; e) seguridad e higiene; f) relaciones de trabajo (libertad sindical y derecho de sindicación); g) negociación colectiva; h) examen de las reclamaciones; i) solución de conflictos laborales (OIT, 1977).

En 1998 elaboró la “Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo”. Parte del principio de que el crecimiento económico es esencial, pero no suficiente, para asegurar la equidad, el progreso social y la erradicación de la pobreza. Tiene como objeto mantener el vínculo entre el crecimiento económico y el progreso social, promulgando unos principios relativos a los derechos fundamentales del trabajo: a) la libertad de asociación y libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; c) la eliminación efectiva del trabajo infantil; d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. Las empresas y organizaciones, al incorporarse libremente a la OIT, aceptan estos principios y se comprometen a respetarlos, promoverlos y hacerlos realidad (OIT, 1998).

3.1.2. *Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)*

El Pacto Global es una iniciativa de las Naciones Unidas²⁶ para promover la RSE que incluye un decálogo de principios básicos correspondientes a las áreas de derechos humanos (inspirados en la Declaración Universal de Derechos Humanos), trabajo (inspirados en los Principios Fundamentales de la OIT), medioambiente (inspirados en los Principios de Río sobre Desarrollo y Medio Ambiente) y anticorrupción (inspirados en los Principios de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción). Constituyen un código de conducta ética universal para la gestión de los negocios (NACIONES UNIDAS, 2000).

No es un instrumento regulatorio, sino una plataforma de aprendizaje e intercambio de experiencias que funciona como una red mundial en la que se fomentan los comportamientos empresariales responsables. Su finalidad es involucrar a las empresas en la gestión de

²⁶ Se trata de la mayor iniciativa voluntaria de RSE en el mundo, con más 13.000 entidades firmantes en más de 170 países. Fue anunciado por el entonces secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial (Foro de Davos) en su reunión anual de 1999.

algunos de los principales retos sociales y medioambientales que son consecuencia de la creciente globalización. La adhesión al mismo supone para la empresa la asunción de las siguientes obligaciones: a) incluir sus principios en cualquier forma de comunicación corporativa; b) informar de los pasos dados incluyendo otros actores; c) unirse a los proyectos de la ONU beneficiosos para países en desarrollo; d) elaboración y envío de un informe corporativo anual en el que se ponga de manifiesto la aplicación práctica de los principios y se reflejen las experiencias o avances conseguidos en dicha aplicación.²⁷

Suelen señalarse como puntos fuertes de esta iniciativa el derivar de un consenso universal con máxima legitimación, al estar respaldada por Naciones Unidas. Se configura, además, como un código de conducta amplio y válido para cualquier tipo de empresa y de cualquier actividad económica. Se señalan como puntos débiles el hecho de configurarse como un estándar de mínimos donde los principios no vienen especificados con la suficiente claridad; que concentra la atención en los grupos de interés exteriores, sin incluir a los que forman parte de la empresa, como los empleados; y que no contempla un mecanismo válido de control y verificación ni instrumentos coercitivos o sancionadores.

3.1.3. Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Consiste en un conjunto de guías²⁸ de carácter ético, dirigidas a las empresas multinacionales, con referencia a numerosas cuestiones como el desarrollo sostenible, los derechos humanos, la colaboración con el Estado y con las organizaciones colectivas de los países receptores, la formación de trabajadores, la salud y seguridad, el respeto medioambiental, la prohibición de prácticas de corrupción, la defensa de los intereses de los consumidores o la difusión de ciencia y tecnología. Su objetivo es tener garantías de que las empresas multinacionales, en las colectividades donde actúan, contribuyan al progreso económico, social y ambiental, fomentando la confianza de aquellos lugares en los que la correspondiente entidad productiva desarrolle su actividad; creando un adecuado clima de relaciones laborales; promoviendo la lucha contra la corrupción; fomentando el respeto a los

²⁷ El propósito de dicho informe es que sea, por un lado, un sistema de autoevaluación (las empresas identifican sus avances en las materias del Pacto) y, por otro lado, que dote de una mayor credibilidad a la iniciativa por medio de la transparencia. La idea de estos informes es que los participantes vayan progresando según los principios, y no necesariamente que cumplan todos ellos directamente.

²⁸ Se pueden consultar en el siguiente enlace: <http://www.oecd.org/investment/mne/16975360.pdf>

intereses de los consumidores; promoviendo la difusión de la ciencia y la tecnología, la libre competencia, el respeto de la fiscalidad y la defensa del medioambiente. Se trata un código de conducta empresarial que goza de un amplio respaldo internacional al ser promovido por la OCDE y haberse elaborado a través de un diálogo entre los gobiernos, las empresas, los trabajadores y las ONG.

La Declaración contiene una serie de recomendaciones o directrices específicas para las empresas multinacionales para cuyo desarrollo se creó una oficina pública de contacto en cada Estado con el objeto de favorecer su aplicación por parte de las empresas implicadas y llevar a cabo el seguimiento y evaluación del grado en que se están haciendo efectivas en su territorio²⁹. Se creó igualmente un Comité de Inversión Internacional y de Empresas Multinacionales, dentro de la OCDE, con el objeto de mantener un intercambio de opiniones con los distintos *stakeholders* sobre las cuestiones que figuran en las Guías. Los países suscriptores de estas directrices adquieren el compromiso vinculante de ponerlas en práctica, promoverlas y fomentar su uso. No son, sin embargo, vinculantes directamente para las empresas (a menos que los gobiernos que las suscriban trasladen este compromiso a las mismas, vía legislativa). Aunque inicialmente estas Guías van dirigidas a las empresas multinacionales, son susceptibles de aplicación a empresas nacionales, también de forma voluntaria.

3.1.4. *Los Objetivos de desarrollo del Milenio (ODM)*

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) fueron aprobados por las Naciones Unidas en el año 2000 como alianza mundial para reducir los niveles de extrema pobreza, promoviendo la salud, la educación y la sostenibilidad medioambiental. Se compone de 8 objetivos genéricos³⁰, entre los que se incluyen:

- Garantizar la sostenibilidad del medioambiente (Objetivo 7), que establece como metas específicas las siguientes:
 - Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y reducir la pérdida de recursos del medioambiente.

²⁹ En el caso de España, el Punto Nacional de Contacto fue establecido en la Secretaría General de Comercio Exterior del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

³⁰ Puede consultarse la relación completa de los objetivos y metas en el siguiente enlace https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgooverview/mdg_goals.html

- Reducir y frenar la pérdida de diversidad biológica en 2010.
- Reducir a la mitad, para 2015, la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento.
- Fomentar una alianza mundial para el desarrollo (Objetivo 8), con las siguientes metas específicas:
 - Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio.
 - Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados.
 - Atender las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo.
 - Encarar de manera integral los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales para que la deuda sea sostenible a largo plazo.

3.1.5. *La Global Reporting Initiative (GRI)*

La GRI es una institución independiente y no lucrativa, constituida en 1997, como iniciativa conjunta de la organización CERES (red estadounidense de inversores, organizaciones ambientales y otros grupos de interés) y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) con el objeto de conseguir un desarrollo sostenible a escala global.

Estableció una serie de directrices con el objeto de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad, incluyendo los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa. Dichas directrices se recogen en un marco (guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad) que se propone como documento de uso voluntario para las organizaciones que deseen informar sobre sostenibilidad. No se trata de un código de conducta, ni tampoco marca un sistema de gestión de RSE para las empresas, sino que representa un elemento informativo ante la sociedad sobre la actuación de la empresa socialmente responsable.

Desde el año 2000, la GRI ha publicado cuatro versiones de la guía³¹, estando en vigor actualmente la versión G4 del año 2013, que se compone de dos documentos³²: a) definición de los Principios y contenidos básicos para la elaboración de memorias; b) manual de aplicación en el que se establece cómo se han de aplicar dichos Principios, cómo se debe preparar la información para su exposición y cómo interpretar los conceptos que se mencionan en la Guía (Baztan y Viegas, 2015).

Los Principios de esta Guía se dividen en dos grupos:

- Principios para determinar el contenido de la memoria. En ellos se describe el proceso para decidir qué se debe incluir en la memoria partiendo de las actividades, la repercusión y las expectativas e intereses fundamentales de los *stakeholders*. Son los siguientes:
 - Participación de los grupos de interés. La organización ha de indicar cuáles son sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables.
 - Contexto de sostenibilidad. La memoria ha de presentar el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad.
 - Materialidad. La memoria ha de abordar aquellos aspectos que reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización o que influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
 - Exhaustividad. La memoria ha de abordar los aspectos materiales y su cobertura, de modo que se reflejen sus efectos significativos económicos, ambientales y sociales, y que los *stakeholders* puedan analizar el desempeño de la organización en el periodo analizado.
- Principios para determinar la calidad de la memoria. Sirven para tomar mejores decisiones en aras de la calidad de la información y de una presentación adecuada. Son los siguientes:

³¹ En el año 2000 publicó su primera guía. En el año 2002 apareció una segunda versión (G2): “Guías para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa”. Posteriormente, en 2006, apareció la tercera versión (G3):” Guías para la información sobre Sostenibilidad”

³² Un detalle exhaustivo de las distintas categorías y aspectos de la Guía GRI (G4) puede consultarse en el siguiente enlace: <http://www.mas-business.com/docs/Spanish-G4.pdf>

- Equilibrio. La memoria debe reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la organización, a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general.
- Comparabilidad. La organización debe seleccionar, reunir y divulgar la información de manera sistemática. La información debe presentarse de tal forma que los *stakeholders* puedan analizar la evolución del desempeño de la organización, y que éste se pueda analizar con respecto al de otras organizaciones.
- Precisión. La información ha de ser lo suficientemente precisa y pormenorizada para que los *stakeholders* puedan evaluar el desempeño de la organización.
- Puntualidad. La organización debe presentar sus memorias con arreglo a un calendario regular, para que los *stakeholders* dispongan de la información en dicho momento y puedan tomar decisiones bien fundamentadas.
- Claridad. La organización debe presentar la información, de modo que los grupos de interés a los que se dirige la memoria puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente.
- Fiabilidad. La organización ha de reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen para elaborar una memoria, de modo que se puedan someter a evaluación y se establezcan la calidad y la materialidad de la información.

En cuanto a los contenidos básicos de la memoria de sostenibilidad, la Guía distingue entre contenidos básicos generales (estrategia y análisis, perfil de la organización, aspectos materiales y cobertura, participación de los *stakeholders*, perfil de la memoria y gobierno ética e integridad) y contenidos básicos específicos (información sobre el enfoque de gestión e indicadores). Los contenidos básicos específicos están divididos en tres categorías: económica, ambiental y social. La categoría social se divide a su vez en cuatro subcategorías: prácticas laborales y trabajo digno; derechos humanos; sociedad; y responsabilidad sobre productos.

La versión G4 de la GRI hace hincapié en la importancia del principio de materialidad, en virtud del cual la memoria ha de abordar aquellos aspectos que reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o aquellos que influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de los *stakeholders*. Son dichos aspectos los que la organización debe priorizar, medir y gestionar. Para su identificación, la

Guía describe un proceso a seguir en cuatro fases: identificación, priorización, validación y revisión.

Una de las principales ventajas de la GRI es que cuenta con el respaldo de un comité *multistakeholder* en el que intervienen los representantes de las empresas, las organizaciones asesoras no lucrativas, las auditorías, las sociedades de inversión o los sindicatos, entre muchos otros colectivos. Ello asegura su compromiso, puesto que entre todos se ha consensuado un marco fiable, creíble y unificado para la elaboración de memorias de sostenibilidad, que pueda ser utilizada por organizaciones de cualquier tamaño, sector o ubicación en cualquier lugar del mundo. Desde un punto de vista práctico, las memorias de sostenibilidad elaboradas conforme a los principios y orientaciones de la GRI presentan las siguientes ventajas:

- Permiten el estudio comparativo y la valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos y pautas e iniciativas voluntarias.
- Permiten demostrar el modo en que una organización influye y se ve influida por las expectativas creadas en materia de sostenibilidad.
- Permiten la comparación de las características del desempeño de una organización y entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo.

Por su parte, las principales críticas a la GRI proceden del hecho de que la certificación que la organización ofrece solo certifica que la memoria cumple con los requisitos de las directrices. No investiga la veracidad de la información, aunque hace hincapié en que la transparencia y la participación de los *stakeholders* pueden proporcionar más garantías que una auditoría.

3.1.6. *Declaración de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)*

CERES es una organización estadounidense sin fines de lucro, formada por inversores, instituciones ambientales, religiosas y de interés público. Su finalidad es promover políticas de inversión sólidas en los planos financiero, social y ambiental. Su Declaración es un código de conducta de empresa socialmente responsable, para sus empresas asociadas, que se centra fundamentalmente en cuestiones ambientales y de desarrollo sostenible. Incluye como

novedad la necesidad de que la información pública de RSE pueda ser sometida a auditoría pública independiente, como garantía social de credibilidad de las prácticas declaradas por las empresas que dicen cumplir sus principios³³.

3.1.7. *Principios para los Negocios Empresariales de la Caux Round Table (CRT).*

CRT es una red internacional de dirigentes de un elevado número de las principales empresas del mundo, que se constituyó con el objetivo de trabajar a favor de un capitalismo de naturaleza ética. Su Declaración de Principios presenta a un capitalismo con rostro ético, capaz de compatibilizar el objetivo financiero clásico de obtención de beneficios con objetivos de naturaleza social para los distintos *stakeholders*. Las empresas, según esta Declaración, tienen un valor social como creadoras de riqueza y empleo y como ciudadanos responsables, por lo que deben entregar parte de la riqueza creada a las comunidades donde operan y contribuir a crear un futuro mejor para los ciudadanos de esas comunidades.

La Declaración se considera un código ético formado por una serie acciones y reglas de comportamiento detalladas, concretas y aplicables a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y actividad³⁴. Señala también la conveniencia de establecer mecanismos de autoevaluación de los programas de RSE de la empresa, así como un sistema de retroalimentación, basado en la experiencia, que tenga en cuenta, también, las nuevas demandas que van surgiendo en el entorno externo a la empresa.

3.1.8. *Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)*

Fueron presentados en el mes de septiembre de 2015 por parte de Naciones Unidas. Están basados los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y pueden considerarse como un complemento a los “Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*Global Compact*)”. El documento, titulado “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el

³³ La relación de los diez principios que constituyen la Declaración puede consultarse en el siguiente enlace: <https://www.ceres.org/>

³⁴ Los Principios que se recogen en esta Declaración, tanto los generales para los negocios empresariales, como los aplicables a los distintos grupos de interés pueden consultarse en el siguiente enlace: <https://www.cauxroundtable.org/principles/>

Desarrollo Sostenible”, se define como un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Así como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) estaban enfocados, principalmente, a los Estados y organismos multilaterales, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) abren nuevas líneas de acción comprometiendo a las empresas de forma estratégica.

Se compone de 17 objetivos, divididos en 169 metas³⁵, que configuran el marco a través del cual los países podrán dirigir sus esfuerzos a poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático. Aún sin ser jurídicamente obligatorios, los Estados quedan comprometidos, con su firma, a movilizar los medios necesarios para su implementación.

Los ODS han de entenderse como una herramienta de la RSE y como un incentivo a las organizaciones para ser más ambiciosas y exigentes a la hora de desarrollar un comportamiento responsable. Por su parte, la RSE ofrece el marco idóneo para desarrollar estrategias empresariales encaminadas a cumplir los ODS, aprovechando las estructuras ya existentes. Gracias a la RSE, existe ya en la empresa un conocimiento previo y una cierta sensibilidad que facilita el hecho de abordar los grandes retos éticos, sociales, económicos y ambientales incluidos en los ODS (Remacha, 2017).

Al mismo tiempo que la ONU daba a conocer los ODS, la *Global Reporting Initiative* (GRI), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) publicaban la denominada guía *SDG Compass*, que se convierte en la primera herramienta que busca facilitar a las empresas su transición a los ODS³⁶. La guía consta de cinco pasos: a) entender los ODS; b) definir las prioridades; c) establecer los objetivos; d) integrar los objetivos en la empresa; e) reportar y comunicar.

Por su parte, el informe *SDG Index and Dashboards* presenta una evaluación de la distancia de los países para alcanzar los ODS. Los principales hallazgos de dicho informe en el año 2018 son los siguientes³⁷:

³⁵ El detalle de los objetivos y metas pueden consultarse en el siguiente enlace:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

³⁶ La Guía puede consultarse en el siguiente enlace:
https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

³⁷ Puede consultarse dicho informe en el siguiente enlace:
https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2018/2018_sdg_index_and_dashboards_report.pdf

- Los tres países nórdicos, Suecia, Dinamarca y Finlandia, encabezan la clasificación global del Índice de ODS.
- La mayoría de los países del G20 han comenzado la implementación de los ODS, pero persisten brechas importantes.
- Ningún país está en camino de alcanzar todos los objetivos para 2030.
- La mayoría de los países en desarrollo han experimentado un progreso significativo hacia el fin de la pobreza extrema en todas sus formas.
- El progreso hacia patrones de consumo y producción sostenibles es demasiado lento.
- Los países de altos ingresos generan importantes efectos ambientales, económicos y de seguridad que socavan los esfuerzos de otros países para alcanzar los ODS.

En el caso de nuestro país, se observa que el sector privado se está involucrando cada día más con la agenda ODS. Según informe de la Red Española del Pacto Mundial, en 2016, un total de 2.600 empresas españolas se encuentran implicadas en la implantación de los ODS, de las que 1.848 son PYMES. El 94 % de las empresas del IBEX tienen presentes los ODS en la planificación de su estrategia de sostenibilidad empresarial, según este mismo informe (CORRESPONSABLES, 2017).

3.1.9. Normas

- Norma SA8000

Se trata de una norma certificable que pone el foco en las condiciones laborales. Fue desarrollada en 1997 por *Social Accountability International* (SAI), organización creada por varios grupos de interés con el objetivo de mejorar el ejercicio de los derechos humanos de los trabajadores en todo el mundo (SA8000, 2008). Está basada en acuerdos de diferentes convenciones de la OIT y Naciones Unidas y, en la comisión encargada de su elaboración, se incluyeron representantes de los diferentes *stakeholders* (sindicatos, fabricantes, minoristas, organismos académicos, ONG y empresas de consultoría y certificación).

Constituye un código universal de condiciones laborales socialmente responsables en el sector industrial, ocupándose fundamentalmente del trabajo infantil, el trabajo forzoso y obligatorio, la seguridad y la salud en el trabajo, los derechos de sindicación y de negociación colectiva, la discriminación, las medidas disciplinarias, el horario de trabajo, la remuneración y los sistemas de gestión.

Se trata de una norma certificable, para lo cual SAI tiene su propia agencia de certificación, la *Social Accountability Accreditation Services*. Su aplicación es global y verificable³⁸, independientemente de la ubicación o el sector industrial.

➤ Normas AA1000

La serie de normas AA1000 fue creada por el *Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEAA), en el año 1999 como instrumento auditor y de certificación de la información sobre la RSE. Su finalidad es mejorar la información y los resultados de la actuación empresarial en cuestiones de RSE, cubriendo las distintas fases del proceso (planificación, contabilización, informes y auditoría). La serie incluye las siguientes normas:

- La “Norma de Principios” (AA1000APS), que proporciona un marco para que una empresa identifique, priorice y responda a los desafíos de su sostenibilidad en función de los siguientes principios:
 - El principio de inclusividad, según el cual una organización debe aceptar su responsabilidad sobre todos aquellos aspectos en los que genere un impacto y sobre aquellos que tengan un impacto sobre ella.
 - El principio de relevancia que consiste en determinar la importancia de un asunto en la medida en que influya en las decisiones, acciones y desempeño de la empresa o de sus grupos de interés.
 - El principio de la capacidad de respuesta o modo en el que la empresa responde a los asuntos de los *stakeholders* que afectan a su desempeño en materia de sostenibilidad.

- La “Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad” (AA1000AS) que aporta una metodología para evaluar y dar credibilidad y calidad a los informes de sostenibilidad de una empresa. Se trata de verificar por un profesional independiente la calidad de la información revelada de

³⁸ Las exigencias de la norma SA8000 en relación con las prácticas laborales se detallan en el siguiente enlace: <http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>

carácter ético, social o de sostenibilidad. Esta norma se basa en tres principios generales:

- Principio de declaración completa, según el cual el profesional del “aseguramiento” ha de señalar las actividades, productos, servicios en donde pueden darse impactos de RSE y comprobar que hay información adecuada sobre ellos en el Informe de RSE.
 - Principio de materialidad, que exige que dicho profesional manifieste expresamente en su dictamen final si la empresa ha incluido en su informe, en cuestiones de sostenibilidad, toda la información que demandan sus distintos *stakeholders*.
 - Principio de respuesta empresarial, en virtud del cual el profesional debe evaluar si la empresa ha respondido adecuadamente a los asuntos que interesan a sus distintos *stakeholders*, así como a las políticas de RSE referentes a la sostenibilidad, y si esto queda debidamente reflejado utilizando los indicadores adecuados.
- La “Norma de Compromiso con los *stakeholders*” (AA1000SES) que sirve como referencia para ayudar a las empresas en el diseño, ejecución y evaluación de la participación de los *stakeholders* y su comunicación con ellos.

Se trata, pues, de una serie de normas exhaustiva que cubre todas las fases del proceso de RSE, aplicable a cualquier empresa u organización, independientemente de su tamaño y sector, que incluye el aseguramiento para la evaluación de la información sobre RSE por un experto independiente, y que es compatible con otras iniciativas. Uno de los puntos fuertes de esta serie de normas es su constante perfeccionamiento, a través de la colaboración y aportaciones de los distintos grupos de interés.

➤ Norma ISO 26000

Publicada en 2010, la norma internacional ISO 26000 es una guía voluntaria, no certificable y consensuada internacionalmente, sobre RSE. Es aplicable a cualquier tipo de entidad, privada o pública, con independencia de su tamaño, su localización, la naturaleza de sus

actividades y de sus productos, o de otros factores socioculturales o medioambientales del entorno en el que lleva a cabo sus actividades.

Nació con el objeto de desarrollar un consenso internacional sobre qué significa la RSE y qué asuntos de la RSE tienen que abordar las organizaciones. La norma define la RSE, establece los principios en los que se fundamenta y las materias o asuntos que comprende. Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la RSE, cómo revisar el progreso, cómo mejorar los resultados y cómo perfeccionar y divulgar información sobre mejores prácticas. La norma subraya que una organización debería (Strandberg, 2010):

- Ser responsable de sus impactos en la sociedad, la economía y el medioambiente
- Ser transparente con las decisiones y actividades que afecten a la sociedad y al medioambiente.
- Comportarse de forma ética.
- Respetar, considerar y responder a los intereses de sus *stakeholders*.
- Aceptar que el Estado de derecho es obligatorio.
- Respetar las normas internacionales de comportamiento, como mínimo el principio de acatamiento al Estado de derecho.
- Respetar los derechos humanos y reconocer su importancia y su universalidad.

Se desarrolla a través de una serie de principios (rendición de cuentas, transparencia, respeto a los intereses de los *stakeholders*, respeto al principio de legalidad, respeto a la norma internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos) y materias fundamentales (gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación y desarrollo de la comunidad)³⁹.

³⁹ Pueden consultarse los principios y materias fundamentales de la norma en el siguiente enlace: <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

3.1.10. Índices de sostenibilidad

Los índices de sostenibilidad se utilizan para cuantificar el comportamiento en materia de RSE de una empresa que pretenda incorporarse al grupo de las empresas cotizadas con alto nivel de comportamiento socialmente responsable. Se han convertido en una de las principales referencias para los inversores que deciden su inversión en función de criterios de desarrollo sostenible (inversión socialmente responsable), tanto a nivel individual como colectivo (fondos éticos). Es por ello por lo que la pertenencia a los mismos puede ser importante para las compañías cotizadas y le pueden generar una serie de ventajas: a) permite una información comparativa con otras empresas en materia de RSE; b) añade valor a la reputación y a la marca; c) facilitan una inversión sostenible; d) se difunde una imagen de la empresa implicada con su entorno. Los más utilizados son los índices de sostenibilidad *Dow Jones* y los índices *FTSE4Good*.

➤ Índices de Sostenibilidad *Dow Jones*

Dow Jones definió, en 1999, un conjunto de índices de sostenibilidad corporativa (*Dow Jones Sustainability Indexes -DJSI-*) con el objeto de cuantificar el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Para formar parte de los DJSI las empresas con cotización en los mercados bursátiles han de someterse a un proceso de evaluación independiente, a través de la cumplimentación de un cuestionario que incluye aspectos sobre buenas prácticas, gobierno corporativo, integridad, gestión de riesgos, ecoeficiencia, atracción y retención de talento, todos ellos relacionados con el desempeño económico, social y medioambiental. Una vez analizada, verificada y evaluada por un observador independiente, la información obtenida del cuestionario más la que pueda obtenerse por otras fuentes (medios de comunicación, informes de los propios *stakeholders*), se decide si una empresa puede ser incluida en el DJSI ⁴⁰. Los DJSI están sometidos a un proceso de revisión continua en función de las circunstancias que afectan a la vida de las empresas y en función

⁴⁰ Existen dos familias de DJSI: a) índices mundiales de sostenibilidad (*Dow Jones Sustainability World Indexes-DJSI World-*), que se calculan sobre una muestra de 300 sociedades cotizadas, que son las de mayor nivel de sostenibilidad entre las 2.500 compañías que integran el *Dow Jones World Index*; b) índices europeos de sostenibilidad (*Dow Jones Sustainability STOXX Indexes -DJSI STOXX-Indexes-*) que se calculan sobre los resultados de la actuación del 20 % de las principales sociedades cotizadas computadas en el índice entre las 600 que integran el *Dow Jones STOXX 600 Index*.

de los cambios de puntuación en sostenibilidad que van experimentando a lo largo del tiempo.

➤ Serie de Índices *FTSE4Good*

FTSE (*Financial Times Stock Exchange*) es una empresa independiente promovida por el *Financial Times* y por la *London Stock Exchange*, que desarrolló en 2001 la Serie de Índices *FTSE4Good* para identificar y medir la rentabilidad de las empresas en los ámbitos de la sostenibilidad medioambiental, protección y apoyo de los derechos humanos y relaciones con sus *stakeholders*. La selección de las empresas que forman parte de los *FTSE4 Good* se lleva a cabo mediante un proceso similar al del DJSI, analizado en el apartado anterior. Se excluyen aquellas empresas que desarrollen actividades inaceptables desde la RSE (tabaqueras, empresas de armamento, fabricantes de armamento nuclear, propietarias y operadores de centrales de energía nuclear y extractoras de uranio). Para ser incluidas en este índice, las empresas han de cumplir los siguientes requisitos: actuar en favor de la sostenibilidad ambiental; defender y apoyar los derechos humanos universales; mantener relaciones positivas con los distintos *stakeholders* y organizaciones interesadas en la actuación de las empresas; garantizar buenas normas de actuación con relación al personal; y oponerse tenazmente a prácticas de soborno. Para ello se lleva a cabo un proceso de evaluación independiente encomendada a EIRIS⁴¹.

3.2. Normativa y regulación de la RSE en la Unión Europea

A pesar de que en Europa la normativa y regulación de la RSE se ha venido desarrollando con un cierto retraso con respecto a países como EE. UU., lo cierto es que, en los últimos años, se han desarrollado numerosas iniciativas y documentos que marcan una tendencia hacia una progresiva equiparación. Los pronunciamientos más destacados de la Comisión Europea son los siguientes:

⁴¹ EIRIS (*Ethical Investment Research Service*) es una organización de investigaciones éticas con la que colaboran una extensa red de socios internacionales. Su actividad principal es evaluar la actuación social, medioambiental y ética de las empresas.

3.2.1. *El libro verde de la Comisión Europea*

A través del Libro Verde la Comisión Europea, publicado en julio de 2001, la Unión Europea (UE) sienta, por primera vez, las bases de la RSE. Se invita a las organizaciones, los interlocutores sociales, las ONG, las autoridades y cualquier parte interesada, a expresar su opinión con el objetivo de crear un nuevo marco destinado a fomentar la RSE. En su texto se plantea un amplio debate sobre el modo en que la UE podría promover las actuaciones responsables y aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia de las actuaciones e incrementar la fiabilidad de la evaluación y validación de las diversas iniciativas realizadas en Europa.

El documento analiza la situación de la RSE, la conceptualiza y define sus componentes y principios generales:

- Define la RSE 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 (COMISIÓN EUROPEA, 2001).
- Establece la idea de que ser socialmente responsable es ir más allá del cumplimiento de las leyes.
- Señala la idea de que la actuación de las empresas europeas con criterios de RSE favorecerá el desarrollo sostenible y socialmente equilibrado del sistema económico en su conjunto.
- Destaca que, aunque la responsabilidad de adoptar actuaciones de RSE corresponde a las empresas, los *stakeholders* deberían desempeñar un papel activo de vigilancia y presión instando a implantar acciones socialmente responsables.
- Destaca la importancia de la RSE para todo tipo de entidades, independientemente del tipo de empresa, tamaño y sector de actividad.
- Establece una clara distinción entre una dimensión interna y una dimensión externa de las prácticas socialmente responsables.
- Plantea la conveniencia de una gestión integrada de la RSE, implantando las actuaciones y relaciones de las entidades con los distintos *stakeholders*, en función de particularidades sectoriales y culturales.
- Establece la necesidad de incorporar la RSE dentro la estrategia y de los programas de gestión empresarial.

- Refleja la necesidad de que las empresas adopten una declaración de principios, un código de conducta o un manifiesto donde se indiquen objetivos, valores fundamentales y alcance de las responsabilidades respecto a los *stakeholders*.
- Establece la conveniencia de la presentación pública de los informes de RSE, así como la necesidad de someter esta información a verificación externa.

El documento apunta la necesidad de elaborar un marco general de RSE en asociación con los principales agentes implicados. Sus reflexiones solo pretenden iniciar un debate sobre cómo la UE podría desarrollar la RSE de las empresas a nivel europeo y mundial. No es, por lo tanto, un conjunto de reglas cerradas.

3.2.2. *La Comunicación de la Comisión Europea sobre RSE: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*

Mediante esta resolución se desarrolla lo expuesto en el Libro Verde sobre la estrategia de la RSE en el espacio de la UE. Tiene como objetivo estimular el debate entre las autoridades, las empresas, los interlocutores sociales, las organizaciones no gubernamentales y cualquier otra parte interesada, que permita instaurar un marco europeo para la promoción de la RSE. Su finalidad es conseguir que la UE sea la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, fomentando la integración social y el desarrollo sostenible (COMISIÓN EUROPEA, 2002).

En la mencionada Comunicación, se recogen las respuestas de la consulta realizada sobre el Libro verde sobre la RSE, entre las que destacamos las siguientes:

- Se subraya la naturaleza voluntaria de la RSE, su integración en el Desarrollo Sostenible y la necesidad de definir su contenido a escala global.
- Se considera contraproducente cualquier tentativa de regulación porque anularía la creatividad y el carácter innovador de las empresas. No obstante, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil consideran que las iniciativas voluntarias no son suficientes para salvaguardar los derechos de los trabajadores y los ciudadanos, por lo que solicitan el desarrollo de un marco reglamentario que establezca unas normas mínimas y garantice unas reglas de juego equitativas.
- Los inversores demandan mejorar la divulgación de la información y transparencia de las prácticas empresariales y las metodologías utilizadas por las agencias de calificación.

- Las organizaciones de consumidores reclaman información exhaustiva y fiable sobre las condiciones éticas, sociales, ecológicas, de producción y comercialización de los bienes y servicios que les puedan orientar en sus decisiones de compra.

Sobre la base de estas respuestas, la Comisión Europea propone una estrategia de promoción de la RSE fundada en los siguientes principios:

- Reconocimiento de la naturaleza voluntaria de la RSE.
- Prácticas de responsabilidad social creíbles y transparentes.
- Focalización en las actividades en las que la intervención de la Comunidad aporte un valor añadido.
- Enfoque equilibrado y global de la RSE que incluya los aspectos económicos, sociales y ecológicos, así como los intereses de los consumidores.
- Atención a las necesidades y características de las PYMES.
- Apoyo y coherencia con los acuerdos internacionales existentes.

Asimismo, propone las siguientes acciones de RSE sobre las que debe centrarse la estrategia:

- Dar a conocer mejor el impacto positivo de la RSE en las empresas y en la sociedad, tanto en Europa como en el resto del mundo, en particular en los países en desarrollo.
- Fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de RSE entre las empresas.
- Promover el desarrollo de las capacidades de gestión en el ámbito de la RSE.
- Fomentar la adopción de prácticas de responsabilidad social entre las PYMES.
- Facilitar la convergencia y la transparencia de las prácticas y los instrumentos de RSE.
- Crear a nivel de la UE un foro multilateral en el ámbito de la RSE⁴², con participación de las distintas partes, cuya finalidad es armonizar las prácticas de gestión, instrumentos e informes de RSC, mediante el intercambio de experiencias.
- Integrar la RSE en las políticas comunitarias.

⁴² Se crea el denominado “Foro Europeo *multistakeholder* de RSE” con una representación equilibrada de las organizaciones, a nivel europeo, de representantes de empresarios, trabajadores, consumidores y sociedad civil, así como de asociaciones profesionales y redes de empresas, bajo la Presidencia de la propia Comisión y con presencia de otras instituciones de la UE invitadas en calidad de observadoras. Su objetivo consiste en promover el intercambio de experiencias, el acercamiento de posturas e iniciativas, y la detección de aquellos ámbitos en los que pudiera ser conveniente una actuación a escala comunitaria.

Tanto el “Libro Verde” como la “Comunicación de la Comisión Europea sobre RSE de abril de 2002” son pronunciamientos de la Unión Europea, no son instrumentos normativos, sino un conjunto de reflexiones que deberían ponerse en práctica por las empresas de la Unión Europea de modo voluntario y deberían fomentarse por las diferentes autoridades nacionales. Abordan prácticamente la totalidad de las cuestiones que conforman el espacio natural de la RSE, van dirigidas a cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño o sector de actividad y tienen un elevado grado de legitimación al ser emitidos por una institución como la Unión Europea.

3.2.3. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, de 22/03/2006. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo

En esta Comunicación se reconoce que son las empresas las verdaderas protagonistas de la RSE (COMISIÓN EUROPEA, 2006). Se propone, por ello, la creación de una Alianza Europea para la RSE, donde tendrían cabida las contribuciones de empresas activas en la promoción de la RSE, de todos los tamaños y sectores. La contribución de la Comisión a dicha Alianza se llevaría a cabo por medio de medidas para fomentar la extensión de las prácticas de RSE. No se trata de un instrumento jurídico, sino que representa una declaración de apoyo político por parte de la UE para favorecer el desarrollo de la RSE entre las empresas europeas. Entre las medidas de cooperación de la Comisión con la Alianza Europea, destacamos las siguientes:

- Promover la sensibilización de la RSE y fomentar el intercambio de mejores prácticas.
- Apoyar las iniciativas multilaterales (foro multilaterales de RSE).
- Cooperación con los Estados miembros.
- Promover la información de los consumidores y las medidas para reforzar la transparencia.
- Fomentar la investigación interdisciplinaria sobre RSE.
- Estimular la RSE entre las PYMES.
- Establecer medidas de aprendizaje permanente sobre el contenido de RSE entre los responsables de las empresas y los responsables de los distintos grupos de interés, así como entre los estudiantes universitarios.

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos declarados en pronunciamientos de organizaciones de reconocido prestigio e influencia mundial (Objetivos del Milenio, Pacto Mundial, Declaración Tripartita de la OIT, etc.).

Seguir fomentando la RSE, afirma la Comunicación, es importante para las empresas, los trabajadores, los clientes, los consumidores, las comunidades locales, los inversores y para las generaciones futuras. Señala que la RSE puede contribuir, también, a alcanzar determinados objetivos políticos tales como:

- Conseguir mercados laborales más integrados, con mejores niveles de inclusión social.
- Mantener la competitividad económica mediante la inversión en formación, desarrollo de capacidades y el aprendizaje permanente
- Mejorar la sanidad pública gracias a iniciativas empresariales como el etiquetado de productos alimenticios y el empleo de sustancias químicas no tóxicas.
- Mejorar el rendimiento de la innovación, sobre todo en aquellas innovaciones que abordan problemas de la sociedad.
- Conseguir una utilización más racional de los recursos naturales y menores niveles de contaminación.
- Mejorar la imagen y reputación de las empresas.
- Lograr un mayor respeto a los derechos humanos, la protección del medioambiente y unas normas laborales básicas, sobre todo en los países en desarrollo.
- Reducir la pobreza y avanzar en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

3.2.4. *Estrategia renovada de la Unión Europea 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*

En el año 2011, se publica una nueva Comunicación denominada “estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas” (COMISIÓN EUROPEA, 2011), que pone de relieve los avances de las políticas europeas en materia de RSE en el periodo 2006-2011, aunque reconociendo, al mismo tiempo, que aún existían importantes retos pendientes.

En este nuevo documento se define la RSE como la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores, en sus operaciones empresariales y su estrategia, con una doble finalidad: maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; e identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas (COMISIÓN EUROPEA, 2011).

También se detallan en el documento los compromisos de la propia Comisión en el fomento de la RSE, así como una serie de recomendaciones para las empresas y poderes públicos europeos⁴³. Se destaca la importancia de promover la RSE en la cadena de suministro, se promueven los principios de buena gobernanza fiscal (transparencia, intercambio de información y competencia leal) y se reconoce al voluntariado como una expresión de la RSE. Se destaca, asimismo, la importancia de la divulgación de información no financiera y se anuncia la presentación de una propuesta legislativa sobre transparencia de la información social y ambiental de las empresas.

Dicha propuesta se concretó en 2014, con la publicación de la directiva 2014/95 del Parlamento Europeo sobre “divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos”⁴⁴. Aunque no obliga a las empresas a emprender políticas de RSE, sí obliga a determinadas empresas a informar sobre sus prácticas de RSE o, en su caso, a dar una explicación clara y razonada de por qué no se llevan a cabo. Este reporte de información no financiera no requiere ser sometido a auditorías externas, permitiéndose a las empresas decidir qué indicadores y estándares utilizarán para elaborar dicho reporte.

⁴³ El detalle de dichos compromisos y recomendaciones puede consultarse en el siguiente enlace: <http://www.igualdadnlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/estrategia-renovada-de-la-ue-para-2011-2004-rs-de-las-empresas.pdf>

⁴⁴ Esta Directiva obliga a las sociedades cuyo número medio de empleados sea superior a 500 y cuyo total del balance supere los 20 millones de euros, o su volumen de negocios neto exceda los 40 millones de euros, a informar sobre sus impactos en materia social y ambiental, sobre las medidas adoptadas contra la corrupción y sobre el respeto de las políticas de diversidad y derechos humanos.

3.3. Regulación y articulación de la RSE en España

Las primeras iniciativas y debates sobre la RSE en nuestro país fueron protagonizados por diversas fundaciones y asociaciones constituidas por empresas, sindicatos y otros agentes de la sociedad civil, cuya finalidad era analizar, promover y divulgar los modelos de RSE. Entre ellas, podemos destacar las siguientes:

- La Fundación de Economía y Desarrollo, constituida en 1992 para promover prácticas de consumo responsable.
- La Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), creada en 1992 con la finalidad de solucionar problemas locales de empleo, integración y cohesión.
- La Fundación Empresa y Sociedad, constituida en 1995 para promover la integración de empresas desfavorecidas.
- El Foro de reputación corporativa, constituido en 2002 con el propósito de analizar y divulgar tendencias y modelos de reputación corporativa en la gestión empresarial
- El Club de excelencia en sostenibilidad, constituido en 2002 con el objeto propiciar un foro empresarial de debate y constituirse en referencia para aquellas entidades que quieran progresar en el desarrollo sostenible.

En cuanto a las iniciativas en el ámbito público destacamos las siguientes:

3.3.1. *Informe de la Subcomisión del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la RSE (Libro Blanco)*

El informe denominado “Libro Blanco de la RSE”, aprobado en 2006, es el primer documento en nuestro país cuyo objeto es potenciar y promover la RSE. Dicho documento recoge las conclusiones de un grupo de especialistas pertenecientes a varios ámbitos. En él se define la RSE como un proceso de mejora continua, que constituye un nuevo modelo de gestión y presupone una ampliación de los *stakeholders* a los que se dirige la actividad de la empresa, incidiendo en su carácter activo y voluntario.

“La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de 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” (González *et al.*, 2007, pág. 1549). La RSE integra, por lo tanto, aspectos de gobierno corporativo, derechos humanos, ámbito laboral, proveedores, acción social e impacto ambiental.

El documento recoge las conclusiones acerca del estado de la RSE en aquel momento en España, así como una serie de directrices generales y recomendaciones para lograr una actuación responsable dirigidas a empresas, asociaciones empresariales, administraciones públicas, consumidores, inversores y otros *stakeholders*.

Respecto al fomento de la RSE, el “Libro Blanco” destaca la importancia del papel de las ONG, sindicatos, universidades, centros de investigación, asociaciones empresariales, medios de comunicación y organizaciones de consumidores. Identifica como elementos de potenciación de la RSE a la inversión socialmente responsable (ISR), al ahorro ético y al consumo socialmente responsable. Aunque resalta su carácter voluntario, reconoce que las políticas de fomento son necesarias. En dicho sentido, insiste en la importancia de las iniciativas internacionales promovidas por organismos como la OCDE, Naciones Unidas y la Unión Europea.

En cuanto a la gestión de la RSE, el documento pone de manifiesto la importancia de identificar, desarrollar y extender las herramientas que faciliten y estimulen el cambio hacia la adopción de las empresas españolas del enfoque RSE.

Por último, el Libro Blanco establece un total de 59 recomendaciones, 19 de las cuales van dirigidas a empresas, 29 a las Administraciones públicas y 9 a consumidores, inversores y otros actores, con el fin de desarrollar la RSE en España⁴⁵.

En definitiva, el Libro Blanco concibe la RSE como una serie de actuaciones de naturaleza voluntaria pero que deben recibir apoyo, en primer lugar, por parte de las Administraciones públicas, pero también por todas las demás organizaciones (empresariales y no empresariales) que actúan en la sociedad española. Los poderes públicos se limitan a fomentar las iniciativas de RSE que promueven los núcleos privados.

⁴⁵ Una relación exhaustiva de dichas recomendaciones puede encontrarse en González-Alcántara *et al.* (2007).

3.3.2. *El Foro de expertos en responsabilidad social empresarial*

El Foro de Expertos en RSE, compuesto por representantes de varios ministerios, así como expertos provenientes de distintos ámbitos, fue constituido en marzo de 2005 con la finalidad de conocer las demandas e iniciativas surgidas en cuanto a RSE, para así poder asesorar al Gobierno acerca de esta materia. En Julio de 2007, fecha en la que finalizaron sus trabajos, se hizo público un documento con un total de 29 recomendaciones encaminadas a fomentar y desarrollar la RSE en España⁴⁶. El capítulo de recomendaciones concluía proponiendo la creación de un Consejo Estatal de RSE con la participación de empresas, sindicatos, Administración y sociedad civil con el objeto de constituirse como un órgano asesor y consultivo del Gobierno (Archel y Husillos, 2009).

El mencionado informe permitió avanzar en la definición de las relaciones y actuaciones necesarias para fomentar la RSE (FORO DE EXPERTOS EN RSE, 2007). Se estructuró en los siguientes apartados: a) definición y ámbito de la RSE; b) el informe de RSE como motor de la responsabilidad social; c) el desarrollo de la RSE en España; d) las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España.

En cuanto a la definición de la RSE, el Foro destaca el carácter global del concepto, haciendo referencia a sus actores sociales en sentido amplio, a sus tres dimensiones, a la necesidad de un proceso de diálogo con los *stakeholders* y a la importancia de políticas públicas de apoyo al desarrollo sostenible. Considera a los informes de RSE como motores impulsores de conductas responsables en las empresas, relacionando los objetivos de dichos informes y los motivos por los cuales es necesario estimular su elaboración en España.

3.3.3. *La Mesa de Diálogo Social*

La Mesa de Diálogo Social se constituyó en marzo de 2007 como un foro tripartito que congregó a representantes del Gobierno, de las organizaciones empresariales y de los sindicatos más representativos de España. Su objeto era alcanzar “unos mayores niveles de desarrollo económico y competitividad empresarial, de calidad en el empleo, de bienestar social, de cohesión territorial y de sostenibilidad ambiental” (MESA DE DIÁLOGO SOCIAL, 2007, pág. 2). Sus trabajos culminaron con la publicación del documento

⁴⁶ Una relación exhaustiva de dichas recomendaciones puede encontrarse en el siguiente enlace: http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf

denominado “La Responsabilidad Social de las Empresas. Diálogo Social”, en el que se plasmaron los objetivos y principios generales de la RSE, así como una serie de recomendaciones, de corte político, encaminadas a ampliar el grado de implicación de la empresa en las prácticas de RSE (Archel y Husillos, 2009).

En dicho documento se define la RSE como “un conjunto de compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible” (MESA DE DIÁLOGO SOCIAL, 2007, pág. 3).

Entre los principios generales de su definición de RSE destaca: a) la voluntariedad; b) la RSE como instrumento para la creación de un valor añadido; c) la necesidad de integración de las actuaciones de la RSE en las distintas políticas de la empresa; d) su necesaria adaptabilidad y flexibilidad a las particularidades de la naturaleza del negocio; e) la necesidad de comunicar a las partes interesadas y a la sociedad las prácticas de RSE en aras de conseguir credibilidad; f) el reconocimiento del carácter global de la RSE, así como de su dimensión y naturaleza social y medioambiental; g) la necesaria implicación y participación de los trabajadores. Al igual que en las dos iniciativas anteriores, el documento elaborado por la Mesa de Diálogo Social incluye también una serie de propuestas de políticas públicas para apoyar la RSE⁴⁷.

3.3.4. *El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)*

En los tres documentos comentados hasta ahora (documentos de la Subcomisión Parlamentaria para potenciar y promover la RSE, el Foro de Expertos en RSE, y la Mesa de Diálogo Social) se recomendaba la creación de un Consejo Estatal de RSE, cuyas funciones fueran (MESA DE DIÁLOGO SOCIAL, 2007):

- Constituir un foro sobre RSE entre las organizaciones empresariales y sindicales más representativas, Administraciones públicas y otras organizaciones e instituciones de reconocida representatividad en el ámbito de la RSE que sirva como marco de referencia para el desarrollo de la RSE en España.

⁴⁷ Una relación exhaustiva de dichas recomendaciones puede consultarse en el siguiente enlace: http://www.observatorio-rse.org.es/Biblioteca de Documentos/RSE y Diálogo Social/07_12_05_RSE_DS.pdf

- Fomentar las iniciativas sobre RSE, proponiendo al Gobierno, en el marco de sus funciones asesoras y consultivas, medidas que vayan en ese sentido, prestando una atención especial a la singularidad de las PYMES.
- Informar, en su caso, sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afecten a las actuaciones de empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas desde la perspectiva de la RSE.
- Promocionar estándares y/o características de las memorias y/o informes de RSE y de sostenibilidad, así como herramientas más adecuadas para su elaboración y seguimiento.

Estas recomendaciones dieron lugar a la creación, en 2008, del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), cuyas funciones consistían en ser un órgano asesor y consultivo del Gobierno, a fin de identificar y promover mejores prácticas en materia de RSE, así como constituir un nuevo foro abierto a todas las partes interesadas en las cuestiones relacionadas con la RSE. La presidencia y la secretaría del CERSE la ostentan el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Entre los principales objetivos de dicho Consejo se destacan las siguientes (MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, 2014):

- Fomentar las iniciativas sobre RSE, proponiendo además al Gobierno medidas que presten una atención especial a la singularidad de las PYMES.
- Informar sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afectan a las actuaciones de empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas.
- La búsqueda de la mayor homogeneidad posible en las memorias o informes de responsabilidad social y sostenibilidad que, de forma voluntaria, las empresas y organizaciones hacen públicos.
- Facilitar y promover que las organizaciones identifiquen a los *stakeholders* que puedan resultar afectados por su actividad, desarrollando una metodología específica sobre la definición y participación de los mismos.

En enero de 2009 se celebra la primera reunión del Pleno de este Consejo, en la que se propuso la creación de cinco grupos de trabajo, cada uno de los cuales tenía el encargo de

abordar aspectos concretos y elaborar los correspondientes informes para promover la RSE en España. Dichos grupos de trabajo trataron los siguientes aspectos⁴⁸ (CERSE, 2009):

- El papel de la RSE ante la crisis económica: su contribución al nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible.
- Transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad.
- Consumo e inversión socialmente responsable.
- La RSE y la educación.
- Gestión de la diversidad, cohesión social y cooperación al desarrollo.

Los documentos de los cinco grupos del CERSE, con sus recomendaciones, orientaciones y conclusiones, fueron aprobados en el Consejo de mayo de 2011, llegándose al acuerdo de crear tres nuevos grupos de trabajo:

- Grupo sobre "promoción de la RSE" para dar cumplimiento al mandato encomendado al CERSE en el artículo 39 de la Ley de Economía Sostenible⁴⁹.
- Grupo de Inversión Socialmente Responsable en Fondos de Pensiones (Disposición final trigésima primera de la Ley de Economía Sostenible⁵⁰), con el objeto de dar recomendaciones al respecto.
- Grupo sobre gestión y funcionamiento del CERSE.

En definitiva, el CERSE terminó por convertirse en el órgano estatal de estudio, reflexión, diálogo y comunicación entre las partes interesadas para alcanzar acuerdos que den paso a recomendaciones. Se trata, pues, del centro impulsor de ideas y soluciones sobre la RSE de las empresas españolas. Desde su creación ha aprobado los siguientes documentos: a) el papel de la RSE y la crisis económica; b) transparencia y comunicación de la RSE; c)

⁴⁸ Los objetivos específicos de cada grupo de trabajo pueden consultarse en el siguiente enlace: <http://www.mitramiss.gob.es/es/rse/cerse/index.htm>

⁴⁹ El art.39 de la Ley de Economía Sostenible establece lo siguiente: “Con el objetivo de incentivar a las empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, especialmente a las pequeñas y medianas y a las empresas individuales, a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social, las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes y estimulando el estudio y análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social”.

⁵⁰ Dicha Disposición establece que “reglamentariamente se desarrollarán las condiciones para la difusión de la información sobre el uso de criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno en la política de inversión de los fondos de pensiones”.

consumo e inversión socialmente responsable; d) RSE y educación; e) gestión de la diversidad, cohesión social y cooperación al desarrollo; f) gestión y funcionamiento del CERSE; g) promoción de la RSE; h) presentación de indicadores CERSE; i) CERSE Indicadores; j) Inversión Socialmente Responsable en Fondos y Planes de Pensiones.

3.3.5. *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020*

En octubre de 2014 se aprobó, por el Consejo de Ministros, la “Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020”, con la que se pretende establecer un marco de referencia para armonizar las distintas actuaciones que, en relación con la RSE, se están desarrollando, tanto en el ámbito público como en el privado. Se pretende con ello favorecer el desarrollo de prácticas responsables por parte de las organizaciones públicas y privadas, con el fin de que se constituyan en un motor de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integradora (MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, 2014).

En su elaboración participaron los cuatro grupos que componen el CERSE (Administraciones públicas, empresas, sindicatos y sociedad civil organizada), además de otros ministerios, comunidades autónomas, entidades locales, responsables de RSE de grandes empresas y expertos académicos. Con la puesta en marcha de esta Estrategia se aspira a impulsar las siguientes acciones:

- Reforzar y alinear los compromisos de las empresas y de las Administraciones públicas con las necesidades y preocupaciones de la sociedad española, entre las que se encuentra la generación de empleo.
- Contribuir a reforzar los modelos de gestión sostenibles que ayuden a las empresas a ser más competitivas y a las Administraciones públicas más eficientes.
- Potenciar aquellos programas de responsabilidad social que impulsen la “marca España”, la credibilidad internacional y la competitividad de la economía española, junto a la sostenibilidad y la cohesión social.

La Estrategia se vertebra en torno a los siguientes principios, objetivos y líneas de actuación:

- Principios
 - Competitividad. La RSE mejora el posicionamiento en el mercado, la productividad, rentabilidad y sostenibilidad de las empresas.

- Cohesión social. La RSE promueve la igualdad de oportunidades y la inclusión social.
 - Creación de valor compartido. La RSE crea más valor, no solo para la propia organización, sino para sus grupos de interés y la sociedad en general.
 - Sostenibilidad. La RSE es un instrumento para desarrollar organizaciones conscientes de su papel principal en el logro de un desarrollo humano, económico y medioambiental sostenido en el tiempo.
 - Transparencia. La RSE contribuye a promover la transparencia, lo que redundará en un aumento de la credibilidad y de la confianza.
 - Voluntariedad. La RSE es voluntaria y requiere un compromiso que va más allá del cumplimiento de la normativa vigente.
- **Objetivos**
- Impulsar y promover la RSE tanto en las empresas (incluidas las PYMES), como en el resto de las organizaciones públicas y privadas.
 - Identificar y promover la RSE como atributo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social.
 - Difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad.
 - Crear un marco de referencia común para todo el territorio en materia de RSE.
- **Líneas de actuación**
- Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles. Extender la cultura de la RSE al conjunto de la sociedad a través de la promoción de sus principios, recomendaciones y buenas prácticas.
 - Integración de la RSE en la educación, la formación y en la investigación como mejor forma de acelerar los cambios en la forma de pensar y el actuar sostenible de las actuales y futuras generaciones.
 - Buen Gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza.
 - Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo, teniendo en cuenta a los colectivos con mayores dificultades de inserción laboral.
 - Inversión socialmente responsable e I+D+i. La RSE puede constituirse como un elemento de atracción de la inversión de largo plazo y de incentivo del crecimiento responsable y sostenible.
 - Consumo responsable. Establecimiento de medidas para sensibilizar, concienciar y hacer partícipe al consumidor en su toma de decisiones.

- Respeto al medioambiente, como requisito indispensable de toda organización con vocación sostenible.
- Cooperación al desarrollo. Promover la coordinación y la participación de los distintos agentes implicados en el objetivo de desarrollar la cooperación española con actuaciones encaminadas a cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y, especialmente, a la defensa y protección de los derechos humanos de las comunidades
- Coordinación y participación entre las distintas Administraciones públicas con el objeto de promover los principios y criterios de la RSE y fomentar el intercambio de experiencias con otros países.
- Seguimiento y Evaluación.

CAPÍTULO IV

LA RSE EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

La RSE y la idea de una gestión sostenible han ganado, en las últimas décadas, una atención creciente en el sector agroalimentario (Friedrich *et al.*, 2012). A ello ha contribuido la creciente presión pública sobre las empresas del sector para implantar prácticas de gestión más sostenibles. Aspectos como el “uso eficiente de los recursos naturales, la gestión óptima de suelos, la producción responsable de alimentos y la distribución justa del valor se vuelven vitales al momento de llevar los alimentos de la finca a la mesa” (Lizcano y Lombana, 2018, pág. 348).

En el presente capítulo analizaremos el contexto en el que se desarrolla actualmente el sector agroalimentario y los principales retos a los que se enfrenta; su carácter multifuncional y las principales externalidades positivas y negativas que genera; la importancia de la RSE para conseguir sistemas agrarios sostenibles; y los principales aspectos en los que se han centrado la mayoría de los estudios sobre la RSE en los agronegocios.

1. Contexto en el que se desarrolla el sector y principales retos

El sector agroalimentario se desarrolla actualmente en un entorno caracterizado por la existencia de mercados cada vez más informados y exigentes, en los que el consumidor demanda información no solo sobre las características y cualidades del producto, sino también sobre su origen, su proceso de producción, sus características ecológicas y el impacto social de la cadena de producción. Ello ha motivado un importante incremento de la presión en cuanto a los requisitos y garantías sociales y ambientales, que afecta a todos los agentes y que pueden constituir una amenaza para la reputación y legitimidad tanto de las empresas, como del propio sector (Heyder y Theuvsen, 2009; Luhmann y Theuvsen, 2016).

En el año 2015, FORÉTICA⁵¹ elaboró un informe en el que presenta el escenario en el que se desarrolla actualmente el sector, destacando las siguientes características (FORÉTICA, 2015):

- Importantes incrementos en la demanda global de alimentos, derivados tanto de la expansión demográfica⁵², como por el incremento del nivel de vida y bienestar de los países emergentes⁵³.
- Revolución tecnológica con el objeto de incrementar la productividad en la explotación de los recursos naturales y evitar una hiperinflación de precios y el desabastecimiento de alimentos en los lugares más vulnerables.
- Importante incremento de la agricultura intensiva.
- Reducción del coste real de los alimentos, ampliándose así las posibilidades globales de satisfacción de algunas de las necesidades más básicas del ser humano⁵⁴.
- Fuerte impacto medioambiental, derivado del uso ineficiente de algunos *inputs* agrícolas (tierra, agua de regadío, maquinaria, combustibles, fertilizantes, pesticidas, etc.) si bien, en las últimas décadas, han venido desarrollándose determinados tipos de tecnologías y prácticas agrarias más respetuosas con el medioambiente⁵⁵.
- Existencia de mercados cada vez más sensibles e informados. El consumidor demanda información no solo de la calidad, características y cualidades del producto, sino también de su origen, su proceso de producción, su impacto en la salud y la dieta, sus características ecológicas y su impacto social.

⁵¹ FORÉTICA es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. La conforman más de 200 socios, entre los que se encuentran el 40 % de las empresas del IBEX-35, además de filiales de multinacionales, pequeñas y medianas empresas, ONG de referencia y socios personales.

⁵² Naciones Unidas estima que entre 2011 y 2100 la población mundial se incrementará en más de 3.000 millones de personas, alcanzando los 10.100 millones de habitantes.

⁵³ La FAO (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) estima que, en virtud de las tendencias de producción y consumo actuales, la producción mundial de alimentos deberá aumentar un 60% para el año 2050 con el fin de satisfacer las demandas de la creciente población mundial.

⁵⁴ El problema alimentario mundial no deriva en la actualidad de una insuficiencia en la disponibilidad global de alimentos por habitante, sino que reside en la falta de acceso a los mismos por parte de un número muy importante de la población (Reig y Gómez-Limón, 2013, pág. 43).

⁵⁵ Gestión integrada de plagas, gestión integrada de nutrientes, laboreo de conservación (o mínimo) para conservación del suelo; sistemas de explotación agro-silvo-pastoril; sistemas de mejora de la eficiencia en el uso del agua en zonas áridas y semiáridas; integración del ganado en los sistemas agrícolas, etc.

- Cambio climático y sus consecuencias para la producción agrícola tales como patrones meteorológicos menos predecibles, mayores oscilaciones térmicas, fenómenos meteorológicos extremos, etc.
- Escasez y coste creciente del agua como consecuencia de la disminución de las precipitaciones y la salinización de las aguas subterráneas, lo que está obligando al sector a implantar medidas de gestión eficiente del agua⁵⁶.
- Incremento de la presión sobre el sector por el evidente impacto de la dieta en la salud y los costes socioeconómicos que conlleva.
- Lucha contra el desperdicio de alimentos⁵⁷ que pone de manifiesto las ineficiencias en la cadena alimentaria. El desperdicio genera unos enormes costes sociales (desaprovechamiento de recursos), ambientales (consumo de suelo, agua y energía) y económicos (valor añadido del desperdicio).

En este contexto, los principales retos del sector pasan por conseguir unos niveles de productividad que aseguren su auto sostenimiento, permitiendo, al mismo tiempo, un desarrollo local o regional equilibrado y un eficiente uso de los recursos naturales que reduzcan las externalidades negativas (Robertson y Swinton, 2005). El sector se enfrenta, pues, al desafío de garantizar que los alimentos sean suficientes para cubrir las necesidades de un planeta más poblado y globalmente más próspero, a la vez que corregir los impactos negativos sobre el medioambiente (Reig y Gómez, 2013).

Autores como Robertson y Swinton (2005) agruparon los retos del sector en el contexto actual desde las perspectivas productiva, medioambiental y socioeconómica:

- Desde un punto de vista productivo el sector debe conseguir unos niveles de productividad que aseguren su auto sostenimiento, adaptando los productos a los requerimientos de la demanda, y apostando por el desarrollo tecnológico.
- Desde el punto de vista medioambiental los retos del sector pasarían por un adecuado y eficiente uso de recursos naturales, con prácticas agrarias que redujesen las externalidades negativas.
- Desde el punto de vista socioeconómico el sector ha de ser la base de un desarrollo local o regional equilibrado.

⁵⁶ En la actualidad, solamente la agricultura de riego aglutina el 70% del consumo de agua a nivel mundial.

⁵⁷ La FAO estima que a nivel mundial se pierde o desperdicia una tercera parte de la producción de alimentos.

De forma esquemática, Blanco (2016) relaciona los retos más desatacados del sector respecto a los siguientes aspectos: a) entorno medioambiental; b) producción y consumo alimentario; c) desarrollo normativo; d) seguridad alimentaria; e) innovación e investigación. Para cada una de esas dimensiones, identifica las posibles líneas de actuación a seguir (véase Tabla I.11)

Tabla I.11: Retos y líneas de actuación en el sector agroalimentario

Retos	Líneas de actuación
Sostenibilidad del entorno medioambiental	Gestión eficiente y sostenible del agua.
	Reducción y compensación de emisiones de gases de efecto invernadero.
	Gestión sostenible de fuentes de energía.
	Uso eficiente de recursos naturales.
	Mantenimiento de los ecosistemas y la diversidad genética de especies animales y vegetales.
Sostenibilidad de la producción y el consumo alimentario	Gestión sostenible del abastecimiento de materias primas.
	Gestión y reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos.
	Incremento de la productividad agrícola.
	Ofrecer nuevas formas de consumo, sostenible y de proximidad, acortando dentro de lo posible la cadena.
Desarrollo normativo	Corrección de los desajustes en la cadena agroalimentaria internacional, con especial atención a la política de subvenciones o medidas de similar efecto.
	Refuerzo de la seguridad alimentaria y salud pública.
	Regular y evitar la incertidumbre jurídica en el escenario transnacional.
	Regular los sistemas de dependencia energética.
Nutrición y seguridad alimentaria	Asegurar alimentación equilibrada y nutritiva para una población creciente.
	Atención a la obesidad y el sobrepeso, con especial atención a las desigualdades.
	Oferta alimentaria adaptada a las necesidades económicas, físicas y de estilos de vida de la población.

Tabla I.11: Retos y líneas de actuación en el sector agroalimentario (continuación)

Innovación e investigación	Investigación agrícola y desarrollo tecnológico, con especial atención a países en desarrollo.
	Investigación agrícola para la adaptación al cambio climático y desastres naturales.
	Investigación sobre la durabilidad y vida útil de los alimentos.
	Investigación sobre gestión y reducción del impacto de residuos alimentarios y sus envases.
	Aplicación de la genómica a la Nutrición y prevención de enfermedades crónicas de la sociedad actual.

Fuente: Blanco (2016)

2. Carácter multifuncional y transversal del sector agroalimentario. Externalidades positivas y negativas

El agroalimentario es el sector que “más huella genera en la sociedad y en el medioambiente. Su aportación es tan elemental que, en ocasiones, pasa inadvertida” (FORÉTICA, 2015, pág. 9). Para entender la importancia de la RSE en el sector agroalimentario es necesario explicar el concepto de multifuncionalidad como una de sus características más destacables (Huylenbroeck *et al.*, 2007; Abler, 2004; Atance y Tió, 2000).

Mediante el término de multifuncionalidad agraria se hace referencia a todas aquellas funciones realizadas por la agricultura, que van más allá de su objetivo tradicional de producción de materias primas y alimentos, y por las cuales el agricultor no obtiene un bien intercambiable en los mercados (Atance y Tió, 2000). Más allá de su objetivo tradicional de producción y distribución de materias primas y alimentos en condiciones competitivas (función económica), las decisiones de los agentes de este sector pueden tener una repercusión inmediata, positiva o negativa, sobre el medioambiente (función ambiental) y pueden contribuir a la viabilidad de las áreas rurales y a un desarrollo equilibrado desde el punto de vista territorial (función social).

La Comisión Europea acotó el término en su informe *Safeguarding the multifunctional role of EU agriculture: Which Instruments?*, al establecer las tres funciones principales de la agricultura (COMISIÓN EUROPEA, 1999):

- La producción de materias primas y alimentos en condiciones competitivas. Se trata de la función que tradicionalmente ha desarrollado la agricultura y por la que el agricultor obtiene su remuneración a través del mecanismo de los precios de mercado. Esta función convierte a la agricultura en garante de la seguridad alimentaria⁵⁸, en un contexto en el que la población y la demanda de alimentos se disparan tanto cuantitativa como cualitativamente, generando una mayor presión sobre el stock de recursos naturales.
- La conservación del medioambiente y el mantenimiento de los valores paisajísticos del medio rural. La agricultura desempeña una función medioambiental en la medida en que las decisiones del agricultor en la gestión de su explotación pueden tener una repercusión inmediata, positiva o negativa, sobre el medioambiente, generando unas externalidades que tienen un carácter de bienes o males públicos.
- La contribución a la viabilidad de las áreas rurales y a un desarrollo equilibrado desde el punto de vista territorial, ayudando a preservar el patrimonio cultural en dichos ámbitos, y evitando los desequilibrios territoriales que se originan como consecuencia de su despoblación.

Por lo tanto, a la función convencional de la agricultura (la producción de alimentos), hay que añadir su función medioambiental y su contribución al equilibrio territorial, a la preservación de la biodiversidad y a la seguridad alimentaria. Dichas contribuciones tienen el carácter de externalidades positivas o bienes públicos aportados por la agricultura al conjunto de la sociedad y que se producen juntamente con la producción agraria convencional (Reig, 2002). La protección de la oferta de dichos bienes públicos es lo que justifica la intervención de la administración pública en los mercados agrarios creando condiciones favorables (mediante subvenciones, precios administrados u otros procedimientos) para el desarrollo de la producción agraria.

⁵⁸ La FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) define la seguridad alimentaria como aquella situación en que todas las personas y en todo momento, tienen acceso físico y económico a una alimentación suficiente, segura y nutritiva.

Junto a estas externalidades positivas, derivadas de su carácter multifuncional, la agricultura genera, también, importantes externalidades negativas, sobre todo en el ámbito medioambiental. Dichas externalidades están provocadas por un uso ineficiente o irresponsable de algunos de los *inputs* agrícolas: uso creciente de fertilizantes nitrogenados; laboreo intensivo y deforestación; lucha contra plagas mediante el uso de productos biocidas; alteración del régimen de caudales naturales por sobreexplotación; contaminación de las aguas subterráneas; destrucción de determinados hábitats; uso creciente de productos químicos; y pérdida de diversidad genética en los cultivos por tendencia al monocultivo.

El carácter multifuncional y transversal de la agricultura y sus claras implicaciones económicas, sociales y medioambientales evidencian la importancia y la necesidad de promover y fortalecer las prácticas responsables en este sector, consiguiendo sistemas agrarios sostenibles que permitan la suficiencia alimentaria, conservando los recursos naturales y protegiendo el medioambiente.

Un sistema agrario se considera sostenible cuando es económicamente viable (capaz de ofrecer un rendimiento adecuado por unidad de recurso utilizada), medioambientalmente sostenible (compatible con el mantenimiento de los procesos biológicos en que se fundamentan los ecosistemas naturales)⁵⁹ y socialmente aceptable para el conjunto de la población⁶⁰ (Reig y Gómez, 2013). Dicho de otra manera, la agricultura sostenible es aquella que hace frente, indefinidamente, a la demanda de alimentos y materias primas, incurriendo en costes económicos y medioambientales, a nivel de explotación, que la sociedad encuentra aceptables y que son capaces, también, de satisfacer algunos criterios de equidad de amplia aceptación social (Crosson y Anderson, 2002).

La RSE se convierte, pues, en una herramienta para gestionar la sostenibilidad y conseguir equilibrar el desempeño económico, social y medioambiental en el sector agroalimentario (Mazur-Wierzbicka, 2015; Friedrich *et al.*, 2012; Lizcano y Lombana, 2018)

⁵⁹ El fuerte ritmo de cambio que caracteriza a las sociedades modernas, su elevado consumo energético y su cuantiosa generación de residuos, han puesto en tensión la capacidad del medioambiente para cumplir sus funciones como fuente de recursos primarios, sumideros de residuos y sus funciones de tipo estético y recreativo.

⁶⁰ La dimensión social contempla a los agricultores bajo dos perspectivas distintas: como productores (condiciones de trabajo en la explotación y la calidad de vida del agricultor y de su familia) y como miembros de la sociedad local (contribución del sistema agrario a la sostenibilidad del territorio y de la comunidad a la que pertenece).

3. La RSE en los agronegocios: principales aspectos tratados por la literatura

La investigación existente sobre la RSE en los agronegocios es escasa y su conceptualización, al igual que en la literatura general, confusa (Heyder y Theuvsen 2012). En las últimas décadas se ha venido abordando un debate sobre la estrecha relación existente entre los conceptos de RSE y de sostenibilidad. Algunos autores (Mazur-Wierzbicka, 2015; Friedrich *et al.*, 2012; Lizcano y Lombana, 2018) consideran que la RSE puede aplicarse en el sector agroalimentario como una herramienta de desarrollo sostenible. Otros autores (Bassen *et al.*, 2005) observan, sin embargo, una clara diferencia entre la sostenibilidad y la RSE. Mientras que la sostenibilidad abarca todos los efectos que una empresa tiene en su entorno natural y social, así como en las generaciones futuras, la RSE se refiere solo a las acciones voluntarias de una empresa hacia sus *stakeholders*.

Aunque la mayoría de los estudios sobre la RSE se han centrado en otros sectores industriales, en las últimas décadas se observa un creciente interés en su estudio en el sector agroalimentario. Ello es consecuencia, fundamentalmente, del descontento general con la industrialización de la producción agrícola y los sistemas de suministro de alimentos, lo cual ha puesto al sector agroalimentario en el centro de los debates sociales (Jansen y Vellema, 2004). En este contexto, la legitimidad es un recurso que garantiza la supervivencia a largo plazo de las empresas de este sector y la RSE, en la medida que ayuda a mejorar las interrelaciones entre la sociedad y los agronegocios, ayuda a las empresas a mantener y/o recuperar dicha legitimidad (Heyder y Theuvsen, 2008).

Autores como Heyder y Theuvsen (2008, 2009, 2012) han estudiado a la RSE en los agronegocios como respuesta a la presión externa del público en general sobre las empresas de este sector. Las empresas bajo presión han de enfrentarse a un mayor riesgo de ser blanco de, por ejemplo, boicots de consumidores o campañas de grupos de presión (Luhmann y Theuvsen, 2016). Cuanto mayor sea la presión externa percibida por parte de dichas empresas, más acciones de RSE pueden esperarse, como medios apropiados para recuperar su legitimidad y, en consecuencia, mejorar su desempeño empresarial.

Autores como Mazur-Wierzbicka (2015) mostraron que la RSE puede aplicarse en la agricultura como una herramienta de desarrollo sostenible. Aplicar RSE en la agricultura

puede contribuir a mejorar la imagen de los agricultores y puede aportar notables beneficios económicos, sociales y ambientales.

Muchos de los estudios que analizan la RSE en el sector agroalimentario se han centrado en el conjunto de la cadena alimentaria (Maloni y Brown, 2006), el estudio de la relación entre sus socios y cómo el poder del socio dominante, generalmente ubicado al final de la cadena, puede impulsar la sostenibilidad y la RSE a lo largo de toda la cadena (Wahl y Bull, 2014). Otros estudios se han centrado en la gestión de los *stakeholders* en los agronegocios (Bremmers *et al.*, 2004); la gestión de las relaciones con proveedores y clientes (Schulze *et al.*, 2006; Torres *et al.*, 2007); la reacción de los consumidores a las prácticas de RSE en las empresas del sector (Mueller y Theuvsen, 2014); la reacción de los consumidores a las prácticas medioambientales (Kim, 2017); y el estudio de la regulación y estándares internacionales en los agronegocios (Poetz *et al.*, 2013).

A pesar de este creciente interés en el estudio de la RSE en el sector agroalimentario, algunos autores como Luhmann y Theuvsen (2016) apuntan, sin embargo, la necesidad de estudios que analicen más a fondo la totalidad de los *stakeholders* relevantes del sector y sus requisitos, con un diseño de investigación que permita determinar el impacto de la RSE en los resultados tanto financieros como no financieros. En línea con dicha propuesta, esta investigación pretende analizar, desde la perspectiva de los gerentes de las empresas del sector, el impacto de la RSE, entendida como un constructo multidimensional con participación de todos los *stakeholders* relevantes, sobre sus resultados financieros (desempeño financiero y desempeño exportador) y no financieros (imagen, reputación y satisfacción de los *stakeholders*).

CAPÍTULO V

LA RSE EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) Y EN LAS COOPERATIVAS

Las PYMES constituyen un segmento de empresas estratégico en la economía de los países miembros de la Unión Europea y en la de nuestro país⁶¹, con una fuerte presencia en el sector agroalimentario en general y en el sector hortofrutícola almeriense en particular. Podemos, por lo tanto, asegurar que, para conseguir los objetivos de un desarrollo sostenible, es necesario promover las prácticas de RSE en estas empresas que son las que constituyen la mayor parte del tejido empresarial y las que más contribuyen a la riqueza y al empleo. Se trata de organizaciones con unas características propias que las hacen muy diferentes de las grandes empresas y que pueden afectar tanto a los contenidos como a la extensión y naturaleza de sus actividades de RSE (Spence, 1999).

Asimismo, en el sector agroalimentario existe, también, una fuerte presencia de las cooperativas⁶², organizaciones que comparten una serie de valores, principios y reglas operativas que pueden propiciar y facilitar la adopción de comportamientos propios de la RSE.

⁶¹ En 2015, existían en la Unión Europea cerca de 23 millones de PYMES, que generaron 3.900 millones de valor añadido y dieron empleo a más de las dos terceras partes del empleo empresarial. Se trata, por lo tanto, de un segmento de empresas estratégico en la economía de los países miembros de la UE. En ese mismo año en España había un total de 3.232.706 empresas, de las cuales el 99,9% son PYMES. Dentro de las PYMES, el grupo de microempresas (0-9 empleados) constituyen más del 95,7% del total de empresas. En diciembre de 2016, las PYMES de nuestro país daban empleo a un total de 7.931.358 trabajadores, lo que suponía casi el 62% del empleo empresarial total. (DIRECCION GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PYME, 2017).

⁶² En el año 2015, existían en España un total de 3.762 cooperativas en el sector agroalimentario, con una facturación que alcanzó los 28.204 millones de euros, lo que representó el 65 % de la producción final agraria del país. Estaban formadas por un total de 1.182.346 socios y ocupaban directamente a 97.824 empleados. El 34 % de las cooperativas agrícolas exportan, representando el valor de sus exportaciones el 18 % de la facturación exportadora del sector agroalimentario español (sin pesca) en el año 2015. Andalucía concentra el 21,84 % de las cooperativas del sector agroalimentario (719 cooperativas) y el 33,7 % de la facturación de las cooperativas de dicho sector a nivel nacional. Por subsectores hay que destacar que el de “Frutas y Hortalizas” que concentra el 25,8 % del total de la facturación de las cooperativas agroalimentarias y el 24 % del número de cooperativas (MAPAMA, 2017).

En el presente capítulo analizaremos las particularidades de estas organizaciones (PYMES y cooperativas) y cómo pueden favorecer o dificultar la implantación de prácticas de RSE, al tiempo que definir el contenido de dichas prácticas.

1. La RSE en las PYMES

De acuerdo con Argandoña (2008), “ser responsable ante la sociedad es algo propio de cualquier organización humana, y de las personas que la integran. Y la prueba de que es posible es que todas las organizaciones humanas, también las pequeñas y medianas empresas, son socialmente responsables. No hay ninguna que pueda sobrevivir si no ejerce mínimamente esas responsabilidades” (Argandoña, 2008, pág. 9). En 2001, el Libro Verde la Comisión Europea señalaba que, aunque el fomento de la RSE ha correspondido tradicionalmente a las grandes empresas, ésta es importante en todo tipo de organizaciones, incluidas las PYMES⁶³, máxime si tenemos en cuenta que dichas empresas constituyen la columna vertebral de la economía de la Unión Europea (COMISIÓN EUROPEA, 2001).

A lo largo de las últimas décadas se observa un creciente interés en los investigadores por analizar la RSE en las PYMES, a lo que han contribuido una serie de motivos: es la organización con más presencia en la economía; son organizaciones más flexibles y que se adaptan con una mayor rapidez a los cambios de un mercado complejo, globalizado y cada vez más competitivo; son protagonistas en la cadena de valor de los negocios; tienen una contribución fundamental al crecimiento del empleo; están más arraigadas que la gran empresa en la comunidad local; son impulsoras de la innovación, la iniciativa empresarial y la competitividad; y llevan a cabo una responsabilidad social silenciosa⁶⁴.

⁶³ En el Anexo I del Reglamento UE número 651/2014 de la Comisión Europea se recoge la definición de PYME, en función del número de empleados, volumen de negocio y balance general. Una empresa es considerada PYME cuando ocupa a menos de 250 empleados, su volumen de negocio anual no excede de 50 Millones de euros y su balance general anual no excede de 43 Millones de euros (COMISIÓN EUROPEA, 2014).

⁶⁴ Muchas de estas empresas gestionan un gran número de impactos económicos, sociales y medioambientales, pero no utilizan el lenguaje de la RSE para describirlas

3.2. Características de las PYMES

Las PYMES son empresas en la que los propietarios y familiares suelen formar parte de la mano de obra, con una mínima estructura burocrática y con un poder centralizado. Suelen estar subordinadas a grandes empresas y tener dificultades para acceder a financiación. Predomina en ellas las relaciones personales, manteniendo, en la mayoría de los casos, una relación estrecha con sus comunidades más próximas.

Son organizaciones con una serie de características que pueden suponer ventajas o desventajas en la implantación de la RSE. Relacionamos a continuación dichas características (Argandoña, 2008; Murillo, 2010; González, 2012):

- La falta de recursos financieros, humanos y de tiempo.
- Elevada aversión al riesgo por falta de recursos financieros. Temor a las innovaciones que supongan costes, a corto plazo, aunque tengan rendimientos potenciales elevados a largo plazo.
- Carencia de estructuras formales desarrolladas y de personal especializado.
- Los directivos están muy enfocados en el día a día, lo que puede dificultar la comprensión y la asunción de responsabilidades sociales.
- No sienten una presión fuerte por la maximización del beneficio a corto plazo, quizá por no estar presentes en los mercados financieros, lo cual puede facilitar la asunción de otros objetivos compatibles con la RSE.
- Importancia de los valores éticos, sociales y medioambientales del propietario-directivo en la definición de la misión y de la estrategia de la empresa, lo que puede facilitar la introducción de la RSE.
- Tienen como principal objetivo la supervivencia de su negocio, lo que genera una fuerte presión sobre la gestión del día a día, relegando las preocupaciones éticas, sociales y medioambientales a un lugar remoto.
- Una mayor flexibilidad a la hora de atender las necesidades de sus clientes.
- Mayor capacidad de adaptación por su estrategia (basada en variables como la calidad y el servicio, más que en los precios bajos), la mayor implicación de sus empleados en la marcha de la empresa y la importancia que suelen conceder a las relaciones personales, tanto dentro como fuera de la organización.
- Son empresas donde pesan especialmente las relaciones y comunicación informal y donde las relaciones interpersonales son muy importantes.

- El estilo de dirección suele ser informal, intuitivo y personalizado, de ahí la importancia de los valores personales del directivo-propietario.
- Escaso desarrollo de sistemas formales de control al ser posible una monitorización personal y directa.
- Suelen ser relativamente pasivas ante las presiones externas, bien por no disponer de medios para actuar contra ellas con eficacia, o porque consideran que sus efectos serán muy reducidos.
- Son empresas con una elevada interrelación con su entorno o comunidad.
- Están sometidas a dinámicas de mercado determinadas por grandes empresas, de las cuales en muchos casos son proveedoras.
- Importancia de la reputación y el reconocimiento de la PYME ante sus clientes, ante la comunidad local y ante sus empleados.
- Dominio en estas empresas de la cultura del sector, alcanzando una gran importancia la reputación y el reconocimiento de la empresa dentro de comunidad local.
- Más facilidad para desarrollar unas relaciones a largo plazo con sus *stakeholders* más sostenibles que las de las empresas grandes.
- Reducida transparencia interna y externa de la gestión y resultados.

Con base en las características comentadas anteriormente podemos realizar un análisis DAFO con las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las PYMES en el ámbito de la RSE (Tabla I.12).

Tabla I.12: Debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de las PYMES para la RSE

Debilidades	Amenazas
Recursos limitados (financieros, técnicos y humanos) Poca formación y conocimiento Comunicación. Falta de motivación. Falta de estrategias comunes	Sanciones administrativas Supervivencia Pérdida de competitividad Falta de acceso al mercado global
Oportunidades	Fortalezas
Ventaja competitiva Ayudas de la Administración Mejora de la reputación Anticipación a futuras regulaciones y exigencias Mejor conocimiento de los grupos de interés Control de riesgos	Mayor capacidad de adaptación y flexibilidad Menos burocracia Conocimiento preciso del entorno local Mayor confianza por parte de los grupos de interés Menores exigencias sociales

Fuente: González (2012)

3.3. Barreras y aceleradores de la RSE en las PYMES

En las últimas décadas, diversos autores han tratado de explicar las motivaciones que han llevado a las PYMES a desarrollar actuaciones identificadas dentro de la RSE, identificando, para ello, una serie de elementos que pueden actuar como barreras o aceleradores para su implantación en estas organizaciones.

Herrera *et al.* (2015) realizaron una revisión exhaustiva de los trabajos empíricos sobre la RSE en el ámbito de las PYMES, recogiendo las barreras y aceleradores, es decir, los comportamientos y circunstancias que potencian o no el desarrollo de la política de RSE en las PYMES, así como el nivel de importancia de cada uno de ellos (porcentaje en función del número de veces que se repiten en los estudios analizados). Destacan como principales barreras las siguientes:

- La escasez de recursos financieros, humanos y técnicos (14.37 %).
- La falta de formación/capacidad para llevar a cabo actividades de RSE por parte de los propietarios /gerentes (13.79 %).
- Escasez de tiempo disponible para llevar a cabo actividades de RSE (12.64 %).
- Falta de recursos humanos para llevar a cabo una gestión global de la RSE (10.92 %).
- Percepción de la RSE, por parte de los gerentes/propietarios, como una fuente generadora de costes (8.62 %).
- La consideración de que las actividades de RSE no generan valor. Incertidumbre acerca de los efectos de este tipo de prácticas sobre la rentabilidad (6.32 %).
- Falta de incentivos y escasez de apoyo por parte de las instituciones, públicas y privadas, para la implantación de la gestión de RSE (6.32 %).
- Falta de presiones por parte de los *stakeholders* internos y externos (5.17 %).
- Falta de comunicación de los resultados de las prácticas de RSE (4.60 %).
- La cultura organizativa que impera en la Pyme, con una visión y misión no acorde con los objetivos que se persiguen a través de la RSE impide su integración estratégica (4.60 %).
- Escaso interés por la RSE, ya que concibe como políticas circunscritas al ámbito de las grandes empresas con escaso impacto sobre las de reducida dimensión (4.02 %).
- Visión a corto plazo de las Pymes cuyos objetivos se centran en la supervivencia de su negocio, frente a la necesaria visión a largo plazo de la RSE (2.30 %).

- La baja competitividad de los mercados en los cuales operan las Pymes, principalmente caracterizados por ser locales (2.30 %).
- La burocracia que implica el desarrollo de determinadas actividades de RSE (2.30 %).
- El tamaño de la PYME (1.72 %).

Por el contrario, actúan como principales aceleradores, según el mencionado estudio, los siguientes:

- Las creencias, ética y valores de los propietarios/gerentes. A diferencia de las grandes corporaciones sometidas a órganos de gobierno compartido y con un peso muy importante de la representación accionarial en la gestión, es en las PYMES donde el empresario tiene una mayor libertad de actuación, pues acostumbra a concentrar la mayoría de la propiedad de la empresa (24.91 %).
- Las presiones que pudieran ejercer los *stakeholders*, tanto internos como externos (17.36 %).
- La percepción, por parte de los propietarios, de que las actividades de RSE contribuyen a una mejora de la imagen/reputación de su empresa (11.32 %).
- El impacto favorable sobre el resultado económico de la empresa, a través de la reducción de costes, el incremento de los ingresos o ambos a la vez (10.19 %).
- La necesidad de establecer redes de cooperación y/o compromiso con la comunidad local (10.19 %).
- El cumplimiento con la normativa vigente (9.06 %).
- El tamaño de la empresa en cuanto a la flexibilidad que tienen las PYMES para adaptarse a los requerimientos del mercado (4.53 %).
- El nivel de formación que posean y reciban los empleados y los miembros de la alta dirección (3.77 %).
- Otros factores: sector al que pertenece la empresa, retención y motivación de los empleados, innovación o diferenciación respecto a la competencia, influencia de la familia, atracción de nuevos clientes, contratación con el sector público, ahorro de costes de energía, etc. (8.68 %).

Herrera *et al.* (2016) realizaron un estudio empírico sobre una muestra de 509 PYMES de la región de Murcia en el que concluyen que las prácticas de RSE de las PYMES recaen principalmente sobre los clientes, empleados y, en menor medida, sobre la dimensión ambiental. En cuanto a los clientes, estas prácticas se centran, fundamentalmente, en

mantener la privacidad de los datos, la prevención y las respuestas a sus quejas y reclamaciones, el cumplimiento de los compromisos de calidad y precio justo y la divulgación de la información oportuna sobre los productos y sus posibles riesgos. En cuanto a los empleados, las prácticas se centran, principalmente, en la formación en riesgos laborales, la conciliación familiar y la estabilidad laboral. En relación con el medioambiente abundan las prácticas dirigidas a disminuir el consumo de recursos, como agua, energía eléctrica y materias primas en general, y un incremento en el tratamiento de residuos.

4. La RSE en las cooperativas

Como ya se ha avanzado, las cooperativas son unas organizaciones con una fuerte presencia en la economía de nuestro país y especialmente en el sector agroalimentario (MAPAMA, 2017). La Alianza Cooperativa Internacional⁶⁵ (ACI), en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos de 1.995, define la cooperativa como "una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas"(ACI, 2013, pág. 3).

4.1. Los Principios cooperativos y la RSE

Las cooperativas se sustentan en valores como la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, y sus socios hacen suyos los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás (ACI, 2013). Con el tiempo, dichos valores se consiguieron traducir en una serie de principios y reglas operativas de funcionamiento económico-organizativo, los denominados "Principios Cooperativos".

⁶⁵ La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es una organización no gubernamental independiente, fundada en 1895, cuyos objetivos fundamentales son: promover el movimiento cooperativo mundial basado en la autoayuda mutua y la democracia; promover y defender los valores y principios cooperativos; promover el desarrollo humano sostenible y fomentar el progreso económico y social del individuo; y promover la igualdad entre hombres y mujeres. Actualmente, cuenta entre sus miembros con 303 organizaciones de 105 países que representan a casi 1.000 millones de personas de todo el mundo.

Tal y como señala Ceballo (2005), estos principios “no son algo voluntario, sino la propia génesis de una cooperativa, no es una estrategia que se añade a la gestión, es la forma propia de gestionar, no es algo de lo que haya que convencer a sus directivos y empleados, es una actitud ante la vida, y por lo tanto ante la forma de hacer empresa” (Ceballo, 2005, pág. 69). En la Tabla I.13 se recogen dichos principios, tal y como se definen en la Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos de 1.995 (ACI, 2013).

Tabla I.13: Principios cooperativos

Principio	Contenido
Principio de adhesión abierta y voluntaria	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
Principio de control democrático por parte de los socios.	Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. La participación de los socios es una característica de su gestión. Todos tienen las mismas posibilidades de manifestar su opinión, presentar propuestas de trabajo y comentar su experiencia, creando responsabilidad e implicación en los socios, lo que ayuda a alcanzar mejores resultados.
Principio de participación económica de los socios.	Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado para adquirir la condición de socio, y asignan los excedentes: al desarrollo de su cooperativa; al beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.
Principio de autonomía e independencia.	Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.
Principio de educación, formación o/e información.	Las cooperativas proporcionan educación y formación a sus socios, a los representantes elegidos, a los directivos sus dirigentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de la organización. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación. Para poder llevar a cabo esta labor, la sociedad cooperativa ha de dotar un fondo específico.

Tabla I.13: Principios cooperativos (continuación)

Principio de cooperación entre cooperativas.	Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. La creación de redes horizontales o verticales de cooperativas puede llegar a ser una ventaja que les reporta beneficios, al permitirles un mayor tamaño, una mejor posición en el mercado, una mayor representación, etc.
Principio de compromiso con la comunidad.	Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios. Se trata de influir positivamente en el desarrollo de las comunidades con las cuales la cooperativa se relaciona, desenvolviéndose con responsabilidad frente a las necesidades del entorno internacional, nacional, regional o local en el que se encuentra.

Fuente: Elaboración propia a partir de ACI (1995)

En opinión de numerosos autores (Palomo y Valor, 2004; Ceballo, 2005; Vargas y Vaca, 2005; De Castro, 2006; Mozas y Puentes, 2010; Arana, 2010; Arcas y Briones, 2017), las cooperativas presentan una serie de singularidades que pueden propiciar y facilitar la adopción de comportamientos propios de la RSE. Aseguran que los principios cooperativos que rigen el funcionamiento de estas organizaciones recogen, de forma implícita, el compromiso con la RSE en sus diversas manifestaciones. Por lo tanto, según estos autores, la gestión de la RSE en una sociedad cooperativa debería resultar mucho más sencilla que en cualquier otro tipo de empresa.

Palomo y Valor (2004) señalan que “es probable que los mecanismos implícitos en la gestión democrática y en la finalidad y el objeto social de las empresas de economía social sean, de momento, más adecuados para fijar criterios de buen gobierno, transparencia y RSE que los existentes en las sociedades por acciones” (Palomo y Valor, 2004, pág. 188). Los principios cooperativos y otros valores que configuran la cultura empresarial de las cooperativas permiten suponer la aplicación de políticas empresariales acordes con la RSE.

Ceballo (2005) realizó un estudio comparativo entre los principios cooperativos y los Principios del Pacto Mundial llegando a la conclusión de la existencia de un claro paralelismo entre los mismos, con una diferencia fundamental: en el Pacto Mundial los principios se entienden como herramientas de gestión de adopción voluntaria, mientras que los principios cooperativos definen la cultura empresarial de la cooperativa.

Vargas y Vaca (2005) destacaron como singularidad de las cooperativas el hecho de que sus socios asumen, una doble o triple función: como propietario; como proveedor (de materia prima, de trabajo, de recursos financieros); y como cliente (cuando actúa como consumidor de bienes o servicios proporcionados por la misma). Ello facilita a la cooperativa integrar los referidos *stakeholders* y establecer con ellos sólidas relaciones basadas en la participación, generadora, a su vez, de transparencia y confianza.

De Castro (2006) afirma que la forma de actuar de las cooperativas las convierte en modelo de RSE. Son organizaciones que generan empleo en mayor cantidad y calidad que el sistema económico; fomenta al emprendedor y la participación en la gestión; fomenta el espíritu emprendedor y activa la capacidad creadora de las personas; se compromete con el entorno creando cohesión social e inclusión laboral; y genera capital social, lo que potencia las posibilidades del desarrollo local; ayuda al desarrollo sostenible fomentando la capacidad emprendedora de las personas, generando capital social y riqueza colectiva y respetando el medioambiente.

Mozas y Puentes (2010) realizaron un estudio comparativo entre los principios cooperativos y los principios de la RSE establecidos por la OCDE⁶⁶, llegando a la conclusión de que existe una evidente y estrecha relación entre ambos. Los principios cooperativos podrían ser considerados como principios de RSE a seguir por las sociedades socialmente responsables, convirtiéndose así las sociedades cooperativas en entidades modelos o exponentes de la RSE.

⁶⁶ Los principios de la RSE establecidos por la OCDE son los siguientes:

- 1.-Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local.
4. Fomentar la formación del capital humano.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
- 11.- Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.

Para Arana (2010), en el concepto de cooperativa queda inherente la RSE ya que los principios cooperativos la incorporan. Analiza la sintonía existente entre determinados principios cooperativos y la RSE, destacando los siguientes:

- El principio cooperativo de libre adhesión, al prohibir cualquier tipo de discriminación, al tiempo que insta a los socios a aceptar las responsabilidades inherentes a dicha condición.
- El principio cooperativo de gestión democrática, al establecer la igualdad de voto para todos los socios, lo que viene a reforzar la transparencia e información para todos ellos.
- El principio de participación económica de los socios, al establecer una compensación limitada sobre el capital y limitar los posibles destinos de los beneficios, lo cual fortalece la cooperativa y el desarrollo formativo o educativo de sus socios.
- El principio de compromiso con la comunidad, en virtud del cual las cooperativas han servido para revitalizar zonas, creando empleo y, en definitiva, una responsabilidad económica y medioambiental a favor de un desarrollo sostenible.

Arcas y Briones (2017) señalan los siguientes elementos facilitadores de la RSE en las sociedades cooperativas:

- La propia finalidad de estas organizaciones y su preocupación por dar respuesta necesidades sociales insuficientemente atendidas.
- Su configuración empresarial en función de la cual pueden integrar como socios a diferentes *stakeholders*, lo que propicia el diálogo entre ellos, la participación democrática en la toma de decisiones, la transparencia, la confianza, y la satisfacción de sus expectativas de forma equilibrada.
- La gran similitud, e incluso coincidencia, entre los valores y principios inspiradores del cooperativismo y de la RSE.

Estos mismos autores, partiendo de los principios de la RSE que establece el Foro de Expertos en RSE⁶⁷, establecen un claro paralelismo entre:

⁶⁷ Dichos principios son los siguientes (FORO DE EXPERTOS EN RSE, 2007):

1. Integración: proceso abierto a todos los agentes que se ven afectados por la actividad de la empresa.
2. Participación: establecimiento de procedimientos y mecanismos de diálogo adecuados para conocer las demandas de los grupos de interés.
3. Extensión: toda la organización debe ser partícipe de los valores que supone la RSE.
4. Transparencia: mediante la información y diálogo con los grupos de interés.
5. Sostenibilidad: la empresa debe generar valor social, económico y medioambiental.

- El principio cooperativo de adhesión abierta y voluntaria y el principio de integración de la RSE. Ambos establecen la necesidad de que exista un proceso abierto en el que tengan cabida todos los agentes de la sociedad que se ven afectados por la actividad de la organización.
- El principio cooperativo de control democrático por parte de los socios y el principio de participación de la RSE. Ambos establecen la necesidad de conocer las demandas de los *stakeholders* mediante los procedimientos y mecanismos de diálogo adecuados con el objeto de satisfacerlas.
- El principio cooperativo de educación, formación e información y los principios de extensión y transparencia de la RSE. Ambos llevan consigo la necesidad de facilitar información a los *stakeholders* y de mantener un diálogo con los mismos, así como de impregnar a toda la organización de los valores que supone la RSE.
- El principio cooperativo de colaboración entre cooperativas y el principio de integración de la RSE. Ambos reconocen la necesidad de establecer fuertes vínculos con organizaciones hasta entonces competidoras.
- El principio cooperativo de compromiso con la comunidad y el principio de sostenibilidad de la RSE. Ambos reconocen la necesidad de generar valor social, económico y medioambiental.

Además, algunos textos como la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre RSE, publicada en 2011, determina que “determinados tipos de empresas, como las cooperativas, las mutuas y las empresas familiares, tiene estructuras de propiedad y de gobernanza que pueden ser especialmente propicias para una gestión empresarial responsable” (COMISIÓN EUROPEA, 2011, pág. 8).

Sin embargo, esta teórica posición ventajosa de las cooperativas para implantar la RSE no se traduce en un liderazgo firme en esta materia. En opinión de Torres (2017), ello es debido a que los gerentes no conciben la RSE de forma amplia, y consideran que el simple respeto a los valores y principios cooperativos implica automáticamente el cumplimiento de los criterios de RSE, llegándose a confundir la RSE con iniciativas empresariales de carácter filantrópico o social. Los principios de RSE son más precisos que los principios cooperativos, sobre todo si tenemos en cuenta ideas propias de la RSE como la de buen gobierno de la organización; la sostenibilidad medioambiental; el respeto a los *stakeholders*,

etc. (Torres, 2017). De los siete principios que presiden la RSE, según la Norma ISO 26000⁶⁸ (coincidentes, en lo sustancial, con los diez principios contenidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas) existen cuatro que tienen una relación bastante directa con los principios cooperativos: comportamiento ético; principio de legalidad; respeto a la normativa internacional de comportamiento; y, respeto a los derechos humanos. Sin embargo, hay otros tres sin una equivalencia sustancial con los principios cooperativos: el principio de rendición de cuentas, el de transparencia y el principio de respeto a los intereses de los *stakeholders*. Es por ello por lo que, en opinión del autor, solo con el respeto y seguimiento de los principios y valores cooperativos no se justifica el cumplimiento de la RSE.

⁶⁸ Tales principios son los siguientes: rendición de cuentas; transparencia; comportamiento ético; respeto a los intereses de las partes interesadas; respeto al principio de legalidad; respeto a la normativa internacional de comportamiento; y respeto a los derechos humanos.

CAPÍTULO VI

MODELO TEÓRICO E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado presentaremos un modelo teórico que contemple los objetivos de nuestra investigación y que pueda ser contrastado empíricamente. Identificaremos y definiremos las variables que conforman dicho modelo, así como las relaciones que esperamos existan entre ellas, basándonos en los fundamentos teóricos y en trabajos empíricos previos.

1. Presentación del modelo teórico

Para la elaboración de nuestro modelo teórico conviene recordar las preguntas de la presente investigación que ya se avanzaron en la introducción de esta tesis y que son las siguientes:

- *P1: ¿En qué medida la orientación a la RSE de las empresas tiene un efecto positivo sobre su capacidad de innovación, mejora su desempeño financiero y el volumen y rendimiento de sus exportaciones, afecta positivamente a su imagen y reputación corporativa y aumenta el nivel de satisfacción de sus stakeholders?*

- *P2: ¿En qué medida la capacidad de innovación de las empresas tiene un efecto positivo sobre su rendimiento financiero, mejora el volumen y el rendimiento de las exportaciones, afecta positivamente a su imagen y reputación corporativa y aumenta el nivel de satisfacción de sus stakeholders?*

- *P3: ¿En qué medida la capacidad de las empresas de adquirir, asimilar, transformar y aplicar el conocimiento en materia de RSE, facilita su orientación a prácticas social y ambientalmente responsables y mejora su capacidad de innovación?*

- *P4: ¿En qué medida la percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por parte de los directivos facilita la orientación de sus empresas a la RSE?*

Dichas preguntas nos llevan al objetivo general de este trabajo, que es el siguiente:

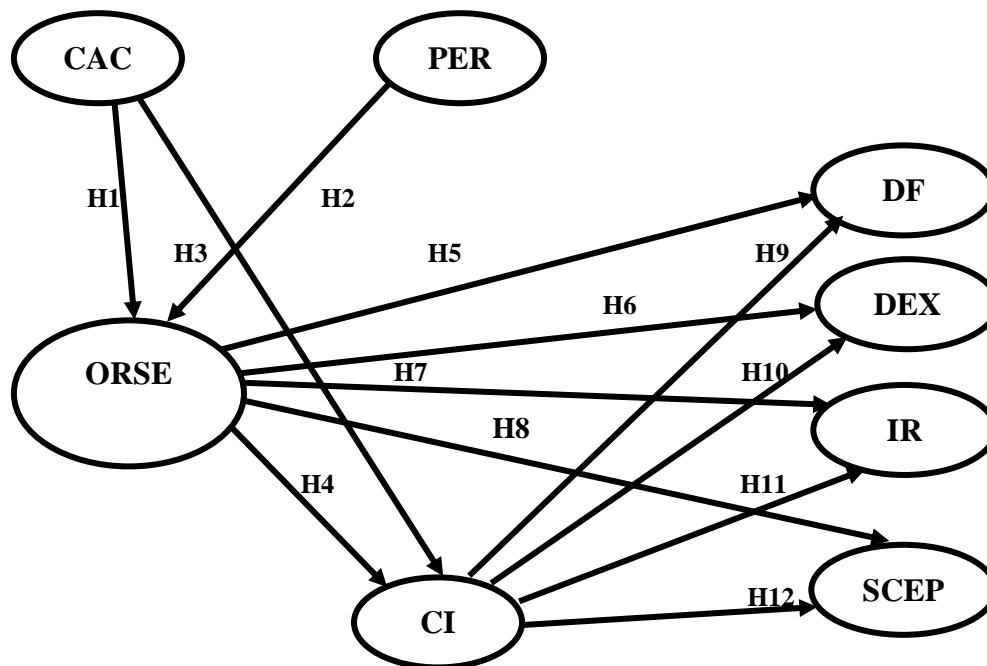
- Analizar el impacto que la orientación a la RSE de las empresas tiene sobre distintos tipos de desempeño (desempeño financiero; desempeño exportador; imagen y reputación; y satisfacción de los *stakeholders*) y sobre su capacidad de innovación.

Nos proponemos, además, los siguientes objetivos adicionales:

- Conocer la influencia directa de la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE de las empresas sobre su orientación a la RSE y sobre su capacidad de innovación.
- Conocer la influencia directa de la percepción que los directivos tienen de la ética y la responsabilidad social sobre la orientación de sus empresas a la RSE.

En la Figura I.2 se representan dichas variables y las relaciones que esperamos entre ellas.

Figura I.2: Modelo teórico



CAC: Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE.
PER: Percepción de la ética y la responsabilidad social por parte de los directivos.
ORSE: Orientación a la responsabilidad social empresarial.
CI: Capacidad de innovación.
DF: Desempeño financiero.
DEX: Desempeño exportador
IR: Imagen y reputación.
SCEP: Satisfacción de los *stakeholders*

Fuente: Elaboración propia

El modelo se compone de dos variables independientes o exógenas, “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE” y “Percepción de la ética y la responsabilidad social por parte de los directivos”, y seis variables dependientes, “Orientación a la RSE”, “Capacidad de innovación”, “Desempeño financiero”, “Desempeño exportador”, “Imagen y reputación” y “Satisfacción de los *stakeholders*”.

Las hipótesis de nuestra investigación, cuya argumentación llevaremos a cabo en el siguiente apartado de esta tesis, son las siguientes:

- *H1: La capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE se relaciona positiva y significativamente con la orientación de las empresas a la RSE.*
- *H2: La percepción que tienen los directivos de las empresas acerca de la importancia de la ética y la responsabilidad social, se relaciona positiva y significativamente con la orientación de dichas empresas a la RSE.*
- *H3: La capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE de las empresas se relaciona positiva y significativamente con su capacidad de innovación.*
- *H4: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su capacidad de innovación.*
- *H5: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su desempeño financiero.*
- *H6: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su desempeño exportador.*
- *H7: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su imagen y reputación.*
- *H8: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción de sus stakeholders.*
- *H9: La capacidad de innovación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño financiero de las empresas.*

- *H10: La capacidad de innovación se relaciona positiva y significativamente con desempeño exportador de las empresas.*
- *H11: La capacidad de innovación se relaciona positiva y significativamente con la imagen y reputación de las empresas.*
- *H12: La capacidad de innovación de las empresas se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción de sus stakeholders.*

2. Hipótesis de la investigación

2.1. “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE” y “Orientación a la RSE”

La “Capacidad de absorción de conocimiento” es un constructo que ha despertado un gran interés en investigaciones relacionadas con la formulación de estrategias, la cooperación entre diferentes organizaciones, la gestión de la innovación, el aprendizaje organizativo o la gestión del conocimiento. A pesar de ello, sin embargo, no se ha conseguido un consenso sobre la definición y dimensiones de este constructo.

Cohen y Levinthal (1990) la definieron como “la capacidad de reconocer el valor de la información nueva, asimilarla, y aplicarla a fines comerciales” (Cohen y Levinthal, 1990, pág. 128). Dicha capacidad depende del nivel de conocimiento previo relacionado de la empresa y se desarrolla de forma acumulativa. En opinión de estos autores, se trata de un constructo con tres dimensiones:

- Capacidad para reconocer el nuevo conocimiento externo valioso para la empresa, para lo cual es necesario la existencia de un conocimiento previo.
- Capacidad para asimilar el nuevo conocimiento externo, lo cual dependerá de la capacidad de aprendizaje interno de la empresa.
- Capacidad para aplicar el nuevo conocimiento con fines comerciales.

Lane y Lubatkin (1998) acuñaron el concepto de capacidad de absorción de conocimiento relativa, que definen como la capacidad de una empresa (receptora) para valorar, asimilar y

aplicar el conocimiento derivado de otra empresa (emisora). Establecen las siguientes dimensiones del constructo:

- *Know-what* (saber qué), o habilidad para comprender el conocimiento de la empresa emisora, que dependerá de la similitud de las bases de conocimientos de ambas empresas (emisora y receptora).
- *Know-how* (saber cómo), o habilidad de la empresa receptora para asimilar nuevo conocimiento, que dependerá de las similitudes del *know-how* de ambas empresas (emisora y receptora).
- *Know-why* (saber cuál), o habilidad para aplicar el conocimiento externo por parte de la empresa receptora, que dependerá de la similitud de los objetivos comerciales de ambas empresas (emisora y receptora).

Zahra y George (2002) definen la capacidad de absorción de conocimiento como el “conjunto de rutinas organizacionales y procesos estratégicos a través de los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimientos externos con el propósito de crear valor” (Zahra y George, 2002, pág. 198). Consideran cuatro dimensiones en el constructo que, a su vez, se agrupan en dos componentes:

- La capacidad de absorción potencial, o esfuerzos realizados por la empresa para identificar y adquirir nuevo conocimiento externo y para asimilarlo. Se incluyen en este bloque dos dimensiones:
 - Capacidad de adquisición de conocimiento: esta dimensión ya fue identificada por Cohen y Levinthal (1990), si bien Zahra y George (2002) la redefinen enfatizando no solo la evaluación del uso del conocimiento, sino también su transferencia de una empresa a otra.
 - Capacidad de asimilación de conocimiento: habilidad de la empresa para comprender el conocimiento externo a través de sus propias rutinas. Para asimilar el conocimiento y obtener ventajas de él, los miembros de la organización deben interpretarlo y comprenderlo, para finalmente, conseguir aprenderlo
- La capacidad de absorción realizada, o esfuerzos realizados por la empresa para la transformación del conocimiento adquirido y asimilado y para su explotación. En este bloque se incluyen las siguientes dimensiones:
 - Capacidad de transformación de conocimiento: capacidad de una empresa para desarrollar y mejorar sus rutinas internas con el objeto de facilitar la

transferencia y combinación del conocimiento existente con el nuevo conocimiento adquirido y asimilado.

- Capacidad de explotación de conocimiento: habilidad de la empresa para desarrollar rutinas que permitan aplicar el conocimiento adquirido, asimilado y transformado, desarrollando nuevos productos, sistemas, procesos o formas de organización, y mejorando las competencias existentes o creando otras nuevas.

Jansen *et al.* (2005) intentan hacer operativo el constructo proponiendo una escala de medida y concluyen que las cuatro dimensiones propuestas por Zahra y George (2002) representan adecuadamente el concepto. Asimismo, consideran que los dos bloques en las que dichas dimensiones se agrupan (la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada) tienen implicaciones organizativas y estratégicas diferentes y específicas para la empresa.

Lane *et al.* (2006), tras una revisión de los principales artículos publicados hasta la fecha, definen el constructo como la habilidad de una empresa para utilizar el conocimiento externo a través de tres procesos secuenciales:

- El aprendizaje exploratorio, que consiste en reconocer y entender el nuevo conocimiento externo potencialmente valioso.
- El aprendizaje transformador, que consiste en asimilar el nuevo conocimiento valioso.
- El aprendizaje explotador, consistente en utilizar el conocimiento asimilado para crear nuevo conocimiento y resultados comerciales.

Todorova y Durisin (2007) aseguran que para que las empresas sean capaces de reconocer y evaluar la nueva información es necesario que dispongan de un conocimiento previo, sin el cual no podrían absorber el nuevo conocimiento. Asimismo, afirman que la transformación del nuevo conocimiento será necesaria sólo en los casos en que el mismo sea demasiado novedoso para ser asimilado. De no ser así, el nuevo conocimiento solo necesitará ser ligeramente modificado para que pueda ser asimilado y explotado por la empresa. Las dimensiones del constructo, según estos autores, son las siguientes:

- Reconocimiento del valor del nuevo conocimiento externo.
- Adquisición del conocimiento.

- Asimilación o transformación del conocimiento (en el caso de que el mismo sea lo suficientemente novedoso para ser asimilado).
- Explotación del conocimiento.

Existen una serie de factores que determinan la capacidad de absorción de conocimiento de las empresas (Forés y Camisón, 2008). Entre los factores internos destacamos los siguientes: a) el nivel de conocimiento previo de la empresa; b) la diversidad de conocimientos de la empresa; c) la cultura de innovación y aprendizaje de la empresa; d) los sistemas de gestión del conocimiento y la información existente en la empresa; e) el tamaño y la edad de la empresa; f) la disponibilidad de recursos financieros. Respecto a los factores determinantes externos, destacan los siguientes: a) la variabilidad del entorno; b) la existencia de oportunidades tecnológicas; c) las facilidades o dificultades por parte de las empresas para apropiarse completamente de los resultados de su esfuerzo innovador; d) las diferencias culturales y distancia geográfica entre las empresas que quieren absorber conocimiento y las empresas que lo transfieren; e) la existencia de fuentes externas de conocimiento derivadas de acuerdos contractuales, licencias, consorcios de I+D, alianzas entre empresas, etc.

Ingenbleek y Dentoni (2016), sobre la base de la teoría de los *stakeholders*, analizan cómo la presión de los denominados grupos de interés secundarios (movimientos sociales, activistas, medios de comunicación, sociedad civil y organizaciones no gubernamentales) incide en la capacidad de absorción de conocimiento y en las estrategias de RSE de las empresas de agronegocios holandesas. En dicho trabajo definen la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE como “ la capacidad de la empresa para reconocer el valor, asimilar y aplicar el conocimiento sobre sus obligaciones hacia la sociedad y sus grupos de interés más allá del cumplimiento legal” (Ingenbleek y Dentoni, 2016, pág. 4).

Adoptamos en la presente investigación la definición aportada por dichos autores, y consideramos, en línea con Zahra y George (2002), dos dimensiones en dicho constructo: la capacidad de absorción de conocimiento potencial y la capacidad de absorción de conocimiento realizada.

Las empresas incluyen prácticas de RSE en su organización de forma proactiva (para atraer a clientes y a otros grupos de interés) o defensiva (para protegerse de las presiones de los denominados grupos de interés secundarios tales como movimientos sociales, activistas, medios de comunicación, sociedad civil y organizaciones no gubernamentales). En ambos

casos pueden aprender de la presión y la colaboración con sus *stakeholders*, tanto primarios como secundarios, de forma que cuanto mayor sea la presión y la integración de sus *stakeholders*, mayor será el interés de las empresas por aumentar su capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE. En definitiva, la relación y diálogo de la empresa con sus *stakeholders* pueden ser impulsores de su capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE.

Ingenbleek y Dentoni (2016), comprobaron que cuanto mayor sea la “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE” de una empresa, mayor será la orientación de su innovación en productos, su innovación organizacional y su posicionamiento hacia la RSE. Es decir, las empresas que apuestan por desarrollar mecanismos para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento en materia de RSE que obtienen en la relación con sus *stakeholders*, tienen más probabilidades de desarrollar innovaciones organizacionales y de productos orientadas a la RSE, y posicionar sus productos en consecuencia (Ingenbleek y Dentoni, 2016).

En línea con dichos resultados, proponemos como hipótesis en esta investigación que la “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE” es un impulsor de la orientación de las empresas a la RSE, en la medida que serán más capaces de incorporar las innovaciones organizacionales necesarias para implantar la RSE.

- *H1: La capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE de las empresas se relaciona positiva y significativamente con la orientación de dichas empresas a la RSE.*

2.2. “Percepción de la ética y la responsabilidad social por los directivos” y “Orientación a la RSE”

El papel de los directivos de las empresas es de suma importancia en el desarrollo de la RSE y en la duración del periodo necesario para su implementación en la empresa. Son ellos los gestores de las relaciones con los distintos *stakeholders*, los que deciden los recursos, tanto humanos como financieros, a aplicar para implementar la RSE en la empresa, los encargados de extender las prácticas socialmente responsables en los distintos departamentos e

integrarlas en la estrategia de la empresa y, en definitiva, los responsables, ante los distintos *stakeholders*, de las decisiones tomadas por la empresa (Godos *et al.* 2012).

Definimos la “Percepción de la ética y la responsabilidad social por los directivos” como el conjunto de percepciones personales (conocimientos específicos, experiencias, valores, intereses, creencias, etc.) de los directivos en relación con la ética y la responsabilidad social. Dichas características y percepciones personales determinan su conducta y, en consecuencia, el comportamiento de la empresa en relación con la RSE (Singhapakdi *et al.*, 2008).

Vitell *et al.* (2010), en su estudio sobre el papel de la ética y la responsabilidad social en el éxito organizacional, concluyen que la moral personal tiene un impacto directo en la percepción de la ética y responsabilidad social. Las filosofías morales personales de los directivos determinan su percepción de la importancia de la ética en los negocios.

Singhapakdi *et al.* (2008) incluyen en un estudio sobre la percepción de la ética de los empresarios tailandeses, además de las filosofías morales personales, los denominados “valores éticos corporativos” que definen, de acuerdo con Hunt *et al.* (1989), como “una combinación de los valores éticos individuales de los gerentes y las políticas formales e informales sobre la ética de la organización” (Hunt *et al.*, 1989, pág. 79). En dicho estudio concluyen que los valores éticos corporativos y el idealismo influyen positivamente en las percepciones de los administradores sobre la importancia de la ética.

En definitiva, la percepción de la ética y la responsabilidad social por parte de los directivos está condicionada por sus características (conocimientos específicos, experiencias, etc.) y por sus valores morales personales.

Según el enfoque normativo de la teoría de los *stakeholders* (Donaldson y Preston, 1995), la gestión de los diferentes grupos de interés por parte de los directivos no solo es instrumental (respetar los intereses de los *stakeholders* es lo más conveniente para los fines de la empresa) o política (el contexto exige responder a las demandas sociales), sino también ética (hay razones, independientemente de las económicas-políticas, que hacen obligatorio el respeto a los intereses de los diferentes grupos de interés). Bajo este enfoque, el perfil del directivo y su percepción de la ética y la responsabilidad social puede condicionar su gestión de las relaciones con los distintos grupos de interés de la empresa y, de esta manera, influir sobre el comportamiento de la empresa en relación con la RSE (Singhapakdi *et al.*, 2008).

Davis *et al.* (1997) señalaron una serie de factores psicológicos y situacionales que determinan el perfil directivo. Distinguieron dos perfiles:

- Perfil de “agente”, como individuo egoísta, oportunista y con una visión cortoplacista.
- Perfil de “servidor”, como individuo colectivista, proorganizativo y con una perspectiva a largo plazo.

El directivo con perfil “agente” se centrará exclusivamente en la relación con los propietarios o accionistas, mientras que el directivo con perfil “servidor”, a pesar de reconocer la preeminencia de este grupo, también prestará atención a los intereses del resto de *stakeholders*.

Es de esperar, por lo tanto, que sea más probable que los directivos con un perfil “servidor”, es decir, con una percepción más ética y proactiva, inviertan más en iniciativas de RSE que los directivos con un perfil “agente” (Godos *et al.*, 2012). Proponemos, por lo tanto, una nueva hipótesis en nuestra investigación:

- H2: La percepción que tienen los directivos de las empresas acerca de la importancia de la ética y la responsabilidad social, se relaciona positiva y significativamente con la orientación de dichas empresas a la RSE.

2.3. “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE” y “Capacidad de innovación”

El concepto de innovación ha sido estudiado en numerosos campos de investigación (sociología, psicología, negocios, administración y gestión pública, etc.), lo cual ha generado la existencia de diferentes conceptualizaciones y sistemas de medición para este constructo (Damanpour y Aravind, 2011). Se han analizado sus antecedentes; sus procesos de generación, difusión, adopción e implementación; sus diferentes tipologías, en función de que se trate de innovación en productos o servicios, innovación en procesos, innovación tecnológica e innovación administrativa; y sus atributos y consecuencias para la empresa, la industria, la comunidad y la economía.

Para Schumpeter (1934), la innovación tiene lugar cuando se introduce un nuevo producto o cambia su calidad, cuando se introduce un nuevo método de producción, cuando la empresa se introduce en un nuevo mercado, cuando se consigue una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o cuando se crea una nueva forma de organización.

La mayoría de las teorías y modelos de estudio de los procesos de innovación se han centrado, fundamentalmente, en las innovaciones tecnológicas y en el sector manufacturero, cuyos componentes son las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso, componentes que se llevan a cabo, principalmente, a través de actividades de I + D. Sin embargo, en situaciones de mercados cambiantes y con elevada incertidumbre, se generan una serie de amenazas y oportunidades que requieren a la empresa cambios organizacionales que le permitan adaptarse a su entorno, mantener sus objetivos y garantizar un buen funcionamiento a lo largo del tiempo. De ahí, que la innovación ha de entenderse, también, como una forma mediante la cual las empresas ajustan su organización interna para responder a las demandas, operar de manera eficiente y efectiva, y mejorar su rendimiento.

Esta concepción amplia del constructo es compartida por varios investigadores (Damanpour y Evan, 1984; Damanpour *et al.*, 2009; Damanpour y Aravind, 2011; Birkinshaw *et al.*, 2008; Azar y Ciabuschi, 2017), quienes consideran que, además de la innovación tecnológica, es necesario el estudio de la innovación de gestión, definida como la generación e implementación de nuevas prácticas, procesos, estructuras o técnicas, que podrían crear valor para la organización (Birkinshaw *et al.*, 2008).

Damanpour y Evan (1984) establecen una distinción entre las innovaciones técnicas, directamente relacionadas con la actividad principal de la empresa y sus sistemas operativos, y las innovaciones administrativas, que afectan principalmente a sus sistemas de gestión.

Damanpour y Aravind (2011) sostienen que, durante el proceso de innovación, las ideas se transforman en nuevos productos o servicios, nuevas tecnologías de proceso, nuevas estructuras organizativas, o nuevos enfoques gerenciales.

Azar y Ciabuschi (2017), en un estudio sobre la relación entre la innovación y el desempeño empresarial, sugieren igualmente la necesidad de considerar no solo las innovaciones tecnológicas sino, también, las innovaciones organizacionales.

Esta concepción amplia es compartida, también, por iniciativas como las de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a través del denominado “Manual de Oslo”, que define la innovación como la aplicación de una nueva o significativa mejora en un producto (bien o servicio) o proceso, un nuevo método de comercialización, o un nuevo método de organización en las prácticas de negocio, lugar de trabajo o en las

relaciones externas (OCDE, 1997). Diferencia, según su naturaleza, diferentes categorías de innovación:

- Las innovaciones tecnológicas, que incluyen:
 - La innovación en productos y servicios, que implica el desarrollo de nuevos bienes y servicios, o la mejora de los ya existentes. Un producto o servicio tecnológicamente nuevo es aquel cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los productos previamente producidos (utilización de tecnologías radicalmente nuevas, combinación de tecnologías existentes en nuevos usos, o aplicación de nuevos conocimientos). Un producto tecnológicamente mejorado es un producto existente cuyo rendimiento se ha mejorado significativamente, mejorando su rendimiento o disminuyendo su coste. La innovación de productos requiere que la empresa disponga de capacidad suficiente para diseñar, producir y comercializar productos que satisfagan las necesidades de sus clientes (Gopalakrishnan y Damanpour, 2000).
 - La innovación en procesos, que implica la adopción de métodos de producción y distribución tecnológicamente nuevos o mejorados significativamente, con el objeto de incrementar la eficiencia de los métodos de producción convencionales.
- Las innovaciones no tecnológicas, administrativas u organizacionales. Se incluyen en esta categoría todas aquellas innovaciones organizativas y de gestión (la implementación de técnicas de gestión avanzadas, nuevas estructuras organizacionales, nuevas orientaciones estratégicas y nuevos métodos de gestión de RR. HH., proveedores y clientes). Son, por lo tanto, innovaciones más dirigidas a las actividades directivas de la empresa que a sus actividades productivas. Incluyen tanto las innovaciones en la gestión del personal como en la gestión comercial, financiera y organizativa de la empresa. Dentro de las innovaciones no tecnológicas, podríamos incluir las innovaciones en mercados o métodos de comercialización, con el objetivo de mejorar la satisfacción de las necesidades de los consumidores actuales, de abrir nuevos mercados, o de posicionar los productos de la empresa de una nueva forma. Las innovaciones organizacionales son concebidas por algunos autores como un prerrequisito para la generación de innovaciones tecnológicas, en la medida en que las primeras facilitan la asimilación de las innovaciones de proceso y de producto (Lam, 2004). Es decir, la generación de innovaciones tecnológicas está condicionada

por la capacidad organizacional de la empresa para integrar nueva tecnología. Las innovaciones organizacionales crean un entorno apropiado y facilitan la adopción y uso eficiente de las innovaciones tecnológicas (Damanpour y Evan, 1984).

Otro criterio utilizado para la clasificación de las diferentes categorías de innovación es el criterio de radicalidad, o grado de cambio que suponen en la estructura y funcionamiento de la organización que las adopta (Damanpour, 1991). Se distinguen, según este criterio, las denominadas innovaciones incrementales, que se basan en el conocimiento organizativo existente y solo suponen una pequeña desviación de las prácticas existentes, y las innovaciones radicales que son aquellas que requieren conocimientos tecnológicos muy diferentes de los actuales y producen cambios fundamentales en las actividades de la empresa respecto a las prácticas existentes.

En línea con esta concepción amplia del constructo, definimos la capacidad de innovación en la presente investigación como la capacidad de la empresa para la creación de nuevos productos o servicios, introducción de nuevas marcas, nuevos mercados y nuevas formas de comercialización, y de realizar cambios en sus procesos y en su estructura organizativa.

Numerosos estudios previos demuestran la existencia de una relación positiva entre la “Capacidad de absorción de conocimiento” y la “Capacidad de innovación”. El proceso de innovación se considera como un continuo aprendizaje donde las empresas no solo aprenden de su propia experiencia, sino que también adquieren información y conocimiento de diversas fuentes externas (Lundvall, 2010). La innovación se convierte así en un largo proceso de acumulación de conocimiento. Dicho proceso se ve facilitado por la capacidad de la empresa para reconocer el valor del nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo.

Pai y Chang (2013) concluyeron que la “Capacidad de absorción de conocimiento” impulsa el crecimiento de la capacidad dinámica de la empresa⁶⁹ que, a su vez, tiene una influencia directa en el rendimiento de la innovación organizacional.

Leal *et al.* (2013), concluyen que la capacidad de absorción potencial tiene una fuerte influencia sobre la capacidad de absorción realizada, la cual permite mejorar los resultados de innovación.

⁶⁹ Se entiende por capacidad dinámica la capacidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para hacer frente a entornos cambiantes.

Ferreras *et al.* (2015) señalan que la “Capacidad de absorción de conocimiento” actúa como mediadora entre la búsqueda de conocimiento externo e innovación y el rendimiento empresarial.

Chang y Lee (2008) concluyen que la capacidad de adquisición de conocimiento facilita la adopción de distintas innovaciones organizacionales que, a su vez, mejoran el rendimiento de las innovaciones técnicas.

Escribano *et al.* (2009), señalan que las empresas con mayor “Capacidad de absorción de conocimiento” pueden gestionar el conocimiento externo de forma más eficiente y estimular los resultados innovadores.

Fosfuri y Tribó (2008) demuestran que la “Capacidad de absorción de conocimiento” es una fuente de ventaja competitiva en innovación, especialmente con la presencia de flujos de conocimiento interno que ayuden a reducir la distancia entre la capacidad de absorción potencial y realizada.

Más específicamente, Ingenbleek y Dentoni (2016), encontraron efectos positivos de la “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE” sobre la innovación de nuevos productos, la innovación organizacional y el posicionamiento del producto.

Con base en las anteriores argumentaciones teóricas y estudios empíricos, proponemos la siguiente hipótesis en esta investigación:

- *H3: La capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE de las empresas se relaciona positiva y significativamente con su capacidad de innovación.*

2.4. “Orientación a la RSE” y “Capacidad de innovación”

Tal y como se ha argumentado en el apartado anterior, la innovación no se limita solo a los productos, servicios y procesos, sino que se extiende a todos los cambios en aspectos organizativos y culturales de la empresa que la hacen más eficiente y más capaz de conseguir sus objetivos (Moreno, 2004). Desde esa visión amplia del concepto de innovación, la RSE puede contribuir a promover la actividad innovadora de tres formas (COMISIÓN EUROPEA, 2008):

➤ Innovación resultante de la empresa con sus *stakeholders*

La RSE requiere diálogo y cooperación con los *stakeholders*, tanto internos como externos. Dicho proceso de diálogo e intensificación de las relaciones se convierte en una fuente de innovación en tanto en cuanto la empresa asume compromisos que implican, en ocasiones, cambios organizativos. Así, 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. El diálogo y cooperación con otras empresas le permite descubrir nuevos métodos de producción y canales de distribución, así como la posibilidad de compartir conocimientos y reducir costes. La colaboración con universidades u otras entidades públicas de investigación para el desarrollo de nuevos proyectos, le permite generar nuevos conocimientos que aportan valor a la empresa, a los clientes y a la sociedad en su conjunto. La relación y colaboración con entidades sin ánimo de lucro no gubernamentales le permite conocer más de cerca las necesidades sociales y como hacerse cargo de ellas.

➤ Identificación de oportunidades comerciales para abordar los desafíos sociales

La RSE requiere reconsiderar el papel de la empresa en la sociedad. Ello ha llevado a algunas empresas a considerar como fuente de creación de valor el proporcionar soluciones comerciales a desafíos sociales tales como el deterioro del medioambiente, el envejecimiento de la población o la pobreza y la inclusión social. En dichos casos, la empresa, a través de la innovación, resuelve una necesidad social y consigue como recompensa ampliar su abanico de potenciales clientes⁷⁰.

➤ Creación de entornos de trabajo más propicios a la innovación

La RSE implica confiar más en los empleados y prestar más atención a su salud, bienestar y la calidad de vida, lo cual puede generar entornos de trabajo más propicios a la innovación. Las nuevas formas de organización del trabajo basadas en la participación y la confianza, la diversidad de la fuerza laboral, el compromiso de los empleados con la organización, las posibilidades de promoción, la formación en

⁷⁰ Como ejemplos podemos citar la elaboración de productos alimenticios específicamente diseñados y fabricados para personas con problemas de salud; los accesos específicos para minusválidos en diferentes comercios y espectáculos; la creación de hardware educativos para niños; el desarrollo de aplicaciones informáticas para facilitar la accesibilidad de personas; el con diferentes tipos de discapacidad: o la apuesta por envases ecológicos.

nuevas tecnologías, etc. son motores de la creatividad en la cual se sustenta parte del éxito innovador.

Otro de los elementos de la RSE que contribuye a la innovación es la cooperación empresarial, entendida como el conjunto de acuerdos mediante los cuales las empresas comparten recursos, capacidades o actividades, con el objetivo de llevar a cabo un intercambio de conocimientos que les permita innovar para mejorar sus posiciones en el mercado y reforzar sus ventajas competitivas (Martínez *et al.*, 2011).

En definitiva, la asunción por parte de la empresa de programas de RSE, basados en el conocimiento y atención de las necesidades de sus *stakeholders*, requiere, de hecho, la aplicación de innovaciones de carácter organizativo que, a su vez, afectan positivamente a otro tipo de innovaciones. Las empresas para ser exitosas e innovadoras han de tener en cuenta los impactos sociales y medioambientales de sus procesos, estimular la creatividad de sus empleados y cooperar con sus clientes y proveedores en el diseño de nuevos productos y servicios (Rexhepi *et al.*, 2013). La RSE puede convertirse, de esta manera, en un potente motor de innovaciones, empujando a la empresa hacia una mejora de la calidad y la eficiencia y hacia la potenciación y mejor aprovechamiento de sus activos intangibles.

Numerosos estudios empíricos previos concluyen que la innovación aumenta cuando la empresa es responsable y que, en muchos casos, la innovación tiene, a su vez, un papel de mediación entre la RSE y el desempeño empresarial (Surroca *et al.*, 2010; Gallardo y Sánchez, 2013; Gómez, 2015).

Surroca *et al.* (2010) señalaron que la RSE en sí misma puede ser considerada una innovación, pero, además, las empresas que acometen acciones de RSE son más proclives a innovar⁷¹.

Gallardo y Sánchez (2013), señalan, en su estudio sobre la relación entre la RSE y la competitividad de las empresas, la existencia de un efecto directo entre ambas variables, al tiempo que una relación indirecta a través de la innovación como variable mediadora.

⁷¹ Por ejemplo, la política ambiental de una empresa puede generar innovaciones de productos y de procesos. La elaboración de productos respetuosos con el medio ambiente puede requerir innovaciones de procesos que permitan aumentar el ahorro de recursos y reducir el consumo de energía.

Gómez (2015) señala, igualmente, la existencia de una influencia positiva y significativa de la RSE sobre la innovación, al igual que un impacto positivo de la innovación sobre el desempeño empresarial.

Con base en las argumentaciones teóricas anteriores y el resultado de numerosos estudios empíricos previos, incluimos una nueva hipótesis en nuestra investigación:

- H4: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su capacidad de innovación.

2.5. “Orientación a la RSE” y “Desempeño empresarial”

Existe cierto consenso en la literatura de que, en entornos complejos como el actual, llenos de desafíos y con una intensa competencia, el desempeño empresarial va más allá del rendimiento financiero en términos de ventas, cuota de mercado, rentabilidad y productividad (Delgado y Gallardo, 2016). Son muchos los investigadores que consideran que se han de contemplar diferentes tipos de desempeño que incluyan indicadores financieros y no financieros, relacionados con los intereses y las expectativas de múltiples actores.

En dicha línea, Quinn y Rohrbaugh (1983) propusieron cuatro modelos para el análisis de lo que denominan eficiencia empresarial:

- Modelo de procesos internos, en el que la eficiencia se mide por la mejora en la coordinación de procesos internos, mejora en organización de las tareas del personal y mejora en la calidad del producto
- Modelo de sistema abierto, en el que la eficiencia empresarial se valora por el aumento de la satisfacción de los clientes, el incremento en la capacidad de adaptación a mercados cambiantes y la mejora de la imagen de la empresa y de sus productos.
- Modelo racional, en el que los principales indicadores de la eficiencia son el incremento de la cuota de mercado, incremento de la rentabilidad e incremento de la productividad.
- Modelo de relaciones humanas, en que la eficiencia es valorada por el aumento de la motivación de los trabajadores, la reducción del abandono voluntario de los trabajadores y reducción del absentismo laboral.

Gopalakrishnan (2000) contempla dos tipos de desempeño: una medida financiera, representada por el rendimiento promedio de los activos, y una medida no financiera, representada por la calificación general de efectividad por parte de los ejecutivos.

Agarwal *et al.* (2003) consideran que el desempeño empresarial ha de tener en cuenta, además del desempeño financiero, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la satisfacción del empleado.

Camisón (2004) opina que el desempeño empresarial ha de incluir, además del rendimiento financiero de la empresa (rendimiento de capital, crecimiento en ventas y cuota de mercado, eficacia operativa y financiera), su posición competitiva en los mercados domésticos e internacionales, su imagen de marca y el nivel de satisfacción de diferentes *stakeholders*.

Por su parte, Richard *et al.* (2009), distinguen dos tipos de desempeño: el desempeño empresarial, que abarca tres áreas específicas de resultados (desempeño financiero, rendimiento del mercado de productos y rendimiento del accionista); y la efectividad empresarial, que va más allá de la valoración económica y que incluye consideraciones tales como la RSE.

Afirman que, en la medida en que las empresas se comprometen activamente con los intereses de sus *stakeholders*, han de considerar, en sus medidas de desempeño, el grado de satisfacción de dichos intereses. Por lo tanto, aspectos decisivos para la supervivencia y el desarrollo de las empresas a largo plazo tales 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 a la hora de evaluar el desempeño (Delgado y Gallardo, 2016).

Melnyk *et al.* (2014) entienden, además, que el desempeño empresarial debe tener en cuenta la heterogeneidad de entornos, estrategias y prácticas de gestión, para evitar una falta de ajuste entre lo que la empresa quiere lograr, según su estrategia, y lo que la empresa mide realmente.

Finalmente, Franco *et al.* (2012) sugieren, además, que los sistemas de medición del desempeño empresarial, que comprendan tanto medidas financieras como no financieras, afectan significativamente al comportamiento de las personas (motivación, percepciones y cooperación de los empleados), a las capacidades de la organización (aprendizaje organizacional o capacidad de innovación) y al rendimiento de la empresa (desempeño gerencial, desempeño del mercado y desempeño financiero).

Sobre la base de las argumentaciones anteriores, hemos considerado el desempeño empresarial, en la presente investigación, como un concepto amplio, que abarca tanto indicadores financieros, como no financieros. Además de los resultados tangibles, medidos a través del “Desempeño financiero” y el “Desempeño exportador”, incluimos en nuestro modelo otros elementos intangibles, decisivos para la supervivencia y el desarrollo a largo plazo de las empresas, como la “Imagen y reputación” y la “Satisfacción de los *stakeholders*”. Siguiendo las recomendaciones de Melnyk *et al.* (2014), según las cuales, la evaluación del desempeño empresarial ha de tener en cuenta los entornos y las estrategias empresariales, hemos incluido el “Desempeño exportador” como un elemento de desempeño empresarial, considerando la clara orientación a los mercados exteriores de las empresas que constituyen el contexto de nuestra investigación. En cuanto a las variables intangibles, además de la “Imagen y reputación”, hemos incluido la “Satisfacción de los *stakeholders*”.

Consideramos a los clientes, empleados y proveedores como los *stakeholders* predominantes o críticos del sector que constituye el contexto de nuestra investigación, por ser estos los que tienen una mayor influencia en la capacidad de las empresas del sector para alcanzar sus objetivos⁷².

2.5.1. Orientación a la RSE y Desempeño financiero

Uno de los asuntos que predomina en la actualidad en los trabajos académicos sobre RSE es el análisis de hasta qué punto y de qué manera influye su implantación en los resultados económicos y financieros de la empresa. La mayoría de los estudios se han centrado en analizar cómo es la relación existente entre la RSE y el “Desempeño financiero” y cómo es la secuencia causal entre ambos conceptos. Aunque la mayoría de los estudios realizados, como veremos más adelante, parecen avalar la existencia de un efecto positivo de la RSE en el “Desempeño financiero”, lo cierto es que no podemos decir que esta hipótesis sea totalmente concluyente. Además, no está claramente solventado cuál de estas variables es la variable dependiente. Se señalan como causas de esta falta de consenso las siguientes (Fernandez *et al.*, 2007):

- La falta de un marco teórico sólido.
- Las diferencias en la definición de la RSE en cuanto a su concepto y metodología.

⁷² Como veremos más adelante (apartado de metodología de esta tesis), esta consideración coincide con la opinión unánime de los componentes del panel de expertos creado para la revisión del cuestionario utilizado en el proceso de recogida de información.

- Las limitaciones generadas por la composición y el tamaño de las muestras.
- El empleo de metodologías inadecuadas.
- La omisión de variables de control relevantes tales como el tamaño de la empresa, el tipo de industria, el riesgo o las inversiones en I+D.
- La existencia de múltiples medidas de desempeño social y de desempeño financiero⁷³, lo que dificulta la homogeneización y comparación de los trabajos que podría permitir llegar a una conclusión unánime.
- El hecho de que la mayoría de los estudios se basan en empresas americanas o inglesas, por lo que, el comportamiento podría ser diferente si se analizara otro tipo de empresas que difirieran de la idiosincrasia de estas.

Algunos trabajos previos, entre los que destaca el realizado por Preston y O'Bannon (1997), han tratado de recoger las teorías más ampliamente aceptadas en cuanto a la relación entre la RSE y el desempeño financiero, distinguiendo los siguientes grupos o tipologías de investigación:

- Hipótesis del impacto social

En este grupo se incluyen aquellos trabajos para los que existe una relación positiva entre la RSE y el desempeño financiero. Es decir, niveles más altos (bajos) de RSE conducen a niveles más altos (bajos) de desempeño financiero. El enfoque instrumental de la teoría de los *stakeholders* sugiere esta asociación positiva. La RSE permite satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, lo que conduce a mejorar la reputación externa e imagen de la empresa y, en último término, su desempeño financiero. Por lo tanto, para los trabajos incluidos en este grupo, la RSE constituye una herramienta estratégica para obtener beneficios económicos.

Numerosos trabajos teóricos han analizado el impacto positivo de la RSE sobre el desempeño financiero a través de su incidencia en determinados elementos de la competitividad de las empresas, tales como la mejora en la imagen y reputación (Surroca *et*

⁷³ Los numerosos estudios empíricos existentes en la literatura sobre la relación entre la RSE y el desempeño financiero han utilizado diferentes modelos de medición para esta última variable. La mayoría de estos estudios han utilizado modelos de medición objetivos a través de medidas contables, medidas del mercado financiero y medidas mixtas de mercado contable/financiero (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009). Entre ellas destacamos las siguientes: los beneficios antes de intereses, impuestos y amortizaciones (EBITDA); la cuota de mercado; el margen de beneficio; el retorno sobre los activos (ROA); la rentabilidad sobre el capital (ROE); el retorno de la inversión (ROI); el crecimiento de las ventas; el valor de mercado; la rentabilidad total del accionista (TSR); el valor económico añadido (EVA); y la Q de Tobin.

al., 2010; Fombrun y Shanley, 1999; Bear *et al.*, 2010; Minor y Morgan, 2011), mejora en el acceso a los mercados de capitales y reducción de los costes de capital (Hansen, 2004; Epstein y Roy, 2001), mejora en la eficiencia de los procesos (Epstein y Roy, 2001), reducción y mejora de la gestión del riesgo (Hansen, 2004), mejoras en la innovación y desarrollo de productos (Rondinelli y London, 2003), mejora en la lealtad de los clientes (Saeidi *et al.*, 2015; Chung *et al.*, 2015; Irshad y Rahim, 2017), aumento de la satisfacción y motivación de los empleados (Barakat, y Isabella, 2016; Onkila, 2015; Zhu *et al.*, 2014), mejora en la capacidad de diferenciarse de la competencia a través de sus acciones de RSE (Siegel y Vitaliano, 2007; Boehe y Barin, 2010 ; Barin *et al.*, 2015) e incremento del valor de la empresa por una mayor demanda de sus acciones por inversores que optan por invertir en empresas con alta calificación en RSE (McWilliams y Siegel, 2000).

➤ Hipótesis de la disponibilidad de fondos

En este grupo se incluyen aquellos trabajos para los que existe una relación positiva entre el desempeño financiero y la RSE. Es decir, niveles más altos (bajos) de desempeño financiero conducen a niveles más altos (bajos) de RSE. Un buen desempeño financiero permite a la empresa disponer de los fondos necesarios para invertir en RSE, por lo que puede convertirse en un factor de fomento de las inversiones en actividades sociales, mientras que un nivel bajo de desempeño financiero podría actuar como un factor inhibitor de las mismas.

Así, tanto el inicio como el mantenimiento de políticas de RSE dependen de la existencia o no de recursos financieros sobrantes. Disponer de un mejor resultado económico implicaría más posibilidades de poseer excedentes, los cuales ofrecerían a las empresas la oportunidad de invertir más en políticas de RSE (Waddock y Graves, 1997; Preston y O'Bannon, 1997).

➤ Hipótesis de sinergia positiva

Se incluyen en este grupo aquellos trabajos que consideran la existencia de una relación interactiva positiva entre la RSE y el desempeño financiero. Esta hipótesis sugiere que existe un círculo virtuoso entre la RSE y el desempeño financiero, de forma que una mayor RSE genera un mayor desempeño financiero, lo que, a su vez, permite a la empresa una mejor gestión y comunicación de su RSE, generándose así un círculo virtuoso de retroalimentación positiva.

De igual manera, según esta teoría, las empresas con buenos resultados financieros previos liberan recursos para acometer actividades de RSE, y a su vez las buenas prácticas de RSE

favorecen buenos resultados financieros. Existe, por lo tanto, un círculo virtuoso, o de causa y efecto entre la RSE y el desempeño financiero de la empresa que es simultáneo y bidireccional (McGuire *et al.*, 1988; Waddock y Graves, 1997; Preston y O'Bannon, 1997; Orlitzky, *et al.*, 2003).

➤ Hipótesis del *trade-off*

Los trabajos incluidos en este grupo tienen su base en una teoría opuesta a la hipótesis del impacto social. Según esta teoría existe una relación negativa entre la RSE y la rentabilidad financiera de la empresa. Niveles más altos (bajos) de RSE conducen a niveles más bajos (altos) de desempeño financiero.

Esta hipótesis refleja el argumento neoclásico, según el cual la única responsabilidad de las empresas con la sociedad es la maximización de los beneficios para los accionistas. Por lo tanto, la utilización de los recursos de una empresa para fines de interés social supone un uso ineficiente de los mismos, ya que minora los recursos disponibles para actividades generadoras de riqueza. Por otra parte, los costes derivados de implantar la RSE provocan una situación de desventaja competitiva respecto a las empresas que no los asumen, con el consiguiente efecto negativo sobre los resultados empresariales (Friedman, 1970; Aupperle *et al.*, 1985; Becchetti *et al.*, 2008).

➤ Hipótesis del oportunismo de los directivos

Los trabajos incluidos en este grupo se basan en la idea de que la persecución de los intereses particulares de los directivos podría llevar a una relación negativa entre el desempeño financiero y la RSE, es decir, que niveles más altos (bajos) de desempeño financiero conducen a niveles más bajos (altos) de RSE.

Los directivos de las empresas pueden perseguir sus propios objetivos privados, incluso en detrimento de los objetivos del resto de *stakeholders*. Esta situación puede producirse, sobre todo, en los casos en los que existe una compensación a los directivos en función de los beneficios generados por la empresa a corto plazo. Así, cuando el desempeño financiero de una empresa sea elevado, los directivos podrían disminuir las actividades de RSE con el objeto de incrementar los beneficios a corto plazo, buscando una mayor compensación vinculada a dichos beneficios. Por el contrario, si el desempeño financiero de la empresa es bajo, los directivos podrían intentar justificar estos malos resultados incrementando las actividades de RSE. Se produce, por lo tanto, una secuencia causal inversa entre el

desempeño financiero y RSE (Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976; Preston y O'Bannon, 1997).

➤ Hipótesis de sinergia negativa

Al igual que puede existir un círculo vicioso entre la RSE y el desempeño financiero (una mayor RSE genera un mayor desempeño financiero, lo que, a su vez, permite a la empresa una mayor RSE), los trabajos de este grupo consideran la existencia de una relación interactiva, en este caso negativa, entre la RSE y el desempeño financiero, al combinar la hipótesis del *trade-off* con la del oportunismo de los directivos. Así, una mayor RSE conduce a un peor resultado financiero (hipótesis del *trade-off*), lo que a su vez podría incentivar a los directivos a abordar una mayor actividad de RSE (hipótesis del oportunismo de los directivos).

➤ Hipótesis de las variables “moderadoras”.

En este grupo se incluyen aquellos estudios que no encuentran correlaciones concluyentes entre la RSE y el desempeño financiero, sino que existen una serie de variables (el tamaño empresarial, el nivel de riesgo, la edad, el sector de actividad o el gasto en I+D+i), que moderan o median dicha relación y que hacen que no se encuentre una relación directa y significativa entre ambas (Aupperle *et al.*, 1985; McGuire *et al.*, 1988; McWilliams y Siegel, 2001).

En la Tabla I.14 se representan las siete hipótesis que han sido analizadas anteriormente.

Tabla I.14: Hipótesis sobre la relación entre RSE y el desempeño financiero

Secuencia Causal	Signo		
	Positivo	Neutral	Negativo
RSE → DF	Hipótesis del impacto social.		Hipótesis del <i>trade-off</i> .
DF → RSE	Hipótesis de la disponibilidad de fondos	Hipótesis de las variables moderadoras	Hipótesis del oportunismo de los directivos
RSE ↔ DF	Sinergia positiva		Sinergia negativa

Nota: DF= Desempeño Financiero

Fuente: Preston y O'Bannon (1997)

➤ Hipótesis de relación no lineal

Aunque lo habitual ha sido trabajar con un modelo lineal, hay algunos autores que consideran que la relación entre la RSE y el desempeño financiero de la empresa no es lineal sino curvilínea. Se incluyen en este grupo aquellos trabajos que consideran que la relación entre la RSE y el desempeño financiero tiene forma de “U” o forma de “U” invertida.

Las empresas con niveles de compromiso en RSE moderados o bajos no consiguen influenciar a sus *stakeholders* lo suficiente para generar ingresos que contrarresten los costes de la RSE. Sin embargo, una vez se consiguen altos niveles de compromiso en RSE, las empresas consiguen un adecuado poder de influencia sobre sus *stakeholders*, que le permite conseguir mayor desempeño financiero. Por lo tanto, la relación entre la RSE y el desempeño financiero de la empresa tendría forma de “U”. En una primera fase, para niveles bajos-moderados de RSE, esta relación tendría una pendiente negativa y, en una segunda etapa, para niveles moderados-altos de RSE, la relación tendría una pendiente positiva (Barnett y Salomon, 2012).

Otros autores defienden que la relación entre la RSE y el desempeño financiero de la empresa tiene forma de “U” invertida. La satisfacción inicial de los intereses de los *stakeholders* por las políticas de RSE de la empresa conlleva un impacto positivo inicial en su desempeño financiero. Dicho impacto se mantiene hasta un cierto nivel de compromiso social por parte de la empresa, a partir del cual, cualquier mejora o incremento en RSE por parte de la empresa supondría incurrir en unos costes que superarían los beneficios generados para los *stakeholders*, provocando un descenso de su rentabilidad (Lankoski, 2008).

Finalmente, existe otro grupo de investigaciones sobre la relación entre RSE y desempeño financiero que se han centrado en el estudio de los diferentes mecanismos o componentes que actúan como mediadores para facilitar que dicha relación sea positiva. Dichos autores han tratado de identificar aquellas variables específicas que pueden bien intensificar o reducir los efectos de las políticas de RSE sobre el desempeño financiero.

Conforme con el enfoque instrumental de la teoría de los *stakeholders* y en línea con los numerosos estudios teóricos y empíricos que sugieren la existencia de una relación positiva entre la RSE y el desempeño financiero de las empresas, proponemos la siguiente hipótesis en la presente investigación:

- H5: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su desempeño financiero.

2.5.2. Orientación a la RSE y Desempeño exportador

En un mercado global como el actual, caracterizado por un rápido crecimiento de los negocios internacionales en un entorno competitivo y complejo, es crucial para las empresas disponer de una estrategia para mejorar su desempeño exportador.

Cavusgil y Zou (1994) definen el desempeño exportador como el grado en el que se logran los objetivos de una empresa, tanto estratégicos (expansión del mercado, incremento de la cuota de mercado en el exterior, etc.), como financieros (beneficios, ventas, costes, etc.), con respecto a la exportación de un producto en un mercado extranjero, mediante la ejecución de una estrategia de comercialización. Navarro *et al.* (2010) lo definen como el grado en que la empresa logra sus objetivos al vender un artículo a un sector comercial internacional. Chen *et al.* (2016) lo definen como el resultado de las actividades de una empresa en el mercado de exportación.

En la presente investigación, definimos el desempeño exportador como el nivel de satisfacción de la empresa con la evolución de las exportaciones y su participación en el total de ventas, la evolución de su cuota de mercado en su principal mercado exterior y el rendimiento general de las mismas.

Gran parte de la literatura sobre desempeño exportador se ha centrado en identificar aquellos factores, tanto internos como externos a la empresa, que pueden afectar y condicionar dicho desempeño. Junto a los factores externos que inciden en el desempeño exportador⁷⁴, existe

⁷⁴ La mayoría de los estudios se han centrado en analizar los siguientes factores externos que inciden en el desempeño exportador:

- a) Las condiciones del mercado doméstico. Las condiciones adversas del mercado doméstico (recesión, saturación, elevada competencia, tamaño reducido), la proximidad a otras empresas exportadoras que pueden proporcionar información sobre los mercados extranjeros, la expansión internacional de los competidores nacionales y la existencia de programas de promoción y apoyo a la exportación, pueden incidir en la propensión a exportar de las empresas (García y Avella, 2010).
- b) Las características del mercado extranjero. Entre las características del mercado extranjero que pueden influir en el rendimiento de las exportaciones se incluyen: el atractivo del mercado de exportación; las barreras de entrada al mercado de exportación; los obstáculos de procedimiento (requisitos burocráticos, barreras arancelarias, etc.); la competitividad del mercado de exportación; la potencial demanda; la similitud de marcos legales y regulatorios; y la exposición del producto y la familiaridad de la marca en los mercados de exportación (Flor *et al.*, 2004). De todas ellas, la que mayor interés ha despertado en los investigadores ha sido la intensidad competitiva (Chen *et al.*, 2016).

una serie de características internas de la empresa, muchas de ellas relacionadas con aspectos de la RSE, que pueden favorecerlo y que identificamos a continuación:

- La planificación de las exportaciones por parte de la empresa. Numerosos estudios demuestran que la planificación por parte de la empresa de una estrategia de desarrollo de las exportaciones tiene una influencia positiva sobre el desempeño exportador (Lee y Yang, 1990; Dean *et al.*, 2000; Eusebio *et al.*, 2004).
- El compromiso adquirido por la dirección de la empresa en el desarrollo de su actividad exportadora, la dotación de recursos especializados para exportar y la creación de una estructura organizativa de apoyo a la exportación.
- Las percepciones que tienen los directivos y gerentes de las ventajas competitivas que poseen sus empresas en relación con sus competidores y de los riesgos y oportunidades que conlleva el negocio exportador. Dichas percepciones influyen en los estímulos que determinan la decisión de entrar en los mercados extranjeros (Acedo y Galán, 2011).
- La definición y seguimiento de una estrategia de expansión internacional determinada, con una adecuada evaluación de los mercados que pretende atender, así como de la forma en que pretenden hacerlo (Flor *et al.*, 2004). La estrategia de comercialización de exportaciones es la herramienta mediante la cual una empresa responde a la interacción de las fuerzas internas y externas para cumplir con sus objetivos de exportación, teniendo en cuenta las oportunidades del mercado, sus recursos y sus habilidades (Viet, Tan, Thanh, & Kim, 2017). Las empresas que se orientan hacia una estrategia específica o combinación de estrategias tienden a lograr un desempeño exportador superior a aquellas empresas que no lo hacen.

Uno de los principales componentes de la estrategia exportadora es la forma en que las empresas buscan crear una ventaja competitiva en los mercados exteriores (Aulakh *et al.*, 2000). Así, hay empresas que optan por una estrategia competitiva de liderazgo en costes (se crean ventajas competitivas a través de la generación y mantenimiento de una posición de bajo coste en relación con sus competidores), mientras que otras optan por una estrategia competitiva basada en la diferenciación

-
- c) Las características del sector. En cuanto a las características del sector, se han identificado como principales factores que influyen en el desempeño exportador, su intensidad tecnológica y su nivel de inestabilidad (Motlaghi y Mostafavi, 2017).

(se crean ventajas competitivas mediante la oferta de productos o servicios que son considerados como únicos en el sector).

- La adaptación de los diferentes elementos de marketing-mix (producto, precio, distribución y comunicación) a las expectativas y necesidades de los consumidores situados en los mercados internacionales. Dicha adaptación permite a la empresa disponer de productos diferenciados y adaptados a las necesidades de la demanda exterior, lo cual es un factor clave para competir eficazmente en los mercados internacionales.
- Las actividades de orientación al mercado que lleve a cabo la empresa. Se incluyen en dichas actividades aquellas cuyo objetivo es recoger, difundir internamente y responder a la información obtenida sobre los clientes, competidores y cambios que se produzcan en el entorno internacional.
- La relación con los importadores o distribuidores extranjeros. Cuando dicha relación está basada en el intercambio de información, la cooperación y la flexibilidad para adaptarse (tanto a los requerimientos de la otra parte, como a los cambios que se produzcan en el entorno), se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones y se favorece la aparición de nuevas oportunidades de negocio que pueden mejorar el resultado exportador.
- Las capacidades y competencias internacionales de la empresa, Conjunto de activos y habilidades clave de la empresa que constituyen sus fuentes de ventajas competitivas y que son la vía para alcanzar el éxito en los mercados exteriores (Cavusgil y Zou, 1994).
- El nivel de información y conocimiento que tiene la empresa de los mercados exteriores. Un mayor conocimiento puede reducir la incertidumbre inherente al negocio internacional.
- La capacidad de innovación de la empresa. La disponibilidad de ciertas capacidades tecnológicas (mejoras de procesos y adopción de normas de calidad en la producción, organización y comercialización de sus productos) puede contribuir a incrementar la competitividad de las empresas en los mercados exteriores (Aaby y Slater, 1989).
- El grado de control del canal de distribución. Un mayor control de las actividades de distribución, así como del tiempo de entrega del producto, mejoran el desempeño exportador (Eusebio, Llonch y López, 2004).
- Las características de la empresa tales como: su tamaño y edad; su experiencia en los mercados internacionales; como tiene organizada su actividad exportadora; si tiene

o no asignado un presupuesto específico a dicha actividad; y el número de mercados exteriores en los que la empresa opera. La edad de la empresa y su experiencia en la exportación redundan en un mayor desempeño exportador al aumentar su conocimiento de las prácticas de comercialización y disminuir la incertidumbre (Aaby y Slater, 1989). Respecto al tamaño de la empresa, aunque no existen resultados concluyentes, si hay una opinión generalizada en cuanto a la existencia de una relación positiva entre el tamaño de la empresa y su intensidad exportadora. Las empresas de mayor tamaño disponen de más recursos, disfrutan de mayores economías de escala y tienen la posibilidad de asumir mayores riesgos en su actividad exportadora (Aaby y Slater, 1989).

La RSE pueden considerarse uno de los elementos fundamentales de la estrategia de diferenciación de las empresas (Siegel y Vitaliano, 2007), al facilitar el posicionamiento de la empresa y sus productos como ambiental o socialmente responsables ante sus clientes y demás *stakeholders* (Boehe y Barin, 2010), lo que le permite diferenciarse en los mercados exteriores y mejorar, de esta manera, el rendimiento de sus exportaciones. Poseer una certificación social o ambiental, producir productos y/o servicios utilizando suministros con certificación social o ambiental, tener una reputación de ser social y ambientalmente responsable, son elementos que contribuyen a una estrategia de diferenciación basada en la RSE que permiten a la empresa asumir una posición única en el mercado (Barin *et al.*, 2015).

Dicha estrategia de diferenciación tiene dos componentes correlacionados entre sí:

- Una estrategia de diferenciación basada en la RSE a nivel de producto. En dicha estrategia los productos se diferencian por sus características relacionadas con la RSE. Las características sociales y ambientales de los productos pueden convertirse en un elemento diferenciador respecto a los de sus competidores, lo cual puede otorgar a la empresa una ventaja competitiva.
- Una estrategia de diferenciación basada en la RSE a nivel de empresa. En dicha estrategia la diferenciación se produce como resultado de las acciones sociales y ambientales que lleva a cabo la empresa y que son reconocidas y valoradas por sus grupos de interés.

Existe una correlación entre ambas estrategias, de forma que una estrategia de diferenciación basada en la RSE a nivel de empresa ha de ir acompañada de políticas de productos y servicios coherentemente alineadas. Las empresas que no desarrollen nuevos productos y

servicios social y medioambientalmente responsables pueden erosionar rápidamente su estrategia de diferenciación basada en la RSE a nivel de empresa (Barin *et al.*, 2015).

Las estrategias de diferenciación basadas en RSE a nivel de producto y empresa pueden conducir a un aumento del rendimiento de las exportaciones (Boehe, 2010; Barín *et al.*, 2015; Motlaghi y Mostafavi, 2017), ya que ayudan a aumentar el valor percibido de sus productos, fortalecen su marca y aumentan la lealtad de sus clientes en los mercados exteriores (Barín *et al.*, 2015).

Boehe (2010), en su investigación sobre cómo la RSE puede contribuir a la diferenciación del producto en los mercados de exportación y así mejorar el rendimiento de las exportaciones, concluye que, de los tres elementos clave utilizados en las estrategias de diferenciación de productos (calidad, innovación y características relacionadas con la RSE), la innovación y la diferenciación de los productos de RSE son variables predictoras más importantes del rendimiento de las exportaciones que la diferenciación en base a la calidad.

Motlaghi y Mostafavi (2017), en su investigación sobre la relación entre la RSE de las PYMES y su desempeño exportador, concluyen que la RSE tiene un impacto directo en el desempeño de las exportaciones e indirecto, a través de su impacto sobre la reputación y la ventaja competitiva.

En línea con los trabajos anteriormente referenciados, proponemos una nueva hipótesis en nuestra investigación:

- *H6: La orientación a la RSE de las empresas se relaciona positiva y significativamente con su desempeño exportador.*

2.5.3. Orientación a la RSE e Imagen y reputación

Aunque los conceptos de imagen y reputación empresarial se han mencionado en la literatura de manera indistinta, existen, sin embargo, algunas diferencias entre ambos conceptos que conviene especificar.

- Imagen empresarial

La imagen empresarial se ha definido en la literatura bajo dos planteamientos diferentes. El primero de ellos, entiende la imagen empresarial como la imagen que la empresa desea proyectar hacia sus *stakeholders*, mientras que el segundo, entiende la imagen empresarial

como la percepción real de la empresa por parte de dichos *stakeholders* (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014). Villafañe (2004) la define como “la integración en la mente de sus públicos de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, 2004, pág. 30-32). En esa misma línea, Pérez y Rodríguez del Bosque (2014), la definen como la “percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella”(Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014, pág. 111).

En definitiva, la imagen empresarial hace referencia al conjunto de impresiones, percepciones, informaciones, expectativas, actitudes, creencias y sentimientos que los distintos *stakeholders*, tanto internos (empleados y accionistas), como externos, (comunidad, clientes, proveedores, medios de comunicación, inversores, competencia, etc.), tienen sobre las características y actividades de la empresa. Tiene un carácter acumulativo, es decir, se configura como la suma de las imágenes parciales que los diferentes *stakeholders* tienen sobre las distintas facetas de la empresa, y puede evolucionar a lo largo del tiempo, puesto que los atributos que la definen no son necesariamente invariables, sino que están sujetos a cambios (Bigne y Currás, 2008).

En el proceso de formación de la imagen empresarial intervienen tres elementos (Capriotti, 1999):

- Los medios de comunicación. Los medios de comunicación masivos determinan la imagen de las empresas mediante la elaboración y difusión de información. Se incluyen en este apartado tanto los mensajes comerciales controlados por la empresa como las noticias propias de los medios.
- Las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales influyen también, de manera decisiva, en la formación y modificación de la imagen empresarial, influencia mayor, en muchas ocasiones, que la que puedan ejercer los medios de comunicación. Dicha influencia se puede ejercer, bien por la propia fuente, o bien por el contenido de la información transmitida por ella. Hay que destacar en este ámbito, la influencia de los denominados grupos de referencia y la de los líderes de opinión⁷⁵.

⁷⁵ Los grupos de referencia determinan la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyas acciones y opiniones ejercen una gran

- La experiencia personal. La experiencia personal probablemente sea la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen empresarial. La experiencia personal nos permite, no solo obtener información de primera mano de las empresas, sino también observar las posibles diferencias entre unas y otras. Dicha experiencia personal con las empresas puede producirse a nivel comercial o a nivel institucional, y pueden ser directas (cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la empresa) o indirectas (cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios).

➤ Reputación empresarial

Una de las definiciones más destacadas en la literatura de reputación empresarial es la propuesta por Fombrun (1996), según la cual la reputación empresarial es la “percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado, así como en su proyección futura, lo que permite diferenciarla de otras empresas rivales” (Fombrun, 1996, pág. 72). Dicha definición destaca como elementos básicos de la reputación, la percepción, la historia de la empresa, sus expectativas de futuro y la comparación con otras empresas rivales.

Otros autores insisten, igualmente, en la percepción por parte de los *stakeholders* como un elemento básico de la reputación empresarial. Así, Post y Griffin (1997) definen la reputación empresarial como “una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad” (Post y Griffin, 1997, pág. 165). En esa misma línea, Ferguson *et al.* (2000) la definen como “el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los *stakeholders* o grupos de interés de la misma” (Ferguson *et al.*, 2000, pág. 1196).

La percepción por parte de los *stakeholders* está condicionada por la capacidad de la empresa de satisfacer sus expectativas y necesidades, elemento éste que se introduce en definiciones como la de Waddock (2000), para quien la reputación es esencialmente la evaluación externa de la empresa por parte de sus *stakeholders*, incluyéndose en dicho concepto la capacidad

influencia en algunos individuos en un área determinada por poseer un mayor conocimiento y una mayor implicación con los temas relativos a esa área.

percibida de la empresa para satisfacer sus expectativas, los vínculos racionales que se generan con la empresa y la “imagen neta” general que los *stakeholders* tienen de la misma. En esa misma línea Wartick (2002), define la reputación empresarial como la suma de la percepción de los distintos participantes sobre el grado en que las respuestas de la empresa van a satisfacer las demandas y expectativas de los *stakeholders*.

Chun (2005) agrupa los diferentes estudios e investigaciones sobre reputación empresarial en tres escuelas de pensamiento:

- Evaluativa. Se incluyen en esta escuela de pensamiento aquellos autores que centran su investigación en el valor financiero o los resultados económicos de la empresa a corto plazo, reconociendo a la reputación como un activo intangible que permite a la empresa obtener una ventaja competitiva. El foco de estas investigaciones se centra en aquellos *stakeholders* cuyos principales intereses tienen que ver con el desempeño financiero de la empresa, es decir, los accionistas, los directivos o los asesores de inversión.
- Impresional. Se incluyen en esta escuela de pensamiento aquellas investigaciones que tienden a ver la reputación como el reflejo de la percepción acumulada de un único *stakeholder* (empleados o clientes).
- Relacional. Las investigaciones pertenecientes a esta escuela de pensamiento entienden la reputación como el reflejo de las apreciaciones de los distintos *stakeholders*, tanto internos (directivos, trabajadores), como externos (consumidores, usuarios), cuyas expectativas sobre la empresa pueden ser diferentes. Esta escuela enfatiza las diferencias entre los puntos de vista de diferentes partes interesadas, pero también contiene la idea de que los puntos de vista internos y externos están vinculados.

Olcese *et al.* (2008) distinguen dos componentes de la reputación empresarial:

- La reputación interna o reconocimiento que los empleados hacen del comportamiento corporativo de su empresa. Dicha reputación está condicionada, en orden de importancia, por la relación con los mandos inmediatos, la calidad laboral y las condiciones de trabajo, la reputación de la alta dirección, los valores éticos y profesionales de la empresa, la imagen exterior de la empresa y la identificación con el proyecto empresarial.
- La reputación comercial o reconocimiento que los clientes hacen de la calidad de la oferta comercial de la empresa, reconocimiento que ha de perdurar lo suficiente

para producir en ellos un sentimiento de fidelidad hacia esa empresa. Dicha reputación está condicionada por la tradición e historia de la empresa, su capacidad de respuesta en una situación excepcional, la trayectoria de satisfacción de las necesidades del cliente y la imagen y los valores aceptados por la sociedad.

Mínguez (2000) añade a las dos anteriores, tres componentes más de la reputación empresarial:

- La reputación económico-financiera o reconocimiento que hacen del desempeño económico y financiero de la empresa los grandes inversores, los pequeños accionistas, los intermediarios financieros, las entidades financieras, los analistas financieros y la prensa económica.
- La reputación sectorial o reconocimiento que los competidores hacen de la empresa, de su posición en el sector, su capacidad de liderazgo, sus perspectivas de desarrollo, la calidad de sus productos y/o servicios, la atención al cliente, el trato a los empleados y su capacidad de innovación.
- La reputación social o reconocimiento que los distintos grupos sociales (comunidades locales, medios de comunicación, líderes de opinión, expertos, patronal del sector, sindicatos, asociaciones de consumidores, organizaciones ecologistas y el público en general) hacen del grado de responsabilidad social y medioambiental de la empresa.

Como avanzábamos al principio, aun siendo dos conceptos muy próximos, el de imagen y el de reputación, existen entre ellos algunas diferencias que conviene destacar (Villafañe, 2004; Olcese *et al.* 2008). La imagen proyecta la personalidad corporativa, tiene un carácter coyuntural, es difícil de objetivar y genera expectativas asociadas a la oferta. Por su parte, la reputación es fruto del reconocimiento del comportamiento de la empresa, tiene un carácter estructural, es verificable empíricamente y genera valor consecuencia de la respuesta.

La imagen puede ser más rápida de cambiar por medio de publicidad y puede ser modelada más rápidamente a través de programas de comunicación. La reputación, sin embargo, es un concepto relativamente más estable que se va configurando a través de un proceso de acumulación histórico que se va consolidando en el tiempo y, por lo tanto, difícilmente manipulable por la propia empresa (Martínez y Olmedo, 2010).

En la Tabla I.15 se presentan de forma esquemática, las diferencias entre imagen y reputación empresarial.

Tabla I.15: Diferencias entre imagen y reputación empresarial

Reputación empresarial	Imagen empresarial
Se basa en resultados Es verificable empíricamente Genera valor, consecuencia de la respuesta. Carácter estructural y efectos duraderos. Fruto del reconocimiento del comportamiento de la empresa Se genera en el interior de la empresa	Se basa en percepciones. Es difícil de objetivar Genera expectativas asociadas con la oferta. Carácter coyuntural y efectos efímeros En parte es resultado de la comunicación de la empresa Se construye fuera de la empresa

Fuente: Olcese *et al.* (2008)

Autores como Rindova (1997) y Villafañe (2004) entienden que la reputación se produce como resultado de mantener una imagen positiva durante un periodo prolongado de tiempo. Por lo tanto, la reputación no es más que “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos” (Villafañe, 2004, pág. 31). Se trata, pues, de un concepto más estable, que se genera por acumulación, a lo largo del tiempo, de las imágenes individuales de la identidad de la empresa en los distintos *stakeholders*.

La imagen y la reputación constituyen dos activos intangibles, de difícil imitación, que pueden permitir a las empresas obtener ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo, en la medida que les facilita diferenciarse de la competencia, fidelizar a sus clientes, acceder con mayor facilidad al mercado de capitales y atraer a mejores trabajadores (Surroca *et al.*, 2010). Entre los principales beneficios estratégicos que la reputación aporta a las empresas podemos destacar los siguientes (Martínez y Olmedo, 2010):

- La empresa podrá incrementar sus precios. Una buena reputación es señal de calidad de los productos y servicios y garantía de cumplimiento de las cláusulas contractuales en las relaciones de la empresa en el mercado. Ello estimula la compra, al simplificar los procedimientos de decisión para los clientes, y hace que estén dispuestos a pagar un sobreprecio por dichos productos y servicios, sobre todo en mercados con elevados niveles de incertidumbre. Por lo tanto, una buena reputación trae consigo más clientes, menos clientes insatisfechos y mayor rentabilidad (Rose y Thomsen, 2004; Roberts y Dowling, 2002)

- Permite reducir costes de transacción. Reduce las probabilidades de contratiempos contractuales en la relación de la empresa con sus proveedores, lo que le ayudará a reducir los costes de transacción, así como los costes de adquisición de recursos materiales y financieros (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002).
- Es señal de garantía en el cumplimiento de las cláusulas contractuales, lo que le permite a la empresa un acceso al mercado de capitales más favorable, al tiempo que facilita la llegada de nuevos inversores (Milgrom y Roberts, 1986).
- Permite a la empresa contratar a trabajadores con mejor preparación y a menor coste, al tiempo que consigue una mayor lealtad, motivación y productividad de sus empleados (Rose y Thomsen, 2004).
- Ayuda a la empresa a establecer barreras de entrada a la competencia tanto si pretenden entrar en el sector, como si ya están dentro del mismo (Hall, 1992; Fombrun y Shanley, 1990).
- Permite a la empresa una mayor posibilidad de diversificarse, lo que implica producir nuevos productos y servicios y entrar en nuevos mercados (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002)
- Reduce la asimetría de información o riesgo de información incompleta en el mercado (De Quevedo *et al.*, 2005).
- Genera una mayor lealtad por parte de los clientes, al tiempo que facilita la llegada de otros nuevos y le permite aumentar su influencia en ellos (Rose y Thomsen, 2004).

Para conseguir dichas ventajas competitivas, y que estas sean sostenibles en el tiempo, es necesario que la empresa tenga una capacidad organizativa que le permita explotar todo el potencial de este activo (Beard y Sumner, 2004).

Una de las principales motivaciones de las empresas para llevar a cabo iniciativas de RSE es la mejora de su imagen y reputación (Porter y Kramer, 2006). Como ya se ha comentado, la reputación empresarial no es más que la representación de la opinión de los *stakeholders* sobre una empresa, la cual depende del éxito que dicha empresa tenga a la hora de atender sus expectativas. Pues bien, la RSE redundará en una mejora de la reputación de la empresa al ser considerada por sus *stakeholders* como una señal de que se comportará de acuerdo con dichas expectativas (Brammer y Pavelin, 2006). Es decir, el comportamiento socialmente responsable de las empresas puede influir en las opiniones de sus *stakeholders*, opiniones que conforman la base de su reputación (Fombrun y Shanley, 1990).

Esta relación entre RSE y reputación es aún más intensa en sectores o industrias en crecimiento, en los que la reputación está en construcción. En dichos sectores, el comportamiento socialmente responsable ayuda a las empresas a construir legitimidad social y reputación empresarial (Surroca *et al.*, 2010).

La RSE puede convertirse, de este modo, en una herramienta para eliminar o disminuir el riesgo reputacional⁷⁶, que puede llegar a ser una de las peores amenazas para cualquier empresa por las importantes consecuencias negativas que conlleva. La pérdida de reputación trae consigo desprestigio, mala imagen, publicidad negativa (cierta o no) respecto de la institución y sus prácticas de negocios. Ello, a su vez, genera pérdida de confianza y de lealtad de los empleados, reducción de la satisfacción del cliente, aumento del coste de capital, mayor volatilidad de los resultados de la empresa, mayores dificultades para hacer frente a las situaciones de crisis, e incapacidad para explotar las oportunidades procedentes de la adecuada gestión de los intangibles (Vizcaíno, 2010).

Entre los factores que generan el riesgo reputacional podemos destacar los siguientes (FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA, 2011):

- La brecha entre la reputación percibida por los *stakeholders* (basada en su percepción sobre determinados aspectos de la empresa como la calidad del producto, el servicio al cliente, las relaciones con los empleados, el gobierno corporativo, los resultados financieros, etc.) y la realidad. El riesgo reputacional se manifiesta cuando la empresa defrauda, o no consigue cumplir con las expectativas de sus *stakeholders*. Por lo tanto, el conocimiento de dichas expectativas y su evolución a lo largo del tiempo, así como la adaptación de los objetivos de la empresa a las mismas serán asuntos clave en la gestión del riesgo reputacional. Si bien cada uno de los *stakeholders* de la empresa es una fuente de riesgo reputacional, la importancia del daño a la reputación dependerá del nivel de influencia de cada uno, de ahí la necesidad de identificar aquellos *stakeholders* considerados críticos para la empresa.

⁷⁶ El riesgo reputacional fue definido por el FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA como “el impacto, favorable o desfavorable, que un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa” (FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA, 2011, pág. 51). Lizarzaburu y Del Brío (2016) lo definen como “la posibilidad de pérdida en la reputación de una empresa, que afecta a la percepción que el entorno social tiene sobre la misma y que puede producir una pérdida directa o indirecta en su valor” (Lizarzaburu y Del Brío, 2016, pág. 47).

- La falta de adaptación de la empresa a los cambios en las expectativas y creencias de sus *stakeholders*. Si la empresa no se adapta a estos cambios, la brecha entre reputación y realidad aumentará y, consecuentemente, el riesgo reputacional.
- La ausencia de coordinación interna. Si un departamento de una empresa genera expectativas que otro departamento es incapaz de cumplir, la reputación de la empresa en su conjunto se verá dañada.

La mejora de la imagen y la reputación de la empresa a través de la RSE disminuirá el riesgo de que determinados eventos sociales negativos puedan dañar su reputación (Tsoutsoura, 2004), por lo que puede convertirse en una herramienta de la empresa para compensar parcialmente el impacto negativo de una mala publicidad durante una crisis (Bear *et al.*, 2010). La RSE requiere una mayor atención a las expectativas de los *stakeholders*, lo que generará un clima de confianza con ellos que permitirá a la empresa una atención proactiva de situaciones que, de lo contrario, podrían causar problemas o litigios en el futuro (Waddock y Graves, 1997), y ser causa de pérdidas de reputación.

Numerosos trabajos previos evidencian la existencia de una relación positiva entre la RSE y la imagen y reputación (Fombrum y Shanley, 1990; Orlitzky *et al.*, 2003; De la Cuesta, 2004; Tsoutsoura, 2004; Brammer y Pavelin, 2006; Bear *et al.*, 2010; Surroca *et al.*, 2010; Perrini *et al.*, 2011). Muchos de estos autores concluyen, además, que la imagen y reputación potencia la relación positiva entre la RSE y el desempeño financiero de la empresa, por lo que se convierte en un activo que, al igual que otros tales como las habilidades y competencias, el conocimiento, la innovación, los valores, la legitimidad y la confianza, son un motor fundamental de la capacidad de la empresa para beneficiarse de la RSE. (Perrini *et al.*, 2011).

Proponemos, en línea con las argumentaciones anteriores, una nueva hipótesis en nuestra investigación:

- *H7: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su imagen y reputación.*

2.5.4. Orientación a la RSE y satisfacción de los *stakeholders*

El nivel de satisfacción de los *stakeholders* de una empresa viene determinado por el nivel de cumplimiento de sus expectativas (Strong *et al.*, 2001) y la legitimación de la empresa

moderna (su “licencia para operar”) radica en su capacidad para satisfacer dichas expectativas (Post *et al.*, 2002).

La RSE y el nivel de satisfacción de los *stakeholders* son dos conceptos unidos entre sí, hasta tal punto que podríamos considerar dicho nivel de satisfacción como una estrategia para evaluar la RSE (Orlitzky y Swanson, 2012). Siguiendo a Polonsky (1995), el proceso de gestión de los *stakeholders* incluye identificar los *stakeholders* relevantes; determinar la participación e importancia de cada uno de ellos; determinar sus necesidades o expectativas y valorar el grado en el que se están cumpliendo actualmente; y modificar las políticas y prioridades de la empresa para tener en cuenta dichas expectativas.

La satisfacción de los *stakeholders* no depende solamente de los beneficios económicos (Strong *et al.*, 2001), sino que existen una serie de actividades de la empresa en la relación con sus *stakeholders*, más allá de dichos beneficios económicos, que tienen un efecto positivo en su nivel de satisfacción, entre las que destacamos las siguientes:

- El conocimiento de expectativas e intereses de sus *stakeholders*, “Si una empresa no sabe o no conoce cuáles son las demandas y las características de los grupos de interés difícilmente podrá desarrollar actividades o estrategias que puedan satisfacer esas demandas” (De Burgos *et al.*, 2007, pág. 3). El nivel de satisfacción de los *stakeholders* puede aumentar en la medida en que la empresa conceda importancia y dedique recursos a conocer sus características y demandas y a conocer la repercusión que sus actuaciones puedan tener sobre dichas demandas.
- La implicación de los *stakeholders* en la empresa a través de procesos de consulta y participación. Cuando los *stakeholders* participan en las decisiones de la empresa y perciben que su opinión se tiene en cuenta, su nivel de satisfacción aumenta (Ernst & Young, 1999). El nivel de satisfacción de los *stakeholders* puede aumentar en la medida en que la empresa les facilite información de forma frecuente y proactiva sobre situaciones relevantes para ellos, cuente con personal y recursos específicos para valorar y priorizar sus demandas y mantenga líneas de cooperación con ellos tanto formales como informales.
- La modificación de políticas, objetivos y prioridades de la empresa para adaptarse a sus *stakeholders*. La predisposición de la empresa a modificar sus objetivos para adaptarlos a sus *stakeholders* aumentará la satisfacción de estos, más aún si, además, dicha modificación va en consonancia con sus demandas. Si los *stakeholders* aprecian en la empresa una disposición al cambio y a la colaboración, aumentará su

nivel de confianza y compromiso con la misma (Polonsky, 1995). El nivel de satisfacción de los *stakeholders* puede aumentar, por lo tanto, en la medida en que la empresa dedique tiempo y recursos para adaptarse a sus demandas y genere debates directivos en los que se valore el grado de adaptación de la empresa a dichas demandas.

La RSE requiere a la empresa un mayor conocimiento de las expectativas e intereses de sus *stakeholders*, así como la modificación de sus políticas, objetivos y prioridades para adaptarse a dichas expectativas e intereses. Requiere, asimismo, una mayor transparencia en las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* y la implantación de procesos de consulta y participación que faciliten que sus opiniones se tengan en cuenta en las decisiones de la empresa sobre situaciones relevantes para ellos (Polonsky, 1995). Todos estos elementos incrementan el nivel de satisfacción de los *stakeholders*, más allá de los beneficios económicos.

➤ RSE y satisfacción de los clientes

La satisfacción del cliente se ha reconocido en la literatura como un elemento importante de la estrategia de la empresa y clave para su rentabilidad a largo plazo. Es la base para el éxito empresarial y el crecimiento a largo plazo de la empresa (Chung *et al.*, 2015). Está aceptado ampliamente por la literatura académica que la satisfacción del cliente tiene un efecto positivo sobre su lealtad (Irshad y Rahim, 2017). Si los clientes están satisfechos con sus marcas elegidas, cada vez estarán más inclinados a volver a comprar sus productos o servicios, convirtiéndose finalmente en clientes leales.

Las iniciativas de RSE pueden ayudar a promover la satisfacción del cliente. Un sólido historial de RSE crea un contexto que favorece evaluaciones y actitudes positivas de los clientes hacia la empresa (Brown y Dacin, 1997; Luo y Bhattacharya, 2006), lo cual les induce a identificarse con ella, con lo que tienen más probabilidades de estar satisfechos con sus ofertas (Bhattacharya y Sen, 2003). La satisfacción del cliente depende del valor percibido y es muy probable que éste sea mayor cuando se trata de un producto hecho por una empresa socialmente responsable (Luo y Bhattacharya, 2006).

La RSE permite a las empresas disponer de un mayor conocimiento de sus clientes y entender mejor sus intereses y expectativas para intentar adaptarse a ellas. Al mismo tiempo,

favorece las relaciones basadas en la confianza, más allá de cualquier contrato o restricción legal. Ambos elementos favorecen la mejora de la satisfacción y lealtad de los clientes.

Entre las principales aportaciones de valor de los clientes a la empresa derivadas de la mayor atención que ésta presta a sus expectativas, podemos señalar las siguientes (Moreno, 2004):

- Atracción de clientes sensibilizados por la RSE.
- Atracción de clientes con necesidades especiales.
- Mayor lealtad.
- Aumento de las ventas.
- Fortalecimiento de la reputación en el mercado.
- Disminución de reclamaciones y demandas legales.

Numerosos estudios previos establecen una relación positiva de la RSE con la satisfacción del cliente (Luo y Bhattacharya, 2006; Bigné *et al.*, 2011; Chung *et al.*, 2015; Irshad y Rahim, 2017) y algunos de ellos concluyen, además, que la satisfacción del cliente juega un papel importante en la relación entre la RSE y el valor de mercado de la empresa.

Bigné *et al.* (2011) concluyen que las denominadas “asociaciones RSE”⁷⁷ generan directamente más valor percibido, e influyen, tanto de forma directa como indirecta, en la satisfacción del cliente.

Chung *et al.* (2015) comprueban la existencia de una relación positiva entre la RSE y la satisfacción del cliente, siendo la imagen corporativa una variable moderadora de dicha relación. Por orden de importancia, los factores de la RSE con mayor influencia en la satisfacción de los clientes, según estos autores, son la protección del consumidor, la responsabilidad filantrópica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética, la responsabilidad económica y la contribución ambiental.

⁷⁷ El concepto de “asociaciones RSE” fue definido por Brown y Dacin (1997). Dichos autores introducen el concepto de “asociaciones corporativas” para referirse a cada una de las informaciones y percepciones que un sujeto posee de una empresa, y que se combinan y ordenan configurando una imagen global de la misma en la mente de los individuos. Consideran que existen dos asociaciones corporativas: una hace referencia a la habilidad corporativa de la empresa, o percepción de la experiencia y efectividad en términos de producción y distribución de bienes y servicios; y otra que hace referencia a la percepción del carácter social de la empresa y el compromiso social de la misma (asociaciones RSE).

En esa misma línea, Irshad y Rahim (2017) exploran el valor de la RSE y la eficacia de la RSE para mejorar la satisfacción y lealtad del cliente y cómo la imagen corporativa aumenta dicha relación también en el mundo de las PYMES.

➤ RSE y satisfacción de los empleados

La satisfacción laboral puede considerarse como "un juicio evaluativo positivo (o negativo) que se hace sobre el trabajo o la situación laboral" (Weiss, 2002, pág. 175) y puede verse influida por las acciones de la empresa, incluidas aquellas relacionadas con la RSE (Bauman y Skitka, 2012). Una mayor satisfacción laboral puede llevar a un mayor compromiso de los empleados con los objetivos y valores de la empresa y, por lo tanto, a un mayor desempeño empresarial, de ahí la importancia de comprender el impacto de la RSE en la satisfacción de los empleados (Barakat e Isabella, 2016).

Son numerosos los autores que coinciden en señalar que la percepción por parte de los empleados del compromiso de su empresa con la RSE tiene un impacto positivo en su nivel de satisfacción (Páez, 2010; Zhu *et al.*, 2014; Onkila, 2015; Bauman y Skitka, 2012; Jones *et al.*, 2014). Las empresas con prácticas de RSE tienen más probabilidades de evocar emociones positivas en sus empleados, incluido el orgullo, así como una mayor identificación y acuerdo con los valores de la empresa (Onkila, 2015).

Siguiendo a Bauman y Skitka (2012), existen cuatro necesidades psicológicas básicas de los empleados cuya satisfacción puede favorecerse mediante la RSE: a) el sentido de seguridad y protección; b) la autoestima que se deriva de una identidad social positiva; c) el sentimiento de pertenencia y validación social de valores importantes; d) la necesidad de encontrar un significado al propósito de su trabajo que perciben como algo que contribuye al bienestar de las personas, a la mejora de su comunidad y es vital para la sociedad.

Las empresas comprometidas con la RSE son más atractivas y es más probable que sean consideradas "buenas empleadoras". Los empleados pueden sentirse orgullosos de trabajar en una empresa comprometida con la RSE, pueden percibir que sus valores se ajustan a los valores de la organización y pueden esperar que las organizaciones los traten de manera justa (Jones *et al.*, 2014).

Este aumento en el nivel de satisfacción de los empleados derivado de la mayor atención que la empresa presta a sus expectativas puede, a su vez, favorecer (Moreno, 2004):

- Un incremento de la motivación y de la integración de los empleados.

- Una mayor atracción y retención de talento y de empleados de calidad.
- Un incremento de la productividad, la eficiencia y la calidad.
- Una reducción del absentismo.
- Una mejora del clima laboral y reducción del nivel de conflictividad laboral.
- Un mayor margen de maniobra en situaciones críticas.

➤ RSE y satisfacción de los proveedores

Los proveedores esperan que las empresas establezcan con ellos una relación de confianza basada en el beneficio mutuo; que se cumplan los contratos y que estos recojan que unas condiciones razonables en cuanto a política de precios y pagos, condiciones de exclusividad, plazos de entrega y calidad; que haya transparencia en el proceso de selección de proveedores; y que las empresas cooperen con ellos en la mejora continua de los productos y servicios contratados (Moneva y Lizcano, 2003).

La RSE favorece el nivel de satisfacción de los proveedores en la medida en que promueve el establecimiento de unas condiciones comerciales basadas en el beneficio mutuo y la generación de relaciones estables y estratégicas de futuro basadas en la confianza. Las empresas socialmente responsables suelen asumir compromisos de colaboración con sus proveedores para la mejora continuada de sus productos y servicios. Muchas de ellas colaboran, además, con sus proveedores en la implantación de la RSE en sus empresas (Walker y Jones, 2012), desarrollando prácticas responsables para evitar conductas erróneas a lo largo de las cadenas de valor (Perrini *et al.*, 2011).

Es cada vez más frecuente que los clientes influyan en los proveedores para que cumplan determinados requisitos de RSE, ejerciendo presión sobre la cadena de suministro y estableciendo requisitos sociales, económicos y medioambientales en sus compras. Ese proceso de acercamiento de las empresas a lo largo de la cadena de valor favorece el intercambio de conocimientos y competencias, una mejor coordinación y un mayor potencial de innovación (Vurro *et al.*, 2009). Al mismo tiempo, dicho proceso de acercamiento ayuda a los proveedores a implantar mejoras en la gestión estratégica y operativa de sus riesgos sociales y ambientales, lo que redundará en una mayor eficiencia en el uso de los recursos y tendrá efectos positivos en su imagen, reputación y nivel de satisfacción.

Este aumento en el nivel de satisfacción de los proveedores derivado de la mayor atención que la empresa presta a sus expectativas puede, a su vez, favorecer (Moreno, 2004):

- La atracción de proveedores de calidad.
- El fortalecimiento de la reputación de la empresa entre sus proveedores.
- Una mejor selección de proveedores.
- Unas mejores condiciones de aprovisionamiento a medio y largo plazo.
- Una mayor confianza, estabilidad y nivel de cooperación en la relación.
- Un incentivo a inversiones para mejoras en los suministros.
- Una disminución de reclamaciones y demandas legales.
- Un mayor margen de maniobra en situaciones críticas.

Numerosos estudios empíricos previos sugieren la existencia de un impacto positivo de la orientación de las empresas a la RSE sobre la satisfacción y lealtad del cliente (Luo y Bhattacharya, 2006; Chung *et al.*, 2015; Irshad y Rahim, 2017), sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Barakat e Isabella, 2016; Onkila, 2015; Zhu *et al.*, 2014) y sobre la satisfacción de sus proveedores (Walker y Jones, 2012; Vurro *et al.*, 2009).

Sobre la base de las anteriores argumentaciones teóricas y resultados de los estudios empíricos previos analizados, proponemos una nueva hipótesis en nuestra investigación:

- *H8: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción de sus stakeholders.*

2.6. “Capacidad de innovación” y “Desempeño empresarial”

2.6.1. Capacidad de innovación y Desempeño financiero.

La innovación conduce a la empresa a una mejora en sus resultados y a obtener ventajas competitivas sostenibles (Damanpour y Evan, 1984). Es un factor clave del crecimiento de la productividad en las empresas y una herramienta que les permite adaptarse y competir en entornos cambiantes, adaptando sus productos, procesos o estructura organizativa antes que la competencia, lo cual le reporta ciertas ventajas competitivas.

Existe suficiente evidencia empírica (Brown y Eisenhard, 1995; Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Calantone *et al.*, 2002; Lee y Kang, 2007) del impacto positivo de la innovación sobre el desempeño financiero de las empresas, si bien, la mayoría de los estudios

se han centrado, principalmente, en las innovaciones tecnológicas (innovaciones en producto e innovaciones en proceso).

Brown y Eisenhard (1995) llegan a la conclusión de que el desarrollo de productos es uno de los procesos esenciales para el éxito, la supervivencia y la renovación de las organizaciones, en particular para las empresas que se desenvuelven en mercados competitivos.

Damanpour y Gopalakrishnan (2001) analizaron las dinámicas que rigen la adopción de innovaciones de productos y procesos en la empresa a lo largo del tiempo, llegando a la conclusión de que la adopción de innovaciones de productos (que se adoptan a un ritmo y una velocidad mayores que las innovaciones de procesos), está relacionada positivamente con la adopción de innovaciones de procesos, y que el patrón de adopción de los distintos tipos de innovación tiene un efecto en el desempeño financiero.

Calantone *et al.* (2002) concluyen que cuanto mayor es la capacidad de innovación de la empresa, mayor es su rendimiento. Dichos autores aseguran, además, que la capacidad de innovación de una empresa será mayor cuanto mayor sea su orientación al aprendizaje, siendo dicho efecto mayor en las empresas más antiguas, ya que son éstas las que tienen más probabilidades de emplear el conocimiento aprendido y convertirlo en actividades de innovación.

Lee y Kang (2007) investigaron el crecimiento de la productividad de acuerdo con tres tipos de innovación: innovación de productos, mejora de productos e innovación de procesos. Sus resultados empíricos respaldan parcialmente la idea de que los tipos de innovación importan en el crecimiento de la productividad. Específicamente, la innovación de procesos puede dar como resultado un mayor rendimiento de productividad que la innovación de productos en el corto plazo.

La literatura ha prestado relativamente menos interés al estudio de los efectos de las innovaciones organizacionales sobre el desempeño financiero, lo cual ha estado motivado, fundamentalmente, por las dificultades en la conceptualización y medición de las mismas (Azar y Ciabuschi, 2017). Existen, sin embargo, algunos estudios que sugieren una relación positiva entre ambas variables.

Afcha (2011) señala que la implementación de innovaciones organizacionales impacta en el desempeño de las empresas en la medida en que les permite reconfigurar sus funciones internas y externas para dar respuesta a las demandas del entorno, operar eficientemente y, de esta forma, conseguir resultados, calidad, flexibilidad y productividad. Además, las innovaciones organizacionales actúan como requisito de asimilación de las innovaciones tecnológicas.

En esa misma línea, Damanpour y Evan (1984) encuentran que la innovación no tecnológica impacta significativamente y de forma positiva en el desempeño de la empresa.

Subramanian y Nilakanta (1996) concluyen que la capacidad innovadora mejora el desempeño empresarial, sin embargo, cada tipo de innovación organizacional (innovación técnica e innovación administrativa) afecta a diferentes aspectos de dicho desempeño.

Otros autores (Damanpour *et al.*, 1989; Damanpour *et al.*, 2009; Polder *et al.*, 2010) señalan que la incorporación conjunta de innovaciones tecnológicas y organizacionales tiene un efecto complementario sobre la productividad y el desempeño de la empresa. Ambos tipos de innovaciones se complementan entre sí⁷⁸, de forma que una tasa de adopción equilibrada de innovaciones tecnológicas y organizacionales es más eficaz para ayudar a las organizaciones a mantener o mejorar su nivel de rendimiento que las innovaciones tecnológicas u organizacionales por sí solas.

Proponemos, sobre la base de las argumentaciones anteriores, una nueva hipótesis:

- *H9: La capacidad de innovación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño financiero de las empresas.*

2.6.2. Capacidad de innovación y Desempeño exportador

Existen varios incentivos para que las empresas innovadoras impulsen sus actividades de exportación. La expansión de sus actividades a otros mercados permite a las empresas poder explotar sus innovaciones y, de ese modo, mejorar su desempeño económico. El impulso a la exportación permite a las empresas aumentar su volumen de ventas y ampliar su base potencial de clientes. De esta manera, muchos de los costes de la innovación, considerados,

⁷⁸ Por ejemplo, cuando un equipo nuevo y sofisticado es instalados en una planta, los trabajadores deben estar capacitados para operarlo. Del mismo modo, cuando un banco o una compañía de seguros ofrece un nuevo servicio, debe establecer nuevos mecanismos administrativos para evaluar y controlar su desempeño.

en gran medida, costes fijos, pueden recuperarse a través de un mayor volumen de ventas (Leonidou *et al.*, 2007).

Numerosos estudios argumentan que la innovación incrementa las oportunidades de internacionalización de la empresa. La mayoría de las investigaciones sugieren que la innovación afecta positivamente al desarrollo de las exportaciones, al constituirse en un elemento de diferenciación de la empresa y, por lo tanto, en una fuente de ventaja competitiva internacional. Dicha ventaja competitiva es, además, sostenible en la medida que es inimitable⁷⁹.

Las innovaciones tecnológicas (innovación en producto e innovación en procesos) aumentan la propensión a exportar (Oke *et al.*, 2007; Ruzzier *et al.*, 2006; Van Beveren y Vandebussche, 2010) y son un determinante importante del rendimiento de las exportaciones (Lefebvre *et al.*, 1998; Roper y Love, 2002). Por su parte, las innovaciones organizacionales mejoran el desempeño de las exportaciones tanto directa, como indirectamente, al facilitar el uso eficiente de la innovación tecnológica (Azar y Ciabuschi, 2017).

Con base en estas argumentaciones, proponemos la siguiente hipótesis en la presente investigación:

- *H10: La capacidad de innovación se relaciona positiva y significativamente con desempeño exportador de las empresas.*

2.6.3. Capacidad de innovación e Imagen y reputación

Mientras existen numerosos estudios previos sobre el impacto tangible de la innovación en los resultados de la empresa, son pocos los que se han centrado en los efectos de la innovación en aspectos menos tangibles tales como la imagen, la reputación o las expectativas de los *stakeholders* (Henard y Dacin, 2010). Ello se debe, fundamentalmente, a la dificultad de medición de esos efectos intangibles. Existe, sin embargo, un amplio consenso en torno a la idea de que mediante la innovación las empresas pueden obtener, además de una mejora en sus resultados financieros, otros beneficios intangibles tales como

⁷⁹ La capacidad innovadora, generada por una combinación de recursos y desarrollada a lo largo de la vida de la empresa, es difícilmente imitable ya que los competidores pueden no poseer los recursos necesarios para explotar plenamente dicha capacidad innovadora (Monreal-Pérez *et al.*, 2012)

la mejora de su imagen, el establecimiento de relaciones más estrechas con los clientes y el refuerzo de su reputación y liderazgo (Aaker, 1996).

La percepción de una empresa como innovadora por parte de sus clientes tiene una influencia positiva en su percepción de liderazgo, percepción que hará aumentar su nivel de confianza en la empresa (Aaker, 1996). Una empresa innovadora, que introduce con éxito nuevos productos y/o servicios, genera una predisposición más favorable por parte de los clientes, lo cual se traduce en una mejora de su imagen.

Un historial de innovación exitosa de productos y la "promesa" de innovación posterior pueden amortiguar el impacto negativo de un fallo ocasional que ocasione un incumplimiento de las expectativas del cliente (Henard, 2000). La percepción de la empresa como una empresa innovadora en productos por parte de sus clientes aumenta su lealtad, genera una imagen corporativa global más positiva y una mayor tolerancia ante fallos ocasionales del producto (Henard y Dacin, 2010).

Asimismo, la percepción de innovación de los productos de una empresa hace que los clientes los recomienden entre las personas de su entorno, a quienes comunican de manera positiva su experiencia individual, favoreciendo así la creación de una reputación de la empresa como empresa innovadora (Mahajan *et al.*, 1984).

En línea con las argumentaciones anteriores, proponemos la siguiente hipótesis en nuestra investigación:

- *H11: La capacidad de innovación se relaciona positiva y significativamente con la imagen y reputación de las empresas.*

2.6.4. Capacidad de innovación y Satisfacción de los stakeholders

Las empresas con un historial de innovación exitoso y que mantienen expectativas de innovación continuas generan una serie de efectos no financieros sobre los clientes, empleados y proveedores que pueden aumentar su nivel de satisfacción.

Ante sus clientes, las empresas innovadoras ponen de manifiesto que son empresas que están a la vanguardia del desarrollo de productos y servicios. Ello puede indicar a dichos clientes que los productos o servicios de esta empresa son de alta calidad y relativamente superiores a los de la competencia. Se simplifican, de este modo, las tareas de elección del cliente, ya

que los productos de la empresa innovadora se presentan como inherentemente más valiosos que las alternativas (Henard, 2000). Además, las empresas innovadoras suelen integrar a sus clientes en el proceso de innovación (Edvardsson y Tronvoll, 2013; Foss *et al.*, 2011), a través de procesos de consulta y participación. La involucración de los clientes en dicho proceso y la percepción de que su opinión se tiene en cuenta incrementa su nivel de satisfacción (Ernst y Young, 1999).

Los entornos innovadores son más atractivos para los empleados. Las empresas innovadoras obtienen con el tiempo cierto grado de prestigio entre las empresas de su sector, lo que genera orgullo para el empleado, así como la percepción de una mayor seguridad en el empleo y una mayor probabilidad de compromiso, al aumentar la identificación de los empleados con los objetivos de la empresa (Henard, 2000). Los empleados, especialmente los de primer nivel, pueden desempeñar un papel clave en la aplicación efectiva y resultados de la innovación. Su implicación en el proceso de innovación y la percepción de que sus opiniones se tienen en cuenta en dicho proceso puede incrementar su nivel de satisfacción (Ordanini y Parasuraman, 2011; Schlesinger y Andreu, 2013)

Finalmente, las posibilidades de asociación con una empresa innovadora pueden llevar a un potencial crecimiento de ventas a sus proveedores. Una empresa con un historial de iniciativas exitosas en el desarrollo de nuevos productos y servicios es probable que mantenga dicho éxito en el tiempo. Esta señal debería atraer a los proveedores en busca de una asociación comercial a largo plazo que puede permitirle una mayor fuente de ingresos. Por otra parte, es probable que las empresas innovadoras desarrollen proyectos de coinnovación o inversión conjunta con sus proveedores para producir nuevos productos o prestar nuevos servicios. Dicha colaboración genera una relación de beneficio mutuo basada en la confianza, la cual es requisito previo para cualquier relación a largo plazo (Henard, 2000).

Proponemos, pues, una última hipótesis en nuestra investigación:

- *H12: La capacidad de innovación de las empresas se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción de sus stakeholders*

PARTE II
METODOLOGÍA Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO I

CONTEXTO DE ESTUDIO. EL SECTOR AGROALIMENTARIO ALMERIENSE, UN MODELO AGRARIO BASADO EN LA HORTICULTURA INTENSIVA

En el presente capítulo analizaremos las características y peculiaridades del sector agroalimentario almeriense, modelo agrícola de alto rendimiento basado en la horticultura intensiva. Argumentaremos cómo dichas peculiaridades y su contribución en las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y medioambiental) lo convierten en un contexto adecuado para la presente investigación.

1. Características y desarrollo del sector agroalimentario almeriense

La provincia de Almería ha experimentado, en las últimas décadas, un importante crecimiento económico y social que le ha permitido pasar de ser considerada un área rural subdesarrollada en la década de los 60, a converger en renta per cápita con la media española y situarse a la cabeza de Andalucía⁸⁰.

Este denominado “milagro almeriense”, se ha producido gracias a la configuración de un modelo⁸¹ agrícola de alto rendimiento, basado en la horticultura intensiva, que se ha convertido en el verdadero motor del crecimiento económico de la provincia. Como principales características de dicho modelo podríamos destacar las siguientes (Cortés *et al.*, 2002; Belmonte *et al.*, 2017):

⁸⁰ En 2016, el PIB per cápita de la provincia de Almería (17.287 euros) representa un 104,6 % de la media andaluza (16.522 euros) y un 79 % de la media española (22.323). La tasa de paro en Almería se situó en el 23,6 %, frente al 28,9 % en Andalucía y 19,8 % en España. La tasa de actividad en Almería fue del 60,1 %, frente al 57,8 % en Andalucía y el 59,2 % en España.

⁸¹ Tal y como indican Cortés *et al.*,(2002, pág.2), conceptualmente, la estructura agroindustrial almeriense puede considerarse un modelo catalogable, diferenciable y perfectamente identificable, puesto que se trata de un sistema productivo endógeno, claramente localizado, maduro, alternativo al desarrollo industrial, que aporta crecimiento neto, que adopta una especialización clásica, que se ha configurado atendiendo a la mejor dotación de factores, y que es exportable geográficamente a lugares con unos condicionamientos naturales y de mercado similares.

- Capitalización moderada. Se trata de un sector que, a pesar de su sucesiva incorporación tecnológica, no ha necesitado una excesiva capitalización.
- Basado en el minifundio familiar dirigido por el agricultor autónomo. El modelo se ha basado en un entramado de pequeñas explotaciones y empresas familiares.
- Papel capital de la tecnología. Una de las características esenciales que identifican este modelo es la incorporación de tecnología, que le ha permitido un incremento constante de la productividad, mediante la mejora de las condiciones de producción (adelanto de la fecha de recolección) y de las condiciones de comercialización (adaptación de las características de los productos en cuanto a calidad, calibre, seguridad, sabor, etc., a las demandas y necesidades de los consumidores).
- Capacidad de socialización de la producción y cooperación. Las organizaciones de productores han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de este modelo. Han facilitado la incorporación de valor y apertura de nuevos mercados y han sido fundamentales para la incorporación de nuevas tecnologías, planificación de la producción, reducción de costes e incremento de la eficiencia y de la productividad.
- Un modelo de comercialización en el que conviven el sistema de alhóndigas (comercialización en origen) y el modelo cooperativo (comercialización en destino) que ha permitido colocar la producción en los distintos mercados, contribuyendo a aumentar el valor añadido generado⁸².
- Una comercialización orientada a la producción. La estrategia de la comercialización se orienta más al “vaciado de inventarios”, es decir, a la colocación de la mercancía aportada por el agricultor a la cooperativa y a la alhóndiga, que a las necesidades específicas de los mercados y de los consumidores.
- Desarrollo endógeno. El desarrollo del modelo se ha basado en recursos y factores netamente locales.
- Orientado al exterior. Prácticamente desde su origen, su elevada competitividad ha propiciado su orientación hacia los mercados exteriores⁸³.

⁸² Las alhóndigas son almacenes a los que acuden agricultores y compradores (representantes de mayoristas en destino y de cadenas detallistas, o agentes mayoristas en origen) para, mediante un proceso de subasta a la baja, vender sus productos, encargándose la alhóndiga de anticipar al agricultor el importe de las partidas vendidas en su almacén. Las cooperativas y SAT (Sociedades Agrarias de Transformación) son las encargadas de la comercialización a los mayoristas a través de acuerdos comerciales, y no mediante el sistema de subasta, del producto aportado por sus socios.

⁸³ En la campaña 2016-2017, las exportaciones de la agricultura intensiva almeriense representaron el 76,2 % del total de la producción hortofrutícola (CAJAMAR, 2017).

- Sobrefactorización del trabajo. Los costes del factor trabajo son inferiores a la media del país, aunque la productividad es mayor. El modelo se ha apoyado, al menos en su etapa inicial, en redes informales de cooperación familiar laboral y financiera⁸⁴.
- Elevada especialización productiva en torno a un número reducido de cultivos⁸⁵.
- Constitución de un clúster agroindustrial que ha permitido al sector disminuir su nivel de dependencia del suministro externo de insumos.
- Existencia de un modelo de financiación de base cooperativa⁸⁶.
- Efectos externos negativos no factorizados. Efectos medioambientales como la sobrexplotación y contaminación de los acuíferos, la extracción de arena, el vertido incontrolado de residuos orgánicos e inorgánicos, el incremento de la superficie invernada o la transformación paisajística, no han sido, en muchos casos, factorizados, aunque los requerimientos del mercado relacionados con la RSE han permitido, como se verá más adelante, un proceso de interiorización de dichos efectos externos.

Se trata, en definitiva, de un modelo agrícola basado en un entramado de pequeñas explotaciones y empresas familiares, con una clara vocación comercial y una importante capacidad de adaptación a las nuevas exigencias del mercado, competitivo en el mercado nacional e internacional y con una clara orientación al exterior. Su competitividad se ha basado, fundamentalmente, en la especialización productiva, la apuesta por la tecnología y la creación de un clúster agroindustrial que incluye una estructura de comercialización local y una industria auxiliar, ligadas a esa actividad productiva familiar (Galdeano *et al.*, 2014).

En la evolución de este modelo podemos distinguir una serie de etapas, cada una de ellas con unas características específicas (CAJAMAR, 2004; Cortés *et al.*, 2002; Delgado *et al.*, 2016).

- En una etapa inicial, desde finales de los años sesenta hasta mediados de la década de los setenta, se sientan las bases del modelo. Se crean los primeros enarenados, si

⁸⁴ Con el tiempo, dichas redes informales de cooperación familiar se han ido sustituyendo mediante un proceso de salarización con mano de obra fundamentalmente extranjera.

⁸⁵ En la campaña 2016-2017, cuatro productos (pimiento, tomate, pepino y calabacín) representan el 78,1 % del valor de la producción (CAJAMAR, 2017).

⁸⁶ Ha sido vital para el desarrollo del sector el apoyo financiero que ha recibido por parte de la única cooperativa de crédito de la provincia (CAJAMAR), que comparte base social con las cooperativas agrícolas locales

bien, los usos tecnológicos son aún muy reducidos y las estructuras comerciales muy precarias⁸⁷.

- Desde mediados de los setenta hasta 1986-1987 (incorporación de España al Mercado Común europeo) se produce un importante despegue, con un fuerte incremento de la producción, acompañado de un proceso de sustitución de trabajo por capital y de la creación de una estructura de comercialización basado en alhóndigas y cooperativas. Sin embargo, aunque se produce un fuerte incremento de la producción, la rentabilidad por hectárea prácticamente permanece estancada, debido, fundamentalmente, a una evolución desfavorable de los precios percibidos por los agricultores. A pesar de ello, se obtienen unos márgenes netos suficientemente amplios como para generar holgadas rentas para los agricultores. En esta etapa, empiezan a vislumbrarse los impactos medioambientales del modelo.
- En 1987 se inicia una nueva etapa, que se prolonga hasta finales del siglo pasado, en la que se produce la consolidación del modelo y de sus estructuras comerciales y en la que se inicia el desarrollo de una industria auxiliar con una importante proyección futura. A dicha consolidación del modelo contribuyó el acceso al Mercado Único, la incorporación masiva de tecnología a las explotaciones, la mayor formación de los agricultores y una clara mejora en la gestión empresarial de las explotaciones. Se intensificó la producción y se mejoraron los rendimientos, lo que ayudó a contrarrestar la evolución decreciente de los precios percibidos por los agricultores. Desde un punto de vista medioambiental, como consecuencia de esa fuerte intensificación de la producción, aumentó la necesidad de insumos y energía para que la agricultura bajo plástico pudiera funcionar, con la consiguiente degradación

⁸⁷ Como antecedentes a esta etapa podemos enumerar algunos hechos relevantes como: la ocupación, en los años 50, del poniente almeriense por parte de una población inmigrante originaria fundamentalmente de las Alpujarras almeriense y granadina; la difusión del regadío, una de las bases del modelo, en la que el Instituto Nacional de Colonización (INC) tuvo una intervención decisiva; en 1957 el INC desarrolló, asimismo, una experiencia piloto de aplicación de la técnica del enarenado; en 1960, el INC comenzó a realizar ensayos de cultivos protegidos con plástico; en 1961 surgió el primer invernadero tipo “parral de Almería” que permitía, además de proteger frente a los vientos y las bajas temperaturas, aprovechar las muchas horas de insolación, adelantando las cosechas y forzando los rendimientos de los cultivos.

del entorno. Desde un punto de vista social, se produjo, en esta etapa, un proceso de salarización del trabajo y un incremento en el empleo de mano de obra inmigrante⁸⁸.

- Con la entrada en el siglo XXI, el modelo entra en una crisis de rentabilidad, fundamentalmente, como consecuencia del proceso de globalización agroalimentaria en el que se vio inmerso el sector. Dicho proceso estuvo protagonizado por las grandes cadenas agroalimentarias que buscan un aprovisionamiento hortofrutícola continuo, a bajos precios y durante todo el año. Continúa la tendencia decreciente de los precios percibidos por el agricultor ya iniciada en etapas anteriores, que se contrarresta con el incremento en la producción, a base de aumentar la superficie de cultivo y los rendimientos por hectárea, con el consiguiente incremento en los costes de cultivo. Asistimos, en esta etapa, a un progresivo estrangulamiento de los márgenes que ponen en riesgo la supervivencia del modelo. Esta crisis de rentabilidad está teniendo, además, unos efectos en los ámbitos social y medioambiental que analizaremos más adelante.

Como resumen, podemos decir que el modelo se apoyó inicialmente en la disponibilidad de unos recursos territoriales privilegiados⁸⁹ (Aznar *et al.*, 2000) para, posteriormente, pasar a una etapa estimulada por la innovación tecnológica y productiva que fue favorecida por la acumulación de experiencia, la existencia un marco institucional favorable y la conformación de un *clúster* agroindustrial (Aznar *et al.*, 2011). En la última década, sin embargo, el modelo atraviesa una crisis de rentabilidad que hace necesario un plan estratégico que aborde el problema de la renovación de las estructuras agrícolas, las necesidades de capitalización y concentración del sector que le permita abordar proyectos

⁸⁸ Dicho proceso de salarización se produjo por el abandono de una parte de los miembros del grupo doméstico del trabajo en la explotación, ya sea por motivos relacionados con los estudios, por la dedicación exclusiva al trabajo doméstico o la reorientación hacia otros empleos.

⁸⁹ Recursos tales como: el particular microclima almeriense, idóneo para los cultivos hortícolas tempranos; la existencia de abundantes recursos hídricos en el subsuelo de la provincia; la disponibilidad de tierra abundante de mala calidad apta para los cultivos hortícolas, a precios, inicialmente asequibles para el agricultor; el descubrimiento accidental de la técnica del “enarenado”; el apoyo del Instituto Nacional de Colonización dotando las infraestructuras eléctricas e hidráulicas, estimulando el asentamiento de colonos, facilitando asesoramiento técnico y ofreciendo fuentes de financiación; la ausencia de alternativas y la fluidez migratoria en la década de los sesenta que facilitó una mano de obra joven y abundante, con una enorme capacidad de trabajo y baja aversión al riesgo; y un mercado en expansión de los productos hortícolas, en general, y de los de fuera de temporada en particular, en un marco de creciente apertura comercial del mercado europeo.

de inversión más amplios, así como la racionalización de los costes y la mejora de la calidad del producto (Belmonte *et al.*, 2017).

2. Contribuciones económicas, sociales y medioambientales

Las peculiares características del sector hortofrutícola almeriense, analizadas en el apartado anterior, han propiciado su contribución en los ámbitos económico, social y medioambiental. La renta en la provincia ha despegado hasta converger con la media española, favoreciendo a amplios estratos de la población. Además, ello se ha logrado con un uso eficiente de los recursos naturales (sobre todo del agua y la energía).

2.1. Contribución económica

Presentaremos, en este apartado, la evolución de la producción, rendimientos, precios y rentabilidad del sector para, a continuación, analizar tres de los principales factores que han hecho posible su crecimiento: su orientación a la exportación, la creación de un *clúster* agroindustrial y su modelo de comercialización.

2.1.1. Evolución de la producción, rendimientos, precios y rentabilidad

La superficie provincial dedicada a la producción hortícola bajo invernadero ha crecido de forma espectacular a lo largo del tiempo, sobre todo hasta el año 1995, pasando de apenas 3.000 hectáreas en 1975 a las 30.456 en la campaña 2016-2017⁹⁰. La producción hortícola prácticamente se ha quintuplicado en dicho periodo, haciendo que Almería sea la principal provincia productora hortofrutícola de España (25 % del total nacional), que es, a su vez, es el quinto país en producción mundial.

En cuanto a los rendimientos por hectárea (toneladas/hectárea), también han venido creciendo, si bien se constata desde el año 2008 un posible estancamiento, lo cual puede

⁹⁰ No ha existido, sin embargo, una adecuada planificación territorial de ese crecimiento, lo que ha generado importantes externalidades negativas (sobreexplotación de los acuíferos, acumulación de residuos, déficit de infraestructuras y servicios públicos y conflictos con otras actividades).

indicarnos que el modelo está rozando los límites de la productividad por hectárea y rendimientos de la mano de obra, encontrándose en el límite operativo de capitalización (de sustitución de mano de obra por tecnología) y en el límite de creación de empleo (Belmonte *et al.*, 2017).

Los precios percibidos por los agricultores han sufrido un fuerte descenso de forma continuada, prácticamente desde la fase de inicio del modelo hasta la campaña 2013-2014, aunque se ha producido un repunte en las tres últimas campañas (sobre todo durante la campaña 2016-2017).

El estancamiento en los rendimientos (toneladas/ hectárea) y en los precios (euros/kg), junto con el incremento en los costes de explotación, han originado, como ya se ha dicho, una crisis de rentabilidad del modelo.

2.1.2. Un sector orientado a la exportación

Las empresas del sector, prácticamente desde su origen, se han orientado hacia los mercados exteriores. En la campaña 2016-2017 las exportaciones representaron el 76,2 % del total de la producción hortícola (CAJAMAR, 2017), convirtiendo a la provincia de Almería en la mayor exportadora de hortalizas frescas de España (30 % del total nacional en los últimos años).

El principal destino de dichas exportaciones es el mercado europeo. A ello ha colaborado su proximidad geográfica, el elevado nivel de renta de los países europeos, la posibilidad de ofertar mercancía en momentos del año en los que no es posible en otros países europeos, la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1986, la firma del Acta Única Europea en 1992 y la puesta en marcha de la Unión Económica y Monetaria. Los principales países receptores de la Unión Europea son Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido, que acaparan en torno al 70 % del total de las exportaciones almerienses (Aznar, 2007).

El contacto con los mercados exteriores permitió, no solo colocar la producción hortofrutícola, sino participar de una cultura empresarial desconocida hasta entonces y facilitar el impulso a la innovación tecnológica, así como el desarrollo de las alhóndigas, cooperativas y empresas de servicios auxiliares (Aznar *et al.*, 2013).

En esta dilatada experiencia exportadora se han puesto de manifiesto una serie de fortalezas y debilidades (Aznar, 2007). Como principales fortalezas podemos destacar las siguientes:

- La existencia de unos centros de acondicionamiento y manipulación con tecnología muy avanzada.
- La elevada cantidad y diversidad de producto que es capaz de suministrar globalmente durante todo el año.
- La creciente implantación del sistema de certificación como elemento de diferenciación y de incorporación de valor añadido al producto.
- La proximidad al mercado europeo y la disponibilidad de un servicio de transporte de calidad que permite un traslado rápido de la producción.
- La diversificación de sus mercados de destino, que le permite diversificar los riesgos ante cualquier contingencia en alguno de ellos.

Entre las principales debilidades que se han puesto de manifiesto podríamos destacar las siguientes:

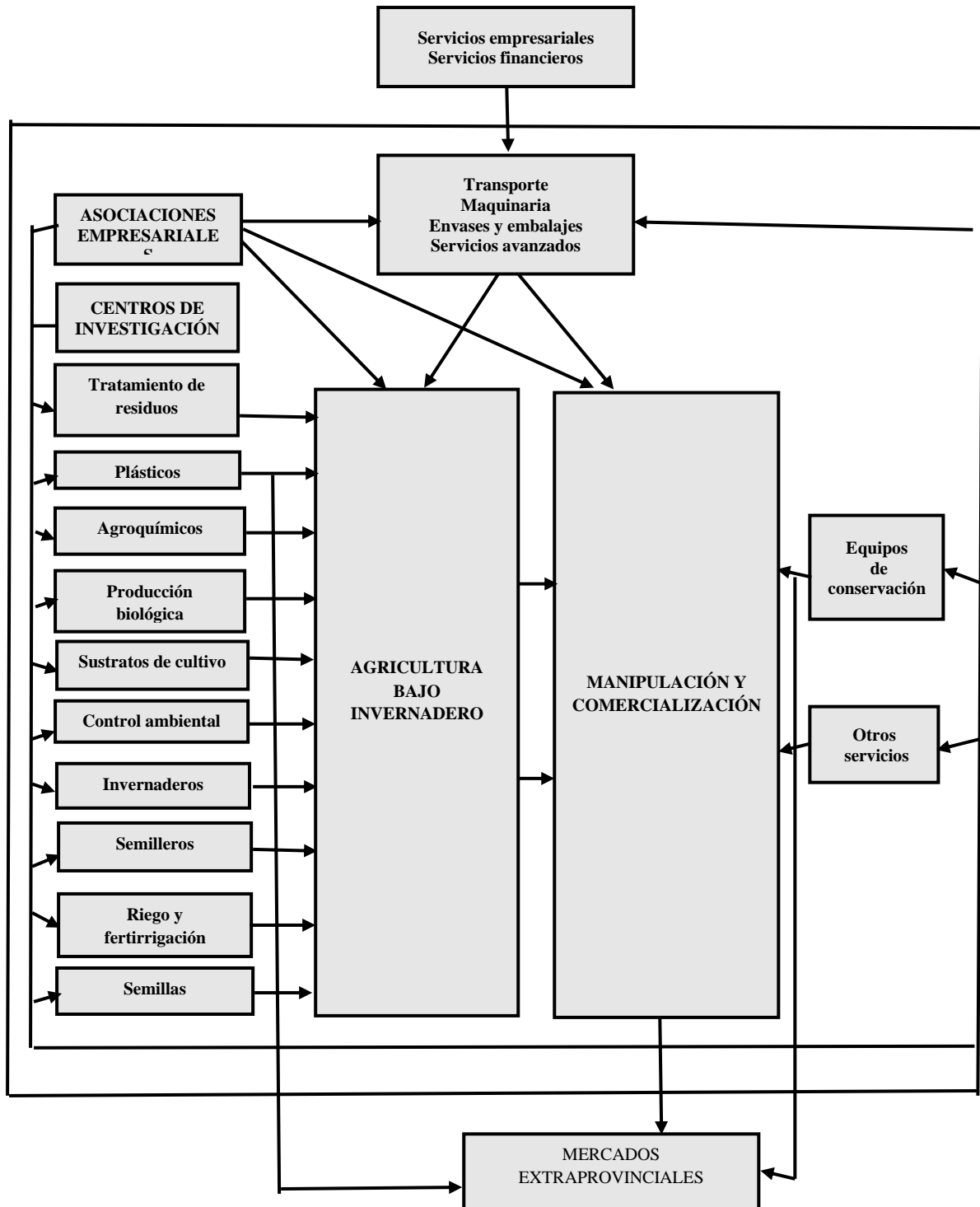
- Una oferta muy atomizada con escaso poder de negociación frente a la gran distribución.
- La elevada competencia existente entre los grupos exportadores y la escasa o nula coordinación y colaboración entre ellos para llevar a cabo acciones de envergadura que pudieran beneficiarles.
- La escasa planificación de la oferta, dándose prioridad, en su caso, más a la producción que a la venta, lo cual da lugar a que, en muchas ocasiones, no se adapte a las necesidades de los clientes.
- La existencia de un elevado número de marcas, así como las escasas acciones de promoción y publicidad, lo que dificulta la diferenciación de los productos almerienses en los mercados.

2.1.3. Creación de un clúster agroindustrial

Cuando la producción agrícola alcanzó una determinada dimensión, empezó a ser viable la implantación en la provincia de empresas, pertenecientes al sector de actividades auxiliares a la horticultura intensiva, que habían operado anteriormente desde el exterior, al tiempo que empezaron a crearse empresas de capital local en dicho sector. De esta manera, se ha ido generando en el entorno de la agricultura intensiva una gran diversidad de actividades

industriales y de servicios que han enriquecido el sistema productivo provincial, constituyéndose un *clúster* agroindustrial que ha permitido al sector disminuir su nivel de dependencia del suministro externo de insumos (véase Figura II.1).

Figura II.1: El *clúster* agroindustrial de la horticultura intensiva de Almería



Fuente: Ferraro y Aznar (2008)

Dicho *clúster* agroindustrial, que incluye una estructura de comercialización local y una industria auxiliar, ha proporcionado importantes ventajas competitivas a la agricultura intensiva almeriense tales como (Aznar y Sánchez, 2010; Galdeano *et al.*, 2014):

- La posibilidad de contar con numerosos proveedores locales de todo tipo de componentes, maquinaria y servicios especializados.
- La creación de un clima de cambio, mejora e innovación debido a la intensa competencia, el elevado número de clientes potenciales y la creación de nuevas empresas.
- La proximidad geográfica de los proveedores, y la consiguiente disminución de los costes y las demoras en los suministros.

En la Tabla II. 1, se recogen los distintos subsectores que lo engloban con una breve descripción de cada uno de ellos.

Tabla II.1: Subsectores que conforman el *clúster* agroindustrial almeriense

Manipulación y Comercialización
<p>Se incluyen en este sector las empresas que constituyen el sistema de comercialización que ha permitido colocar en los distintos mercados la producción hortícola. El proceso de comercialización incorpora también la manipulación del producto. La creación de las alhóndigas y las agrupaciones de productores permitió reducir la dependencia de agentes comerciales externos a la provincia; permitió más valor añadido para la zona y alcanzar mejores precios; se consiguió, dado el papel que desarrollaron estas empresas en la normalización de la producción, una mayor proclividad a la innovación y adaptación a las exigencias cambiantes de la demanda; favorecieron la mejora de la calidad de la producción.</p> <p>Además de las tareas de comercialización, las alhóndigas han facilitado financiación a las explotaciones agrarias en forma de suministros, y han asumido los riesgos de impagos de los clientes. Por su parte, las agrupaciones de productores, además de la comercialización, abastecen a sus asociados de suministros, prestan asistencia técnica y establecen estrechos vínculos de colaboración con sus socios.</p>
Industrias auxiliares
<p style="text-align: center;">Maquinaria</p> <p>Se incluyen en este sector las empresas que abastecen de la maquinaria agrícola y utillaje para invernaderos y semilleros (destinada al control activo del clima, las labores en el interior del invernadero o los tratamientos fitosanitarios), así como la maquinaria para las instalaciones de manipulación, envasado y comercialización. Son fundamentalmente empresas de tamaño pequeño y mediano, muy diversificadas, de capital provincial y dedicadas, casi de forma exclusiva, a la distribución.</p>
<p style="text-align: center;">Semillas</p> <p>Estas empresas han desempeñado un papel fundamental en la consolidación del sector hortícola almeriense. Son empresas que han estado investigando continuamente para ofrecer variedades de producto que permitieran ampliar la gama de producción y los aumentos de productividad.</p> <p>El alto coste de la investigación hace que el mercado esté controlado por empresas de alcance multinacional, que tienen presencia en la provincia por medio de una delegación o un distribuidor que han ido creando estaciones experimentales con el objeto de ensayar las distintas variedades y adaptarlas a las peculiaridades de Almería.</p>

Tabla II.1: Subsectores que conforman el *clúster* agroindustrial almeriense (continuación)

Riego y fertirrigación
Empresas de fabricación y montaje e instalación de los distintos elementos que integran el sistema de riego y fertirrigación. Aunque la producción del sector se concentra en un número reducido de empresas, la competencia entre ellas es muy intensa.
Plásticos
En este sector existen empresas de cierta entidad (después de un proceso de concentración de ámbito nacional) que producen productos adaptados a las condiciones agroclimáticas y de cultivo de la provincia, con líneas de investigación orientadas a responder a sus necesidades específicas. Existe una fuerte competencia en lo local con una estrategia basada básicamente en el precio.
Envases y embalajes
Sector compuesto por grandes suministradores nacionales y extranjeros que han establecido en la provincia fábricas, delegaciones de venta o puntos de montaje. Dada la escasa diferenciación de los productos finales, su estrategia de competencia está basada en los precios.
Agroquímicos
Se incluyen los fitosanitarios (productos destinados a la protección de los cultivos) y los fertilizantes (productos destinados a la estimulación de los cultivos). El alto coste de la investigación hace que el mercado esté controlado por empresas de alcance multinacional. Junto a estas multinacionales, en el mercado provincial operan otras empresas nacionales y locales de pequeña y mediana dimensión. Para los fertilizantes la variable estratégica es el precio, mientras que en el caso de los fitosanitarios la diferenciación del producto prevalece como variable estratégica, siendo fundamental la capacidad de innovación de las empresas.
Producción biológica
Esta actividad (producción de insectos para la polinización de los cultivos en los invernaderos y para la lucha biológica) es una de las más recientes en el <i>clúster</i> . Dos grandes empresas (una de nacionalidad holandesa y otra belga) mantienen con una posición dominante en el mercado internacional. La competencia en el sector se produce no solo en precios, sino que también son relevantes los servicios prestados y las garantías, de manera que todas las empresas ofrecen al agricultor un servicio de asesoramiento y seguimiento técnico.
Sustratos de cultivo
Incluye a empresas dedicadas a la producción de sustratos artificiales que vienen sustituyendo al enarenado tradicional. S empresas tanto de capital extranjero (filiales de multinacionales que se han instalado en la provincia) como locales (de dimensión más reducida y menos intensivas en innovación).
Control ambiental
Empresas dedicadas a la fabricación e instalación de equipamientos que permiten actuar sobre las condiciones ambientales del invernadero (temperatura, humedad, ventilación, luminosidad, aporte de CO ₂). Coexisten las empresas locales con las extranjeras.
Servicios auxiliares
Transporte
La modalidad de transporte dominante es el de por carretera, lo cual, sumado al hecho de que la mayoría de las empresas de comercialización hayan optado por la externalización de este servicio, ha dado lugar al surgimiento de un importante grupo de empresas locales en este sector. Su estructura se encuentra muy atomizada por la presencia de un importante número de autónomos independientes. Se ha llegado a provocar un sobredimensionamiento que obliga a las empresas a competir en precios, estrechando sus márgenes.

Tabla II.1: Subsectores que conforman el *clúster* agroindustrial almeriense (continuación)

Montaje y mantenimiento de invernaderos
Incluye a las empresas dedicadas a la fabricación de los elementos de la estructura del invernadero, así como a su montaje y mantenimiento. Lo conforman un numeroso grupo de empresas, en su mayoría de capital local cuya fortaleza, respecto a las procedentes del exterior, se encuentran en que pueden ofrecer precios más competitivos y suministrar un servicio de seguimiento continuo y de reparación inmediata, manteniendo un contacto permanente con el cliente.
Semilleros
Surgieron a raíz de la externalización de un servicio que antes estaba interiorizado en cada explotación agraria. Se trata de un sector conformado por empresas de capital local, inicialmente muy atomizado. No obstante, se está produciendo una consolidación de las empresas que alcanzan una cierta dimensión. Se trata de empresas con procesos muy tecnificados, y algunas de ellas realizan tareas de investigación y desarrollo orientadas hacia la mejora de los injertos y el desarrollo de nuevas variedades.
Servicios avanzados
En este sector se incluyen: servicios de ingeniería (asesoramiento técnico agronómico por profesionales que pertenecen a alguna estructura empresarial o institucional); laboratorios para análisis de la producción hortícola y su certificación, ante las crecientes exigencias de los mercados de destino en materia de seguridad alimenticia; y empresas informáticas dedicadas al suministro de programas y aplicaciones específicas. La mayoría de las empresas de este sector son de capital local.
Gestión y tratamiento de residuos
Empresas dedicadas a la gestión de los distintos productos de desecho que tienen su origen en las explotaciones agrarias (residuos vegetales, residuos plásticos y sustratos). Debido a la fuerte inversión inicial que requieren estas empresas, así como la necesidad de acometer proyectos de I+D que permitan solventar los problemas derivados del trabajo con este tipo de productos, ha llevado a que la mayoría de ellas esté participada por capital público o grandes empresas.
Servicios financieros
Hay que destacar el papel desempeñado por (antigua Caja Rural de Almería). Dicha entidad surgió para atender las necesidades de financiación de las explotaciones hortícolas que estaban surgiendo en Almería en los años sesenta y su crecimiento ha estado indisolublemente unido al desarrollo de la horticultura intensiva, hasta convertirse en la primera cooperativa de crédito de España. Numerosas entidades financieras han ido, también, introduciéndose en este sector, lo que ha permitido que el horticultor disponga de una amplia gama de ofertas, condiciones de financiación y productos financieros adaptados a sus peculiaridades.
Centros de Investigación y Desarrollo
Los centros de investigación han favorecido en la provincia el desarrollo de innovaciones. Los centros son de carácter público (Instituto Andaluz de Investigación y Formación Agraria, Pesquera, Alimentaria y de la Producción Ecológica, y la Universidad de Almería), privado (Estación Experimental Las Palmerillas de CAJAMAR y la Fundación TECNOVA, organismo que aglutina a más de 120 empresas de todos los sectores y cuyo objeto es la promoción, fomento, cooperación y desarrollo de la economía en el campo de la industria auxiliar de la agricultura) y mixto (Centro de Innovación de COEXPHAL). Hay que destacar también la aportación de los numerosos grupos de investigación de la Universidad de Almería y de la Fundación TECNOVA como el Centro Tecnológico de la Industria Auxiliar de la Agricultura.
Asociaciones empresariales
Asociaciones que representan y defienden los intereses de las empresas de algunos de los sectores antes mencionados (Asociación Nacional de Compañías de Semillas, Asociación de Semilleros Hortícolas, Asociación de Constructores de Invernaderos, etc.).

Fuente: Elaboración propia a partir de Aznar *et al.* (2000), Ferraro y Aznar (2008)

2.1.4. *El modelo de comercialización*

Uno de los elementos fundamentales para el desarrollo del modelo agrícola almeriense fue su orientación a los mercados a través de una estructura comercial autóctona que le permitió incrementar el valor añadido bruto de la provincia, incorporando a la producción agraria el valor generado por otras actividades (manipulación, envasado, transporte, etc.). Al mismo tiempo, dicha estructura de comercialización permitió obtener, directamente de los mercados, una información muy valiosa sobre las preferencias del consumidor y sobre la forma de actuación de los países competidores. Permitted, igualmente, a los agricultores un proceso de aprendizaje que le llevaría a adoptar nuevas variedades y técnicas de producción para mejorar sus rendimientos y a tomar conciencia de la importancia de contar del soporte técnico de profesionales para elevar el nivel general de los cultivos. Este proceso de aprendizaje les permitió, en definitiva, generar y acumular un capital humano y tecnológico superior a lo habitual en el mundo agrario (Molina, 2004).

El sistema (véase Figura II.2) está basado, fundamentalmente, en dos modos de comercialización (Martínez y Martínez, 2002):

- Formas comerciales de carácter no asociativo. Destacan en este apartado las denominadas alhóndigas o almacenes a los que acuden agricultores y compradores (representantes de mayoristas en destino y de cadenas detallistas, o agentes mayoristas en origen) para, mediante un proceso de subasta a la baja, vender sus productos, encargándose la alhóndiga de anticipar al agricultor el importe de las partidas vendidas en su almacén. Con el tiempo, las alhóndigas han ido convirtiéndose también en agentes de manipulación y comercialización.

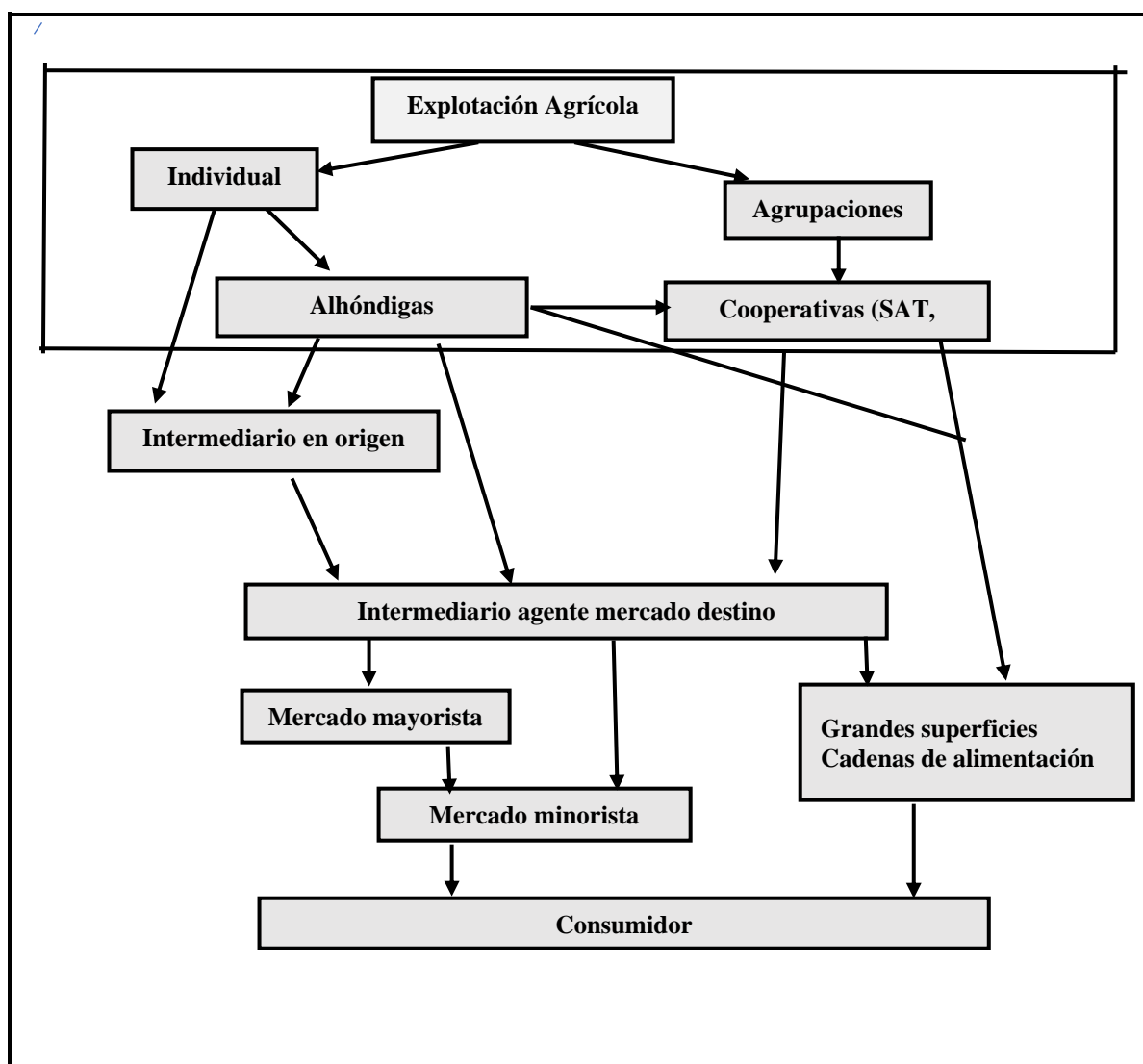
Otros agentes comerciales no asociativos son los mayoristas en origen, que disponen de almacenes de manipulación para su posterior comercialización en destino, abasteciéndose de agricultores independientes o realizando compras en subastas de la provincia.

- Formas comerciales asociativas. Destacan en este apartado las cooperativas agrarias de comercialización, que adquieren normalmente dos formas jurídicas distintas: la forma jurídica de Sociedades Cooperativas Andaluzas (S.C.A.)⁹¹ o la de Sociedades

⁹¹ Las sociedades cooperativas andaluzas (S.C.A.) son definidas por la ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, como aquellas empresas organizadas y gestionadas democráticamente que realizan su actividad de forma responsable y solidaria con la comunidad y en las que sus miembros, además de participar en el capital, lo hacen también en la actividad societaria prestando su trabajo, satisfaciendo su consumo o valiéndose de sus servicios para añadir valor a su propia actividad empresarial.

Agrarias de Transformación (S.A.T.)⁹². Ambas han permitido un proceso de concentración en origen de la oferta, vinculando más activamente al agricultor en la cadena comercial, lo que le ha permitido apropiarse de más valor añadido, así como obtener mayores ganancias derivadas de un mayor poder de negociación y de unas economías de escala en la venta de productos.

Figura II.2: El sistema de comercialización hortofrutícola almeriense



Fuente: Aznar (2006)

⁹² Las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) son definidas por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA) como aquellas sociedades civiles, con personalidad jurídica propia, de finalidad económico-social en relación a la producción, transformación, y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, la realización de mejoras en el medio rural, promoción y desarrollo agrario, así como a la prestación de servicios comunes relacionados con dichos conceptos.

La mayoría de los estudios realizados sobre el modelo de comercialización hortícola de Almería coinciden en señalar, como principal debilidad, su excesiva atomización o reducida concentración empresarial. Aunque en los últimos años se están produciendo algunos procesos de fusión y absorción entre empresas del sector, existen aún grandes diferencias de dimensión entre los operadores comerciales almerienses y la distribución agroalimentaria en España, diferencias que son aún mucho mayores si los comparamos con las grandes cadenas de distribución europeas (Aznar *et al.*, 2013).

Desde mediados de los años setenta del pasado siglo se ha ido produciendo un importante proceso de crecimiento y concentración de la distribución comercial europea en manos de unos pocos operadores. La consecuencia de este proceso es el incremento de su poder de negociación frente a los proveedores (actuando, *de facto*, como un oligopolio de demanda), que se pone de manifiesto imponiendo sus condiciones en las transacciones comerciales (condiciones de entrega, normas de calidad y seguridad, prácticas de pago, envasado y empaquetado, sistema logístico, etc.) y presionando a la baja los precios pagados a los proveedores, que ven reducidos de manera drástica sus márgenes.

En el caso concreto de los proveedores de frutas y hortalizas, las principales exigencias que la gran distribución les impone son las siguientes (Pozancos, 2002):

- Asegurar las necesidades de abastecimiento de todos los centros de venta del cliente.
- Disponer de capacidad de abastecimiento regular a lo largo de todo el año.
- Asumir un compromiso de mantener una calidad homogénea y perfecta normalización en todos los envíos y a lo largo de toda la campaña.
- Disponibilidad para asumir precios ajustados y aumento en el plazo de pago.
- Disponibilidad para mejorar las condiciones de transporte, para realizar fuertes inversiones en los centros de selección y envasado y para colaborar y cofinanciar las campañas de marketing en los centros de venta.
- Disponibilidad para mejorar la formación del personal comercial y de gestión y a realizar inversiones en equipos informáticos que permitan la implantación de sistemas de comunicación proveedor/cliente.

Un informe elaborado por ALIMARKET en 2012, coincide en señalar como principales requerimientos de la gran distribución a sus proveedores hortofrutícolas en España, la capacidad de suministro del producto durante todo el año, con una oferta estandarizada en calidades y precios, y la flexibilidad en la negociación de precios (ALIMARKET, 2012).

En este contexto, según un estudio realizado por Aznar *et al.* (2013), los principales retos de las empresas del sector de comercialización hortofrutícola almeriense tienen que ver con la mejora de la comercialización, así como con la calidad, volumen y variedad del producto (en respuesta a los requerimientos de la gran distribución antes mencionados). A continuación, estaría la preocupación por la mejora de eficiencia, la incorporación de trabajo especializado y el aumento de la colaboración con otras empresas del sector, dándole poca relevancia a la preocupación por trasladar precios adecuados a los productores y a la consolidación de la marca (véase Tabla II.2).

Tabla II.2: Retos de la comercialización hortofrutícola almeriense

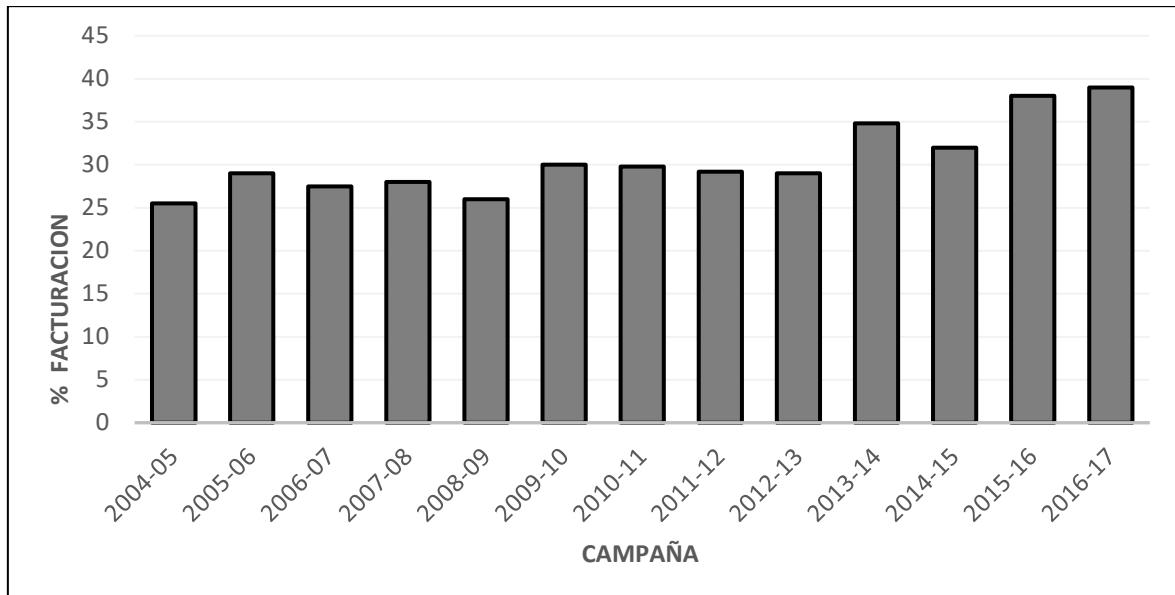
Ponderación muy alta
Ampliar la comercialización a nuevos clientes, principalmente cadenas de distribución, y a nuevos mercados, sobre todo hacia el este europeo.
Seguir mejorando la calidad del producto y la innovación del proceso productivo.
Aumentar el volumen de producto y su diversidad.
Ponderación alta
Reducir costes y mejorar la eficiencia
Invertir en capital humano
Aumentar la colaboración o asociación con otras empresas.
Ponderación media
Garantizar precios estables a los agricultores
Consolidar la marca
Ampliación de las instalaciones de la empresa.

Fuente: Aznar *et al.* (2013)

En definitiva, el importante proceso de concentración de la distribución comercial europea y la consecuente creación de un oligopolio de demanda no se ha visto compensada por una mayor organización de la producción y del comercio en origen. Ello sitúa al sector productor y exportador hortofrutícola almeriense en una clara posición de desventaja. Se hace imprescindible, por lo tanto, desarrollar proyectos de concentración que permitan a las empresas la dimensión necesaria para poder competir internacionalmente, mejorando su posición negociadora y equilibrando la correlación de fuerzas en la cadena de suministro (Aznar *et al.*, 2013).

Aunque tarde, lo cierto es que en los últimos años se están llevando a cabo numerosas fusiones y absorciones entre empresas del sector que parecen anunciar el inicio de un proceso hacia una mayor concentración empresarial (Figura II.3).

Figura II.3: Evolución de la concentración en la comercialización almeriense. Cuota de las primeras 5 comercializadoras en porcentaje



Fuente: CAJAMAR (2017)

2.2. Contribución social

Una de las características a destacar en el desarrollo del modelo es su naturaleza social. Una amplia proporción de la sociedad almeriense tiene relación, directa o indirecta, con este sector. Su desarrollo ha tenido un importante efecto redistributivo en la generación de renta económica⁹³. Dicha naturaleza social se ha mantenido gracias, fundamentalmente, a la confluencia de tres elementos que han incrementado la resiliencia y las posibilidades de supervivencia de este sistema productivo local (Galdeano *et al.*, 2016).

- Su configuración como un sistema productivo basado en muchas pequeñas explotaciones familiares. Tradicionalmente la agricultura intensiva almeriense se ha basado en la colaboración y el trabajo conjunto de la unidad familiar. Las

⁹³ Estimaciones realizadas del denominado Índice de Gini, utilizado para medir la equidad distributiva de los ingresos entre la población (valor 0= máxima igualdad; valor 1= máxima desigualdad), para el período 2000-2008, arrojan una media para Almería de 0,302 para Almería, frente al 0,334 para España.

explotaciones utilizaban exclusiva o mayoritariamente la fuerza de trabajo del grupo familiar⁹⁴, obteniendo importantes márgenes de beneficios debido básicamente a la minimización de los costes salariales (Entrena y Jiménez, 2014).

- El importante desarrollo de las comercializadoras en origen en forma de sociedades cooperativas o alhóndigas. Este sistema productivo basado en muchas pequeñas explotaciones familiares se ha conseguido mantenerse gracias al desarrollo de un importante número de sociedades cooperativas, sociedades agrarias de transformación (SAT) y empresas de comercialización local o alhóndigas.

Todas ellas han estado muy ligadas a la actividad productiva, lo que ha permitido concentrar la oferta agrícola y ha ayudado a la difusión y cumplimiento de las recomendaciones de los programas públicos medioambientales. Muchas de estas empresas se encuentran reconocidas como Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH)⁹⁵. Por su parte, el desarrollo de cooperativas de crédito privadas (principalmente la Caja Rural de Almería, actualmente CAJAMAR), así como otras entidades financieras locales (Caja de Ahorros de Almería, hoy integrada en Unicaja), facilitaron la financiación necesaria para atender las necesidades continuadas de inversión, ante la falta de apoyo gubernamental y de inversión externa.

- El desarrollo de las industrias auxiliares locales. Otro elemento fundamental para el mantenimiento de esa estructura de empresas familiares fue el desarrollo de las industrias auxiliares locales, configurando, como ya hemos comentado, un *clúster* agroindustrial en torno a la producción y comercialización hortofrutícola, lo que ha dotado al sector de importantes ventajas competitivas que le han permitido unas barreras de entrada que aseguran su supervivencia.

En la década de los 90, coincidiendo con la etapa de madurez del modelo, se produjo una fuerte intensificación de la producción y el trabajo, lo cual trajo consigo un aumento en el

⁹⁴ La superficie agrícola está dividida en unas 13.500 explotaciones (con una superficie media de entre 2 y 2,4 ha) donde la familia representa la base de la mano de obra que los agricultores requieren, debido a la naturaleza manual de muchas de las actividades de cultivo (Galdeano-Gómez *et al.*, 2014).

⁹⁵ Las OPFH están constituidas por productores que comercializan en común su producción. Sus miembros pueden ser tanto Cooperativas, como Sociedades Agrarias de Transformación (SAT), Sociedades Mercantiles u otras entidades con personalidad jurídica propia. Sus objetivos son, entre otros: planificar la producción de sus asociados y adecuarla a la demanda del mercado; concentrar la oferta y comercialización de las producciones de sus asociados; reducir los costes de producción y regular los precios; y fomentar técnicas de cultivo y producción sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

grado de formación y especialización de los agricultores, un aumento de la superficie media de las explotaciones y una creciente tecnificación y profesionalización de las prácticas agrarias (sistemas de riego y abonado por ordenador, cultivos sin suelo, sistemas de producción integrada, etc.).

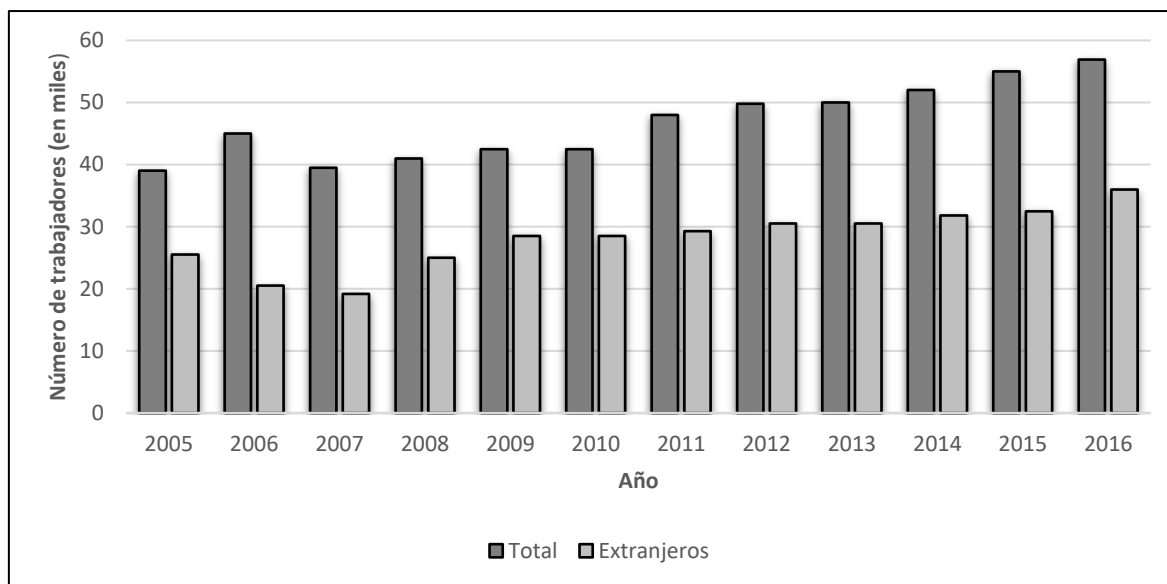
Se produjo, también en esta etapa, un progresivo abandono del trabajo en la explotación de una parte de los miembros de la unidad familiar, tanto por razones sociológicas (períodos más amplios de escolarización, rechazo de las tareas más penosas, mayor valoración del tiempo de ocio, etc.), como económicas (el trasvase del peonaje agrícola desde las explotaciones agrarias hacia los puestos de trabajo que surgen en los sectores auxiliares de la agricultura y servicios). Ello motivó la necesidad de contratar un mayor número de trabajadores asalariados, que fue cubierta, en gran medida, por la llegada masiva de inmigrantes, que ocuparon los puestos más bajos en la escala laboral. Con el tiempo, la aportación de la inmigración al modelo de agricultura intensiva almeriense ha sido creciente hasta convertirse en un elemento clave para su consolidación. En la Figura II.4, puede observarse la evolución del volumen de contratación del sector agrícola en Almería en el periodo 2005-2016 y el importante peso de la contratación de trabajadores extranjeros sobre el total (en la campaña 2015-2016 representaban el 63,5 % del total).

Sin embargo, este proceso de salarización, con mano de obra fundamentalmente extranjera, no se ha realizado de una forma adecuada. Se ha generado una situación socioeconómica de extrema desigualdad, con un fuerte componente de clase (acentuándose el conflicto distributivo local entre los agricultores propietarios de los invernaderos y la población jornalera asalariada), pero también étnico y de género (Reigada *et al.*, 2017)⁹⁶. La incorporación de la mano de obra inmigrante a este mercado de trabajo se ha convertido en uno de los mayores retos sociales del sector ⁹⁷ (Galdeano *et al.*, 2016).

⁹⁶ La falta de continuidad y planificación (la incertidumbre sobre los días de la semana mes que se va a trabajar y los periodos de paro forzado); el uso frecuente del trabajo irregular (aún, poseyendo los inmigrantes, en muchos casos, la documentación en regla); el incumplimiento sistemático del convenio; la falta de derechos laborales y sindicales; la rotación interparcelaria; el alojamiento en asentamientos e infraviviendas; la ausencia de una red de transporte pública que conecte las diferentes zonas agrícolas, las explotaciones y los pueblos; la privación de acceso a la sanidad pública; los comportamientos y percepciones racistas y xenófobas; o la segmentación étnica de los espacios de residencia y convivencia en los pueblos son algunas de las problemáticas y desigualdades que acompañan a las formas de organización y fragmentación del trabajo en los campos almerienses. (Delgado *et al.*, 2016).

⁹⁷ Al objeto de corregirla el sector está tratando de implementar medidas para hacer más atractivo el trabajo en los invernaderos y buscar fórmulas que aporten estabilidad en el empleo y faciliten la especialización.

Figura II.4: Evolución del número de trabajadores afiliados en Almería al régimen especial agrario de la Seguridad Social. En miles



Fuente: CAJAMAR (2017)

Finalmente, dentro de la dimensión social del modelo, hay que destacar que su competitividad y su destacada presencia en el mercado internacional han permitido su auto sostenimiento, con escasos o nulos subsidios, a diferencia de otros sectores agrarios europeos⁹⁸.

2.3. Contribución medioambiental

El modelo agrícola almeriense genera una serie de externalidades negativas sobre el medioambiente cuyos principales efectos enumeramos a continuación (Tolón y Lastra, 2010):

- Consumo de agua y problemas ambientales por su exceso. La extracción de agua se ha realizado por encima de la tasa de recarga, lo que ha generado la salinización y empobrecimiento de su calidad, así como un aumento en el consumo energético.
- Contaminación por residuos sólidos (residuos vegetales y residuos plásticos de invernaderos). Dichos residuos originan problemas medioambientales si se incineran de forma incontrolada o no son tratados o almacenados adecuadamente. Además,

⁹⁸ En Almería las subvenciones de la PAC (Política Agraria Común) solo representan un 1,6 % de la renta agraria.

contaminan los suelos y las aguas superficiales y subterráneas, y producen impacto paisajístico negativo.

- Contaminación por el uso de Fertilizantes. La pobreza natural de los suelos o su sustitución por enarenados, sustratos y soportes hidropónicos, unida a la búsqueda de crecientes rendimientos, requieren elevadas dosis de fertilizantes, en su mayoría inorgánicos. El uso de fertilizantes minerales ha contribuido en gran parte a incrementar el rendimiento de los cultivos, pero un uso poco controlado de los mismos puede provocar la salinización del suelo y la contaminación de las aguas subterráneas.
- Contaminación por uso de Fitosanitarios. En los invernaderos, al ser estructuras cerradas, proliferan las plagas y enfermedades, por lo que el uso de fitosanitarios es muy elevado (a pesar de los avances que se están produciendo en métodos de lucha integrada o incluso ecológica). Un uso excesivo de plaguicidas conlleva una serie de riesgos medioambientales tales como contaminación del agua tanto superficial como subterránea, contaminación del suelo, presencia de fitosanitarios en los productos agrarios, en los restos vegetales, en los plásticos de invernaderos y en los envases de productos fitosanitarios.

Estas externalidades negativas se produjeron, fundamentalmente, en la primera etapa de desarrollo del modelo, como consecuencia de la falta de una adecuada planificación territorial, que dio origen a una sobreexplotación y contaminación de los acuíferos, la extracción de arena y el vertido incontrolado de residuos orgánicos e inorgánicos (Galdeano *et al.*, 2016). No obstante, durante la etapa de especialización productiva y desarrollo tecnológico se mejoró la eficiencia en el uso de los recursos y se implantaron importantes cambios en las tecnologías y en las prácticas agrícolas dirigidas a reducir los impactos negativos sobre el medioambiente. Destacamos los siguientes:

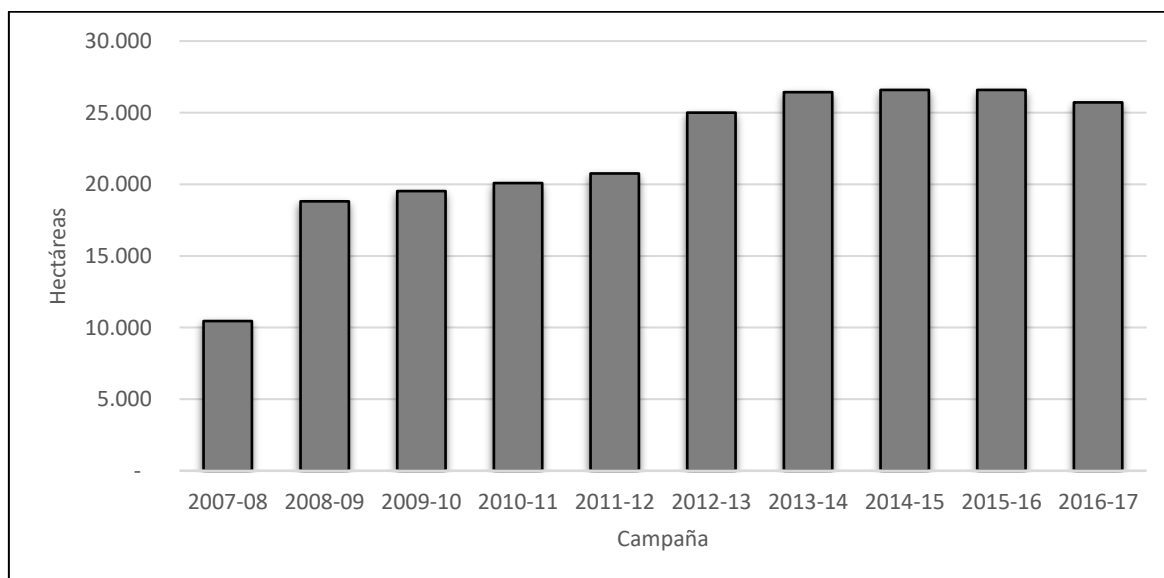
- Se generalizaron los sistemas de ahorro de agua (riego por goteo, hidroponía, etc.) y se incrementó el suministro gracias a las plantas desalinizadoras, los pantanos y el reciclaje del agua.⁹⁹
- Se redujo la “huella hídrica” del sector como consecuencia del uso eficiente de agua (el gasto per cápita de este recurso representa menos de la mitad de la que se utiliza

⁹⁹ Actualmente, Almería es la provincia con sistemas de irrigación más tecnificados y eficientes de España, donde los sistemas de riego por goteo están ampliamente implementados y donde las técnicas de tratamiento y reutilización del agua se aplican cada vez más.

en términos medios en el sector de la agricultura de España) y por el aporte de un volumen de productos para el consumo de una elevada cantidad de población, en su mayor parte externa a este sector.

- Se llevó a cabo una progresiva sustitución del “enarenado” por sistemas sin suelo o hidropónicos y, a través de la implementación de los Planes de Higiene Rural, se establecieron medidas correctoras para reducir los vertidos, los residuos y el uso de pesticidas.
- Creció la conciencia de los agricultores hacia la adopción de técnicas de producción respetuosas con el medioambiente, adoptándose sistemas de producción integrada¹⁰⁰ para los principales cultivos e incrementándose, de manera importante, la producción hortofrutícola ecológica. La superficie cultivada bajo técnicas de control biológico en el año 2017 representa el 56,4 % del total de la superficie cultivada en la provincia, y el 84,4 % de la superficie invernada (en el año 2007 este porcentaje era del 39,4 %). En la Figura II.5, se recoge la evolución de la superficie cultivada bajo técnicas de control biológico en el periodo 2007-2017.

Figura II.5: Evolución de la superficie cultivada bajo técnicas de control biológico. En hectáreas



Fuente: CAJAMAR (2017)

¹⁰⁰ La producción integrada es un sistema de producción agraria respetuoso con el medio ambiente, a medio camino entre la agricultura ecológica y la convencional. En ella se permite el uso de agroquímicos (abonos, fertilizantes, etc.) pero de forma controlada y justificada, cumpliendo las normas que regulan este tipo de producción.

- Por último, hay que destacar los efectos positivos que la alta concentración de invernaderos parece haber tenido en la lucha para combatir el cambio climático (tanto por la reducción de CO₂ que es absorbido por los cultivos, como en la disminución de temperaturas, actuando como un freno sobre el calentamiento atmosférico), así como para combatir la erosión por lluvias torrenciales y fuertes vientos, característicos de las regiones semiáridas, y conseguir un mejor aprovechamiento del agua de lluvia por la instalación de estructuras de captación y almacenamiento de esta en dichas explotaciones.

Nos encontramos, en definitiva, con un modelo agrícola que, en la última década, atraviesa una crisis de rentabilidad, como consecuencia de un cierto estancamiento en los rendimientos (toneladas/ hectárea) y en los precios (euros/kg), así como de un incremento en los costes de explotación. Dicha crisis de rentabilidad ha estado, en gran medida, motivada por el proceso de globalización del sector agroalimentario, que ha generado una fuerte dependencia de los grandes operadores del mercado.

Además, el modelo se encuentra sometido a importantes riesgos reputacionales en relación, tanto a asuntos medioambientales (derivados de la sobreexplotación de los acuíferos, la contaminación por residuos vegetales y plásticos, la contaminación por el uso de fertilizantes y fitosanitarios, la degradación del paisaje, etc.), como sociales (derivados de la existencia de una situación socioeconómica de extrema desigualdad con un importante componente étnico).

Nos preguntamos en qué medida la implementación de políticas de RSE en las empresas del sector de comercialización de productos hortofrutícolas almeriense puede ayudar a superar dicha crisis de rentabilidad y a favorecer la eliminación o disminución de los riesgos reputacionales a los que se ve sometido.

3. Adecuación del modelo hortofrutícola almeriense como contexto de para nuestra investigación

El modelo agrícola almeriense ha sido estudiado extensamente y considerado como contexto de estudio en numerosos trabajos previos que lo han analizado desde un punto de vista agroecológico (Tolón y Lastra, 2010), socioeconómico (García, 2010; Aznar *et al.*, 2011) y

desde el punto de vista de la sostenibilidad y la interrelación de sus dimensiones económica, social y medioambiental (Galdeano *et al.*, 2013; Galdeano *et al.*, 2016).

Se trata de un modelo agrícola de alto rendimiento, basado en la horticultura intensiva, con una clara orientación a los mercados exteriores y una importante capacidad de crecimiento y de adaptación a las nuevas exigencias del mercado nacional e internacional. Sus propias características (estructura formada por pequeños agricultores; orientación a los mercados exteriores; alta capacidad de innovación; organización en empresas de comercialización, auxiliares y de servicios) le han permitido superar los numerosos desafíos económicos, sociales y ambientales a los que se ha enfrentado en su desarrollo (Galdeano *et al.*, 2017).

Como ya hemos avanzado, el desarrollo del modelo se ha llevado a cabo con una tendencia hacia prácticas agroecológicas que le permite un uso más eficiente de los recursos y que contribuyen a disminuir el impacto medioambiental. El uso generalizado de los sistemas de riego por goteo y una mayor aplicación de las técnicas de tratamiento y reutilización del agua (Fernández *et al.*, 2007; Tolón *et al.*, 2013) han convertido a la provincia de Almería en el área de riego más tecnificada y eficiente de España (Galdeano *et al.*, 2016). El uso de los invernaderos hace que el sistema de cultivo sea altamente eficiente, mejorando el ahorro de agua y energía y reduciendo la erosión del suelo (Galdeano *et al.*, 2013). La inversión en tecnología ha aumentado la productividad de los cultivos y ha mejorado la eficiencia de los recursos. La aplicación de los Planes de Higiene Rural ha corregido el impacto medioambiental derivado de los residuos agrícolas y la contaminación por productos químicos. La adopción de tecnologías biológicas ha disminuido el impacto medioambiental en la lucha contra las plagas.

Desde un punto de vista social, la estructura formada por pequeños agricultores ha sido una fuente clave para el empleo, ha favorecido la viabilidad económica de las explotaciones y ha permitido una estabilidad laboral mucho mayor que en otros sectores agrícolas. La organización en cooperativas ha favorecido la redistribución de ingresos entre los agricultores y ha contribuido a la cohesión social (Galdeano *et al.*, 2016). Además, el 90 % de la producción hortofrutícola ha obtenido la certificación Global GAP, que incluye parte de la norma GRASP (Evaluación de riesgos en la práctica social), mediante la cual se garantiza que los productores cumplen con la legislación laboral.

Los datos para esta investigación los hemos recopilado del sector de comercialización hortofrutícola de Almería que, como ya hemos avanzado, se integra en dicho modelo, y forma parte del *clúster* agroindustrial que ha sido decisivo para su desarrollo. Consideramos que se adapta a la presente investigación y, en particular, al modelo y relaciones que se proponen por los siguientes motivos:

- Está compuesto por empresas con una clara orientación al exterior y con una fuerte dependencia de sus clientes (grandes operadores del mercado europeo), los cuales vienen ejerciendo una presión, cada vez mayor, para la implantación de prácticas social y medioambientalmente responsables. Para atender dichas expectativas, las empresas manifiestan un creciente interés por adquirir y asimilar nuevos conocimientos en materia de RSE, a través, fundamentalmente, del diálogo con sus clientes y con sus agricultores a quienes trasladan dichas exigencias. En este contexto, consideramos de interés analizar el efecto que la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE de estas empresas tiene sobre su orientación a la RSE y sobre su capacidad de innovación.
- A pesar de los procesos de concentración de los últimos años, gran parte de las empresas del sistema de comercialización son consideradas PYMES. En dichas empresas, los valores éticos, sociales y medioambientales del propietario-directivo son de gran importancia en la definición de la misión y de la estrategia de la empresa y pueden ser facilitadores de su orientación hacia prácticas responsables. Consideramos, pues, de interés, analizar en este contexto, el impacto que la percepción de la ética y la RS por parte de los directivos de estas empresas puede tener sobre su orientación a la RSE.
- Se trata de un sector con un importante desarrollo de las cooperativas. Como ya hemos avanzado, en opinión de numerosos autores (Palomo y Valor, 2004; Ceballo, 2005; Vargas y Vaca, 2005; De Castro, 2006; Mozas y Puentes, 2010; Arana, 2010; Arcas y Briones, 2017), este tipo de organizaciones presentan una serie de singularidades que pueden propiciar y facilitar la adopción de comportamientos propios de la RSE. Son organizaciones cuyo funcionamiento se rige por unos principios, los principios cooperativos, que recogen, de forma implícita, el compromiso con la RSE en sus diversas manifestaciones, por lo que la gestión de la RSE en una sociedad cooperativa debería resultar mucho más sencilla que en cualquier otro tipo de empresa, en opinión de los mencionados autores.

- Tanto las empresas comercializadoras como el sector al que pertenecen y el propio modelo en el que se integran, se encuentran sometidos a importantes riesgos reputacionales derivados tanto de aspectos sociales (situación de extrema desigualdad generada, con un componente de clase, étnico y de género), como de las externalidades medioambientales aún por resolver. Son empresas que, además, atraviesan actualmente por una crisis de rentabilidad, motivada, en gran medida, por su fuerte dependencia de los grandes operadores del mercado. Dicha crisis de rentabilidad puede poner en peligro la viabilidad de estas empresas, la de las propias explotaciones agrícolas y, en definitiva, la viabilidad del modelo en su conjunto. En dicho contexto, consideramos de interés analizar el impacto que la orientación a la RSE por parte de estas empresas tiene sobre su desempeño empresarial, en su concepción más amplia, que incluya, tanto variables tangibles (desempeño financiero y desempeño exportador), como intangibles (imagen, reputación y satisfacción de los *stakeholders*).
- Por último, como ya hemos avanzado, una de las características de estas empresas y del modelo agrícola en el que se integran es su capacidad para la incorporación de nueva tecnología y la innovación en nuevos productos, sistemas de cultivo y sistemas de comercialización. Esta capacidad de innovación ha permitido a las empresas comercializadoras y al sector en su conjunto adaptarse a un mercado cada día más exigente. Consideramos de interés, pues, en este contexto, analizar en qué medida la orientación de estas empresas a la RSE puede incrementar su capacidad de innovación, así como el impacto que esta última puede tener sobre su desempeño empresarial.

CAPÍTULO II

MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO

En este capítulo presentaremos los pasos de la metodología utilizada para la medición de las diferentes variables que componen nuestro modelo. Iniciamos el capítulo con la generación de un listado de ítems extraídos y adaptados de la literatura para cada variable del modelo. A continuación, analizamos el proceso seguido para la configuración del panel de expertos y la revisión de los ítems hasta la configuración del listado definitivo que darán soporte al cuestionario. Finalmente, definimos la población objeto de estudio, las características de la muestra y el proceso seguido para la recogida de datos.

1. Generación de un listado de ítems para la medición de los constructos

Para medir las diferentes variables de nuestro modelo hemos utilizado medidas subjetivas basadas en la percepción de los directivos de las empresas. A pesar de que la utilización de este tipo de medidas tiene como inconveniente el hecho de que pueden verse afectadas por sesgos psicológicos que podrían conducir a resultados no representativos (Richard *et al.*, 2009), existen, sin embargo, estudios previos que demuestran la existencia de una correlación entre las medidas subjetivas y objetivas cuando se utiliza un diseño de investigación que minimice dichos sesgos (Wall *et al.*, 2004; Dess y Robinson, 1984).

Con el objeto de controlar estos posibles sesgos, utilizamos algunos procedimientos en el diseño de la encuesta:

- Procuramos que las personas encuestadas tuviesen un conocimiento amplio, transversal y profundo de la empresa, por lo que la encuesta fue dirigida a los presidentes, gerentes o directores generales.
- Nos aseguramos de que los conceptos estuvieran claramente definidos y que los ítems de medición los representaran clara y concisamente (Skjong y Wentworth, 2001; Wall *et al.*, 2004; Dess y Robinson, 1984). Para ello, antes del desarrollo del cuestionario, revisamos con el panel de expertos la claridad y precisión de la

definición de las variables y sus dimensiones, así como la redacción de los elementos incorporados en la encuesta.

- Utilizamos una encuesta autoadministrada y garantizamos el anonimato de todas las personas encuestadas para reducir el sesgo resultante de la tendencia a dar respuestas socialmente deseables.
- Se ofreció a cada empresa un informe ejecutivo con los principales resultados del estudio. Consideramos que ello también podría ayudar a reducir el sesgo potencial, ya que puede alentar respuestas a la encuesta honestas y veraces.

1.1. Medición de la “Orientación a la RSE”

Dada la diversidad de teorías, perspectivas teóricas y definiciones existentes sobre la RSE (analizadas extensamente en la Parte I de esta tesis), existen también varios marcos de referencia para explicar las dimensiones del concepto. Los enfoques que más atención están teniendo en los últimos años, por parte de los teóricos de la RSE, y las metodologías de medición más utilizadas en los estudios empíricos se basan, fundamentalmente, en tres teorías: la teoría de Carroll, la teoría los *stakeholders* y la teoría del Desarrollo Sostenible.

Carroll (1979), definió cuatro dimensiones del constructo, que dependen sucesivamente unas de otras: dimensión económica, dimensión legal, dimensión ética y dimensión discrecional. Desde un enfoque basado en la teoría de los *stakeholders* se definen dos dimensiones: dimensión interna (incluye las relaciones de la empresa con sus empleados y con sus socios/accionistas) y dimensión externa (incluye las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, comunidad, competencia y medioambiente). Por su parte, desde la perspectiva del Desarrollo Sostenible se identifican tres dimensiones: dimensión económica, dimensión social y dimensión medioambiental ¹⁰¹.

En la presente investigación, elaboramos una escala de medida de la variable “Orientación a la RSE” basándonos en un total de once estudios empíricos que utilizan métodos de valoración conforme a los tres enfoques antes mencionados: seis de ellos utilizan una metodología basada en la teoría de los *stakeholders* (Öberderser *et al.*, 2013; Dopico *et al.*, 2014; Luo *et al.*, 2017; Turker, 2009; Fatma *et al.*, 2014; y Larrán *et al.*, 2013); dos de ellos

¹⁰¹ Para un análisis más detallado de estas teorías véase el apartado 5, Capítulo I de la Parte I de esta tesis.

están basados en la teoría del Desarrollo Sostenible (Gallardo *et al.*, 2013; y González *et al.*, 2014), dos estudios se basan en la teoría de Carroll (Maignan y Ferrell, 2000; Alvarado *et al.*, 2008); y un estudio se basa conjuntamente en la teoría de Carroll y en la teoría de los *Stakeholders* (Pérez, 2016). En la Tabla II.3, se relacionan dichos estudios, indicando la teoría que subyace en cada uno de ellos y las dimensiones que se proponen para el constructo.

Tabla II.3: Trabajos empíricos analizados para la elaboración de la escala de medida de la RSE

Autor	Título investigación	Teoría Subyacente	Dimensiones
Öberderser <i>et al.</i> (2014).	Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation	Teoría de <i>stakeholders</i>	Ámbito comunidad Ámbito recursos humanos Ambiental Ámbito <i>shareholders</i> Ámbito social Ámbito consumidor Ámbito proveedores
Dopico <i>et al.</i> (2014).	Valoración de la RSC por el consumidor y medición de su efecto sobre las compras	Teoría de <i>stakeholders</i>	Clientes Sociedad Empleados Competencia Organización interna
Pérez (2016)	Valoración de la Responsabilidad Social Empresarial por la demanda hotelera	Teoría de Carroll y Teoría de los <i>stakeholders</i>	Ética Económica Filantrópica Legal Ambiental <i>Stakeholders</i>
Alvarado <i>et al.</i> (2008)	Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll.	Teoría de Carroll	Económica Ética-legal Filantrópica Imagen de marca Reputación
Maignan y Ferrell (2000)	Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France	Teoría de Carroll	Económica Legal Ética Discrecional
Autor	Título investigación	Teoría Subyacente	Dimensiones
Luo <i>et al.</i> (2017)	Measuring Corporate Social Responsibility in Gambling Industry: Multi-Items Stakeholder Based Scales	Teoría de <i>stakeholders</i>	Empleados Gobierno corporativo Clientes Accionistas Medio ambiente Comunidad

Tabla II.3: Trabajos empíricos analizados para la elaboración de la escala de medida de la RSE (continuación)

Gallardo <i>et al.</i> (2013)	Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa	Teoría del Desarrollo Sostenible	Social Económica Medioambiental
Turker (2009)	Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study	Teoría de <i>stakeholders</i>	Sociedad Entorno natural Generaciones futuras ONG Empleados Gobierno corporativo
Fatma <i>et al.</i> (2014)	Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry	Teoría de <i>stakeholders</i>	Clientes Empleados Accionistas Medio Ambiente Sociedad
Larrán <i>et al.</i> (2013)	Relación entre la RSE y el performance competitivo en la pequeña y mediana empresa: un estudio empírico	Teoría de <i>stakeholders</i>	Medio Ambiente Empleados Sociedad Clientes
González <i>et al.</i> (2014)	Propuesta de una escala para la medición de la responsabilidad social corporativa	Teoría del Desarrollo Sostenible	Social Económica Medioambiental

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

De las diferentes metodologías de medición comentadas, decidimos aplicar una metodología basada en la teoría de los *stakeholders*, por ser una de las referencias más utilizadas, que se adapta, además, a nuestro contexto de estudio y al modelo y variables que pretendemos contrastar. Consideramos las siguientes dimensiones del constructo: empleados, accionistas/socios, clientes, proveedores, medioambiente, comunidad y competencia.

Los ítems para la medición de las diferentes dimensiones de la RSE se han extraído de los estudios antes referenciados y se han adaptado a nuestro contexto de estudio (Tabla II.4).

Tabla II.4: Ítems para medir la variable “Orientación a la RSE”

EMPLEADOS	
Nuestra empresa implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados.	Turker (2009)
Nuestra empresa implementa programas de formación y desarrollo personal para los trabajadores	Dopico <i>et al.</i> (2012)
Nuestra empresa dispone de programas que fomentan la diversidad de nuestra fuerza de trabajo (en términos de edad, género y raza).	Maignan y Ferrell (2000)
En general, nuestra empresa fomenta programas de discriminación positiva (a favor de las mujeres, discapacitados, minorías extranjeras, etc.)	Dopico <i>et al.</i> (2012)
Nuestra empresa tiene políticas internas que impiden la discriminación en la compensación y promoción de los trabajadores	Maignan y Ferrell (2000)
Nuestra empresa reconoce la importancia del empleo estable para sus empleados y la sociedad	Larrán <i>et al.</i> (2013)
En nuestra empresa el salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen	Gallardo <i>et al.</i> (2013)
Nuestra empresa desarrolla programas para prevenir accidentes en el trabajo	Dopico <i>et al.</i> (2012)
Nuestra empresa se comunica de manera abierta y honesta con los empleados	Öberseder <i>et al.</i> (2014)
Nuestra empresa evalúa el clima laboral y satisfacción de sus empleados de forma periódica.	Larrán <i>et al.</i> (2013); Dopico <i>et al.</i> (2012)
SOCIOS / ACCIONISTAS	
Nuestra empresa trata de garantizar su supervivencia y éxito a largo plazo	Luo <i>et al.</i> (2017)
Nuestra empresa siempre intenta obtener la máxima utilidad económica de su actividad	Alvarado y Schlesinger (2008)
Nuestra empresa mantiene un control estricto sobre sus costes	Fatma <i>et al.</i> (2014)
Nuestra empresa se preocupa por el cumplimiento de su obligación con los accionistas/socios	Luo <i>et al.</i> (2017)

Tabla II.4: Ítems para medir la variable “Orientación a la RSE” (continuación)

Nuestra empresa se comunica de manera abierta y honesta con los accionistas/socios.	Öberseder <i>et al.</i> (2014)
CLIENTES	
Nuestra empresa ofrece productos que cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad	Gallardo <i>et al.</i> (2013)
Nuestra empresa realiza estudios sobre la satisfacción de sus clientes	Dopico <i>et al.</i> (2012)
Nuestra empresa ajusta los niveles de precios a la calidad ofrecida.	Gallardo <i>et al.</i> (2013)
Nuestra empresa ofrece productos seguros	Öberseder <i>et al.</i> (2014)
Nuestra empresa establece procedimientos para cumplir con los clientes	Luo <i>et al.</i> (2017)
Nuestra empresa proporciona información completa y precisa sobre sus productos a sus clientes.	Turker (2009)
Nuestra empresa da respuesta a las quejas de los clientes	Larrán <i>et al.</i> (2013)
PROVEEDORES	
Nuestra empresa cuenta con procedimientos para controlar las condiciones laborales y la política de contratación de sus proveedores	Dopico <i>et al.</i> (2012)
Nuestra empresa da respuesta a las quejas de proveedores	Dopico <i>et al.</i> (2012)
Nuestra empresa se comunica de manera abierta y honesta con los proveedores	Öberseder <i>et al.</i> (2014)
Nuestra empresa coopera con sus proveedores para mejorar sus productos y servicios	Dopico <i>et al.</i> (2012)
Nuestra empresa presta asesoramiento técnico a sus proveedores	Dopico <i>et al.</i> (2012)
Nuestra empresa presta asesoramiento financiero a sus proveedores	Dopico <i>et al.</i> (2012)

Tabla II.4: Ítems para medir la variable “Orientación a la RSE” (continuación)

Nuestra empresa promueve la producción ecológica y/ o integrada de sus proveedores	González <i>et al.</i> (2014)
Nuestra empresa considera indispensable que los proveedores dispongan de certificación de buenas prácticas agrícolas, certificación de seguridad alimentaria y certificación ambiental.	Dopico <i>et al.</i> (2012); González <i>et al.</i> (2014)
MEDIO AMBIENTE	
Nuestra empresa protege el medioambiente en mayor medida que lo que exige la ley	Pérez (2016)
Nuestra empresa gestiona adecuadamente los residuos.	Öberseder <i>et al.</i> (2014)
Nuestra empresa adopta programas para el uso de energías alternativas	Larrán <i>et al.</i> (2013)
Nuestra empresa dispone de un programa de ahorro energético	Pérez (2016)
Nuestra empresa tiene implementado un programa de reducción del consumo de agua	Larrán <i>et al.</i> (2013)
Nuestra empresa valora el uso de envases y embalajes reciclables	Gallardo <i>et al.</i> (2013)
Nuestra empresa realiza periódicamente auditorías medioambientales	Larrán <i>et al.</i> (2013)
Nuestra empresa concede importancia a la elección de proveedores que cumplan determinados requisitos medioambientales	González <i>et al.</i> (2014)
Nuestra empresa implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el medioambiente natural.	Turker (2009)
COMUNIDAD	
Nuestra empresa incorpora los intereses de su comarca en sus decisiones empresariales	Larrán <i>et al.</i> (2013)
Nuestra empresa contribuye al desarrollo de la región.	Öberseder <i>et al.</i> (2014)
Nuestra empresa utiliza los recursos locales de la región en su producción	Öberseder <i>et al.</i> (2014)

Tabla II.4: Ítems para medir la variable “Orientación a la RSE” (continuación)

Nuestra empresa patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música, etc.)	Alvarado y Schlesinger (2008)
Nuestra empresa dedica parte de su presupuesto a donaciones y trabajo social para favorecer a los más desfavorecidos	Fatma <i>et al.</i> (2014)
COMPETENCIA	
Nuestra empresa promueve la libre competencia	Dopico <i>et al.</i> (2012)
Nuestra empresa promueve la cooperación con la competencia	Dopico <i>et al.</i> (2012)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

1.2. Medición de la “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE”

En línea con Zahra y George (2002), consideramos la “Capacidad de absorción de conocimiento” como un constructo con dos dimensiones:

- La capacidad de absorción de conocimiento potencial. En esta dimensión se recogen los esfuerzos realizados por la empresa para adquirir nuevo conocimiento externo y asimilarlo a través de sus propias rutinas.
- La capacidad de absorción de conocimiento realizada. Esta dimensión recoge los esfuerzos realizados por la empresa para la transformación y explotación de dicho conocimiento. Mediante la transformación del conocimiento la empresa desarrolla y mejora sus rutinas internas con el objeto de facilitar la transferencia y combinación del conocimiento existente con el nuevo conocimiento adquirido y asimilado. Mediante la explotación del conocimiento la empresa desarrolla y mejora sus rutinas internas de forma que le permitan aplicar el conocimiento adquirido, asimilado y transformado, desarrollando nuevos productos, sistemas, procesos o formas de organización y mejorando las competencias existentes o creando otras nuevas.

Los ítems correspondientes a cada dimensión (véase Tabla II.5) se han extraído y adaptado de la escala elaborada por Jansen *et al.* (2005), así como de las adaptaciones que hicieron de la misma Ingenbleek y Dentoni (2016) y Ahimbisibwe *et al.* (2016).

Tabla II.5: Ítems para medir la variable “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE”

Capacidad de absorción de conocimiento potencial	
Nuestra empresa participa en foros o encuentros sobre RSE.	Ingenbleek y Dentoni (2016)
Nuestra empresa mantiene frecuentes contactos con nuestros clientes generando mucha información relacionada con la RSE (respeto al medioambiente, seguridad alimentaria, prácticas socialmente responsables con empleados y proveedores)	Ingenbleek y Dentoni (2016); Ahimbisibwe <i>et al.</i> (2016)
Nuestra empresa mantiene contactos regulares con sus proveedores para obtener nuevos conocimientos sobre asuntos relacionados con la RSE (respeto al medioambiente, seguridad alimentaria, prácticas socialmente responsables con empleados)	Ingenbleek y Dentoni (2016)
Nuestra empresa recopila información sobre prácticas socialmente responsables a través de consultoras y asesores en RSE.	Ingenbleek y Dentoni (2016)
Nuestra empresa recopila información sobre prácticas socialmente responsables a través de informes, revistas y <i>sitios web</i> específicos sobre RSE.	Ingenbleek y Dentoni (2016)
Nuestra empresa tiene contactos habituales con la universidad e institutos de investigación para obtener conocimiento sobre la RSE.	Ingenbleek y Dentoni (2016)
Nuestra empresa sabe identificar e interpretar rápidamente los cambios y nuevos requerimientos en materia de RSE	Jansen <i>et al.</i> (2005)
Nuestra empresa dispone de métodos y herramientas para distribuir y compartir el conocimiento sobre RSE adquirido (reuniones, foros de debate, intranet)	Jansen <i>et al.</i> (2005)
Nuestra empresa reconoce inmediatamente la relevancia de la información relacionada con la RSE	Jansen <i>et al.</i> (2005); Ingenbleek y Dentoni (2016)

Tabla II.5: Ítems para medir la variable “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE” (continuación)

Capacidad de absorción de conocimiento realizada	
Nuestra empresa considera regularmente las consecuencias de los cambios en las demandas y requisitos de RSE	Jansen <i>et al.</i> (2005); Ingenbleek y Dentoni (2016)
Nuestra empresa es capaz de reconocer rápidamente la utilidad que tiene el nuevo conocimiento sobre RSE para reforzar el conocimiento ya existente.	Jansen <i>et al.</i> (2005)
En nuestra empresa somos capaces de combinar/renovar nuestro conocimiento previo sobre RSE con nuevo conocimiento externo adquirido	Ahimbisibwe <i>et al.</i> (2016); Jansen <i>et al.</i> (2005)
Nuestra empresa trabaja laboriosamente sobre las oportunidades que genera el nuevo conocimiento externo sobre RSE.	Jansen <i>et al.</i> (2005)
Nuestra empresa está continuamente considerando de qué manera puede explotar el nuevo conocimiento sobre RSE adquirido.	Jansen <i>et al.</i> (2005)
En general, nuestra empresa aplica con éxito la información sobre RSE en sus procesos internos y externos.	Ingenbleek y Dentoni (2016)
Las innovaciones en nuestra empresa tienen en cuenta la RSE	Ahimbisibwe <i>et al.</i> (2016)
Nuestra empresa responde rápidamente a los cambios importantes que se producen en el entorno de nuestra actividad en relación con la RSE.	Ahimbisibwe <i>et al.</i> (2016)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

1.3. Medición de la “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos”

Existen en la literatura numerosos estudios que tienen como objeto la medición de las percepciones acerca de la importancia relativa de la ética y la responsabilidad por parte de los directivos. Kraft y Jauch (1992) desarrollaron un instrumento de medida (*Organizational Effectiveness Menu*) muy exhaustivo en el que identificaron 60 criterios, agrupados en siete categorías: personal; servicios, producción, investigación y desarrollo, marketing, finanzas, organización y sociedad.

Posteriormente, Singhapakdi *et al.* (1995), basándose en esta escala, elaboraron la denominada escala PRESOR (*Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*), que se convirtió en una de las herramientas más destacadas en la medición de la percepción de la importancia de la ética. La escala original está formada por 16 ítems que reflejan distintas relaciones de aspectos éticos y socialmente responsables con aspectos relativos a la eficacia organizativa (véase Tabla II.6).

Tabla II.6: Escala PRESOR

1. Comportarse de forma ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa
2. La calidad de los <i>outputs</i> es fundamental para el éxito de la empresa, la ética y la responsabilidad social no lo son
3. La comunicación resulta más importante que la preocupación por la ética y la responsabilidad social para la eficacia global de una organización
4. Las sesiones de planificación corporativa y para el establecimiento de objetivos deberían incluir discusiones acerca de responsabilidad social y ética
5. La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, aunque suponga forzar o quebrantar las normas
6. La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo
7. La eficacia de un negocio se puede determinar en gran medida por su comportamiento ético y socialmente responsable
8. Las empresas han de despreocuparse de la ética y la responsabilidad social para mantener su competitividad en un entorno global
9. La responsabilidad social y la rentabilidad pueden ser compatibles
10. La ética en los negocios y la responsabilidad social son aspectos claves para la supervivencia de una empresa
11. El estado de ánimo de los empleados debe ser una prioridad principal dentro de una empresa
12. Las empresas tienen una responsabilidad social más allá de la obtención de beneficios
13. Si está en juego la supervivencia de la empresa, se deben dejar de lado la ética y la responsabilidad social
14. Para una empresa, la eficiencia es mucho más importante que ser percibida como ética y socialmente responsable
15. Con frecuencia la ética resulta un buen negocio
16. Si los accionistas están descontentos, lo demás carece de importancia

Fuente: Godos *et al.* (2012)

A partir de la escala PRESOR, numerosos autores se han pronunciado sobre la dimensionalidad de este constructo. Singhapakdi *et al.* (1995) consideran que la escala PRESOR consta de tres dimensiones:

- “La Ética es un buen negocio”. En esta dimensión se incluyen los ítems 1, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12 y 15 de la escala PRESOR. Los directivos con elevadas puntuaciones en esta dimensión consideran que la ética y la responsabilidad social son importantes debido a su impacto, en última instancia, sobre la supervivencia y la competitividad de la empresa.
- “El beneficio no es lo principal”. En esta dimensión se incluyen los ítems 5, 8, 13, 14 y 16 de la escala PRESOR. Los directivos con elevadas puntuaciones en esta dimensión consideran que la ética y la responsabilidad social son importantes, aunque ello pueda suponer que la empresa sea menos rentable y competitiva.
- “Calidad y comunicación”. En esta dimensión se incluye los ítems 2 y 3 de la escala PRESOR. Los directivos con elevadas puntuaciones en esta dimensión consideran que la ética y la responsabilidad social son tan importantes para el éxito corporativo como la calidad y la comunicación.

Por su parte, Etheredge (1999) propone una estructura de la escala con dos dimensiones:

- “Importancia de la ética y la responsabilidad social”. Los directivos con elevadas puntuaciones en esta dimensión tenderán a considerar que la ética y la responsabilidad social son de primordial importancia en el negocio, tanto para asegurar la efectividad de la organización en términos de rentabilidad, como para su supervivencia. Se incluyen en esta dimensión los ítems 1, 6, 7 y 15 de la escala PRESOR.
- “Subordinación de la ética y la responsabilidad social”. Esta dimensión se ve como una medida de la necesidad percibida de ignorar o incluso rechazar la ética y la responsabilidad social para lograr, también, la efectividad de la organización en términos de competitividad, rentabilidad, eficiencia o supervivencia. Se incluyen en esta dimensión los ítems 5, 8, 13, 14 y 15 de la escala PRESOR.

En línea con otros estudios anteriores (Burnaz *et al.*, 2009; Kolodinsky *et al.*, 2010; Singhapakdi y Vitell, 2007; Vitell *et al.*, 2003), en nuestro trabajo hemos utilizado una versión reducida de la escala PRESOR, basada en un único factor. Dicha escala se compone de seis ítems (véase Tabla II.7) que recogen la percepción de los directivos acerca del grado

en que la ética y la responsabilidad social es importante y beneficiosa para los negocios y el éxito empresarial. Los ítems han sido extraídos y adaptados de los trabajos de Singhapakdi *et al.* (1995, 1996); Etheredge (1999); Axinn *et al.* (2004); Kolodinsky *et al.* (2010); Singhapakdi y Vitell (2007); y Vitell *et al.* (2003). Los ítems 4, 5 y 6 se formularon en sentido inverso, cambiándose la codificación de las respuestas en la fase posterior de análisis, para guardar coherencia con el resto de la escala.

Tabla II.7: Ítems para medir la variable “Importancia percibida de la ética y responsabilidad social por los directivos”

1. Comportarse de forma ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa
2. La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo
3. El éxito de un negocio se puede determinar en gran medida por su comportamiento ético y socialmente responsable
4. La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, aunque suponga forzar o quebrantar las normas
5. Las empresas han de despreocuparse de la ética y la responsabilidad social para mantener su competitividad en un entorno global
6. Si está en juego la supervivencia de la empresa, se deben dejar de lado la ética y la responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

1.4. Medición de la “Capacidad de innovación”

Consistentemente con la concepción amplia del constructo asumida en este trabajo, proponemos una escala de medición que contemple las diferentes categorías de innovación recogidas en el Manual de Oslo (OCDE, 1997) y que han servido de base para un gran número de estudios empíricos (Damanpour y Evan, 1984; Birkinshaw *et al.*, 2008; Damanpour *et al.*, 2009; Damanpour y Aravind, 2011; Azar y Ciabuschi, 2017).

Utilizamos, para ello, una escala compuesta por seis ítems (véase Tabla II.8), extraídos de los estudios empíricos de Gallardo y Sánchez (2013); Gómez (2015); y Cegarra *et al.* (2016).

Tabla II.8: Ítems para medir la variable “Capacidad de innovación”

Nuestra empresa ha introducido productos nuevos o sustancialmente mejorados en los dos últimos años.	Gómez (2015); Cegarra <i>et al.</i> (2016)
Nuestra empresa ha introducido innovaciones y mejoras en los procesos de producción, logística o distribución en los últimos dos años.	Gómez (2015); Cegarra <i>et al.</i> (2016)
Nuestra empresa ha introducido innovaciones en sistemas de tecnología de la información y comunicación mediante la intensificación de la presencia de la compañía en Internet y redes sociales.	Gómez (2015); Cegarra <i>et al.</i> (2016)
Nuestra empresa ha introducido innovaciones en los métodos de comercialización en los dos últimos dos años (diseño de productos, distribución, políticas de promoción, etc.)	Gómez (2015); Cegarra <i>et al.</i> (2016)
Nuestra empresa intenta o lleva a cabo proyectos de investigación y desarrollo	Gallardo y Sánchez (2013)
Nuestra empresa ha introducido nuevas prácticas que potencian la captación de nuevos mercados internacionales	Gallardo y Sánchez (2013)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

1.5. Medición del “Desempeño financiero”

La mayoría de los estudios empíricos sobre la relación entre la RSE y el desempeño financiero han medido este último utilizando modelos de medición objetivos, a través de medidas contables, que valoran los beneficios, el incremento de ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad¹⁰²; medidas del mercado financiero, que valoran el retorno a los

¹⁰² Algunas de las medidas contables más utilizadas son las siguientes: EBITDA (ganancia operativa de la empresa sin tener en cuenta los intereses, impuestos y amortizaciones); cuota de mercado (ventas de la empresa/ventas totales disponibles en ese mercado); margen de beneficio (beneficio operativo neto/ventas); ROA (beneficio operativo neto/ activos en balance); ROE (beneficio neto después de impuestos/fondos propios); ROI (beneficio neto después de impuestos /volumen de activo total); crecimiento de las ventas en el periodo.

accionistas¹⁰³; y medidas mixtas de mercado contable/financiero¹⁰⁴ (Richard *et al.*, 2009). No obstante, en los últimos años, se ha empezado a prestar un mayor interés a modelos de medición subjetivos, basados en la percepción de los directivos sobre la situación financiera de la empresa, la eficiencia en el uso de los activos o el logro de objetivos financieros.

Utilizamos en la presente investigación un modelo de medición subjetivo con cuatro ítems (véase Tabla II.9) extraídos de trabajos previos (Kandemir *et al.*, 2006; Camisón, 2004; Camisón *et al.*, 2007; Delgado y Gallardo, 2016; y Calantone *et al.*, 2002).

Tabla II.9: Ítems para medir la variable de “Desempeño financiero”

Se han incrementado las ventas.	Kandemir <i>et al.</i> (2006); Camisón <i>et al.</i> (2007); Delgado y Gallardo (2016)
Se ha incrementado la cuota de mercado	Camisón <i>et al.</i> (2007); Delgado y Gallardo (2016)
Se ha incrementado la rentabilidad	Camisón (2004); Delgado y Gallardo (2016); Calantone <i>et al.</i> (2002)
Se ha incrementado la productividad	Camisón (2004); Kandemir <i>et al.</i> (2006)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

¹⁰³ Algunas de las medidas del mercado financiero más utilizadas son las siguientes: EPS o ganancias por acción (ganancia operativa neta/ número de acciones); valor de mercado o capitalización bursátil (valor total de las acciones comunes de una empresa); Relación precio / ganancias (precio actual de las acciones/ ganancias anuales por acción que paga la empresa); precio de mercado de las acciones ordinarias cotizadas de la empresa; TSR o rentabilidad total del accionista (variación del precio de las acciones durante el año más los dividendos pagados).

¹⁰⁴ Algunas de las medidas mixtas más utilizadas son las siguientes: EVA o valor económico añadido (beneficio neto menos el costo de capital de la empresa); Q de Tobin (valor de mercado de los activos de la empresa/su costo de reposición); Z-score (modelo lineal de cinco ratios financieros: capital de trabajo / activos totales; ganancias retenidas / activos totales; EBIT / activos totales; valor de mercado / pasivo total; y ventas / activos totales)

1.6. Medición del “Desempeño exportador”

La medición del desempeño exportador viene siendo uno de los aspectos más controvertidos en la literatura sobre negocio internacional (Flor *et al.*, 2004). No existe un método uniforme para su medición, lo que ha impedido a los investigadores comparar los resultados de diferentes estudios, así como establecer conclusiones generalizadas sobre cuáles son las estrategias más adecuadas para alcanzar mejores resultados en la actividad de exportación de las empresas (Navarro *et al.*, 2006).

Zou *et al.* (1998), en un intento de integración de la literatura existente, elaboraron una escala de desempeño de exportación para ser utilizada a nivel internacional, la denominada escala EXPERF. Dicha escala contempla el desempeño exportador como un constructo con tres dimensiones: rendimiento financiero, rendimiento estratégico y satisfacción con los resultados de exportación.

Lages *et al.* (2008) contemplaron, también, tres dimensiones del desempeño exportador: la intensidad de las exportaciones o participación de las exportaciones en las ventas y beneficios totales de la empresa; el logro de los objetivos de exportación en términos de ventas, rentabilidad, cuota de mercado y rendimiento general; y la percepción sobre la satisfacción de las exportaciones.

Otros autores (Viet *et al.*, 2014; Ahimbisibwe *et al.*, 2016), utilizan indicadores genéricos de carácter subjetivo, que recogen las percepciones o satisfacción global de la empresa con su actividad exportadora. Además, Ahimbisibwe *et al.* (2016), argumentan que estas medidas de desempeño subjetivo son más útiles cuando se estudian las PYMES, ya que las mismas pueden sentirse incómodas al proporcionar medidas objetivas de rendimiento.

Optamos en esta investigación por la utilización de una escala genérica de carácter subjetivo, compuesta por cuatro ítems (véase Tabla II.10) que recogen la percepción de los directivos de las empresas sobre: a) la intensidad de las exportaciones o participación de las mismas en las ventas totales de la empresa; b) el rendimiento de las exportaciones y satisfacción de la empresa con los resultados obtenidos. Dichos ítems se han extraído de los estudios antes indicados (Zou *et al.*, 1998; Lages *et al.*, 2008; Ahimbisibwe *et al.*, 2016).

Tabla II.10: Ítems para medir la variable de “Desempeño exportador”

A lo largo de los últimos años, nuestras ventas de exportación se han incrementado.	Zou <i>et al.</i> (1998); Lages <i>et al.</i> (2008); Ahimbisibwe <i>et al.</i> (2016)
El porcentaje de las exportaciones sobre el total de ventas de la empresa ha ido creciendo en los últimos ejercicios.	Lages <i>et al.</i> (2008)
Hemos sido capaces de expandir nuestras operaciones a mercados rentables.	Zou <i>et al.</i> (1998); Lages <i>et al.</i> (2008); Ahimbisibwe <i>et al.</i> (2016)
Estamos satisfechos con el ritmo en el que nos estamos expandiendo en los nuevos mercados.	Zou <i>et al.</i> (1998); Lages <i>et al.</i> (2008); Ahimbisibwe <i>et al.</i> (2016)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

1.7. Medición de la “Imagen y reputación”

Para la medición de la reputación empresarial se han venido utilizando numerosos índices desarrollados por determinadas instituciones de prestigio, entre los que podemos destacar los siguientes:

- Índice “las compañías más admiradas del mundo”, elaborado anualmente por la revista *Fortune*. que utiliza escalas de diez puntos para nueve dimensiones: calidad de gestión; calidad de productos y servicios; grado de innovación; valor de inversión a largo plazo; solidez financiera; capacidad de atraer, desarrollar y mantener personas con talento; responsabilidad social; y uso de activos corporativos.
- Índice “las compañías más respetadas del mundo” elaborado por *Financial Times*, con cinco dimensiones: respeto, creación de valor, integridad, gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa.
- Índice MERCO (Monitor Español de la Reputación Corporativa), con seis dimensiones: resultados económicos y financieros; calidad del producto o servicio; cultura corporativa y calidad laboral; ética y responsabilidad social; dimensión global y presencia internacional; e inversiones en I+D+i.

Desde el ámbito académico, se han desarrollado también algunos índices de evaluación de la reputación empresarial, entre los que destacamos:

- El cociente de reputación (RQ), utilizado por Fombrun *et al.* (2000), que distingue seis dimensiones: atractivo emocional (buena sensación, admiración, respeto y confianza en la empresa); productos y servicios (alta calidad de la oferta de productos y servicios de la empresa, desarrollo de productos innovadores y de alto valor); visión y liderazgo (liderazgo, visión de futuro, reconocimiento de las ventajas del mercado); ambiente del lugar de trabajo (buena empresa para trabajar, tiene buenos empleados); responsabilidad social y ambiental (respalda buenas causas, trata bien a la gente y es ambientalmente responsable).
- El modelo *RepTrak*, que surge con el objetivo de medir y explicar, de forma racional, la admiración, la confianza, los sentimientos positivos y la estima que los *stakeholders* sienten por la empresa, relacionando esos cuatro sentimientos con siete dimensiones: productos y servicios, innovación, lugar de trabajo, gobernanza, ciudadanía, liderazgo y rendimiento financiero (Fombrun *et al.*, 2015).

Otros investigadores (Ahearne *et al.*, 2005; Alvarado y Schlesinger, 2008; Martínez y Pina, 2008) han elaborado, sin embargo, sus propias escalas de medida tanto para la imagen, como para la reputación empresarial. Para nuestro estudio, proponemos una escala formada por siete ítems, extraídos y adaptados de los utilizados por Ahearne *et al.*, 2005; Alvarado y Schlesinger, 2008; y Martínez y Pina, 2008. Los ítems 1, 2, 3 y 4 pretenden medir la percepción que tienen los directivos de la imagen que los diferentes *stakeholders*, tanto internos (empleados y socios), como externos (clientes, proveedores, comunidad y competencia), tienen de su empresa. Los ítems 5, 6 y 7 pretenden medir la percepción que tienen los directivos de la reputación de su empresa (véase Tabla II.11).

Tabla II.11: Ítems para medir la variable “Imagen y reputación”

1. Nuestra empresa es una empresa dinámica	Alvarado y Schlesinger (2008)
2. Nuestra empresa es una empresa innovadora	Alvarado y Schlesinger (2008)
3. Nuestra empresa es una empresa con altos estándares de calidad.	Martínez y Pina (2008)

Tabla II.11: Ítems para medir la variable “Imagen y reputación” (continuación)

4. Nuestra empresa es una empresa eficiente.	Alvarado y Schlesinger (2008)
5. Nuestra empresa es una empresa reconocida	Ahearne <i>et al.</i> (2005); Alvarado y Schlesinger (2008)
6. Nuestra empresa es una empresa admirada	Ahearne <i>et al.</i> (2005); Alvarado y Schlesinger (2008)
7. Nuestra empresa es una empresa con prestigio	Ahearne <i>et al.</i> (2005); Alvarado y Schlesinger (2008)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

1.8. Medición de la “Satisfacción de los *stakeholders*”

Del análisis de las características del sector de comercialización hortofrutícola almeriense y del modelo agrícola en el que se integra (capítulo I de esta parte de la tesis) se puede concluir que los *stakeholders* con un impacto más relevante en la actividad de las empresas que componen dicho sector son los clientes, los agricultores y los empleados. En ello coinciden, como veremos más adelante, la totalidad de los componentes del panel de expertos.

Los clientes son, fundamentalmente, grandes operadores surgidos del proceso de crecimiento y concentración de la distribución comercial europea, que trajo como consecuencia un incremento de su poder de negociación con los proveedores. Actúan, en la práctica, como un oligopolio de demanda, imponiendo sus condiciones en las transacciones comerciales y presionando a la baja los precios. Sus expectativas respecto a las empresas comercializadoras se centran fundamentalmente en disponer de un suministro regular a lo largo de todo el año de una oferta de productos estandarizada en calidades y precios. Valoran igualmente la flexibilidad en la negociación de precios, la entrega centralizada y la oferta variada en tipo de productos (ALIMARKET, 2012).

Los agricultores podemos considerarlos, igualmente, *stakeholders* críticos en las empresas de este sector de comercialización que, como ya avanzamos, está orientado a la producción. Su estrategia tiene como objetivo el “vaciado de inventarios” o colocación de la mercancía aportada por el agricultor. La colaboración del agricultor es, además, imprescindible para

seguir aumentando el volumen, diversidad y calidad del producto, lo que permitirá a las empresas ampliar la comercialización a nuevos clientes y a nuevos mercados, que es uno de sus principales retos de futuro. Según una encuesta publicada por IFAPA (Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera) en 2016, la caída de la rentabilidad de las explotaciones como consecuencia de los bajos precios y las subidas de los costes de producción constituye la principal preocupación del agricultor. A dicha preocupación le siguen los problemas relacionados con las plagas y enfermedades y la resistencia a los fitosanitarios (García *et al.*, 2016). Las expectativas de los agricultores respecto a las empresas comercializadoras se centran pues, fundamentalmente, en la mejora de los precios liquidados por sus productos y en la mejora de los servicios de carácter técnico y agronómico prestados por la empresa para una lucha más eficaz contra las plagas y enfermedades.

Los empleados pueden considerarse también *stakeholders* críticos para estas empresas. Además de las labores de manipulación, tipificación y normalización del producto, la mayoría de las empresas cuentan con avanzados sistemas de gestión empresarial que requieren la contratación de personal administrativo y comercial cualificado. Por otra parte, las empresas comercializadoras ofrecen a sus socios o clientes servicios de carácter técnico y agronómico, por lo que necesitan disponer de profesionales cualificados (ingenieros agrónomos) que informen de las innovaciones que se van introduciendo en el mercado y detecten las necesidades que surgen en las explotaciones agrícolas. Las expectativas de los empleados tienen que ver con las políticas de la empresa en materia de remuneraciones y recompensas, formación y desarrollo, permisos de ausencia, relaciones con los sindicatos, seguridad laboral, jubilación anticipada, equidad en el empleo, discriminación laboral, comunicación de los empleados, salud y seguridad en el trabajo¹⁰⁵.

Para medir el nivel de satisfacción de dichos *stakeholders* (clientes, empleados y agricultores) utilizaremos una escala compuesta por tres ítems (véase Tabla II.12) extraídos y adaptados de los trabajos de Quinn y Rohrbaugh (1983), Kumar *et al.* (1992) y Camisón *et al.* (2007).

¹⁰⁵ En el trabajo de Clarkson (1995), podemos encontrar una amplia recopilación de los intereses que los distintos *stakeholders* suelen tener en la empresa.

Tabla II.12: Ítems para medir la variable “Satisfacción de los *stakeholders*”

Ha aumentado la satisfacción de nuestros clientes.	Quinn y Rohrbaugh (1983)
Ha aumentado la satisfacción general de nuestros proveedores (agricultores) con nuestra empresa	Kumar <i>et al.</i> (1992)
Ha aumentado la satisfacción y motivación de nuestros empleados.	Camisón <i>et al.</i> (2007); Quinn y Rohrbaugh (1983)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados

2. Revisión inicial de los ítems extraídos de la literatura

Antes de someter las escalas de medida a los componentes del panel de expertos se llevó a cabo una revisión inicial, siguiendo las recomendaciones que ofrece la literatura, recogidas por Alvarado (2008). Dichas recomendaciones son las siguientes:

- Evitar la inclusión de ítems con doble argumentación.
- Evitar que la redacción del ítem posea alguna connotación que dirija o condicione la respuesta del entrevistado.
- Eliminar los ítems poco concretos o con contenido ambiguo.
- Considerar el marco de referencia del entrevistado para evitar aquellas preguntas que sean difíciles de contestar.
- Eliminar ítems con asunciones implícitas.
- Evitar aquellos ítems que pudieran tener cabida simultáneamente en más de una de las dimensiones.
- Revisar la longitud del ítem para que exponga con la suficiente claridad su contenido, sin ser excesivamente largo ya que ello supone un incremento en su complejidad.
- Revisar el léxico y la complejidad sintáctica de las frases para hacerlos asequibles al entrevistado.

En la Tabla II.13, se recogen las escalas de medida propuestas para cada una de las variables de nuestro modelo tras la revisión inicial.

Tabla II.13: Propuesta de ítems extraídos de la literatura tras revisión inicial

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	
Empleados	
(Emp1)	Nuestra empresa implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados.
(Emp2)	Nuestra empresa implementa programas de formación y desarrollo personal para los trabajadores.
(Emp3)	Nuestra empresa dispone de programas que fomentan la diversidad de nuestra fuerza de trabajo (en términos de edad, género y raza).
(Emp4)	En general, nuestra empresa fomenta programas de discriminación positiva (a favor de las mujeres, discapacitados, minorías extranjeras, et.).
(Emp5)	Nuestra empresa tiene políticas internas que impiden la discriminación en la compensación y promoción de los trabajadores.
(Emp6)	Nuestra empresa reconoce la importancia del empleo estable para sus empleados y la sociedad.
(Emp7)	En nuestra empresa el salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen.
(Emp8)	Nuestra empresa desarrolla programas para prevenir accidentes en el trabajo.
(Emp9)	Nuestra empresa se comunica de manera abierta y honesta con los empleados.
(Emp10)	Nuestra empresa evalúa el clima laboral y satisfacción de sus empleados de forma periódica.
Socios/Accionistas	
(Soc1)	Nuestra empresa trata de garantizar su supervivencia y éxito a largo plazo.
(Soc2)	Nuestra empresa siempre intenta obtener la máxima utilidad económica de su actividad.
(Soc3)	Nuestra empresa mantiene un control estricto sobre sus costes.
(Soc4)	Nuestra empresa se preocupa por el cumplimiento de su obligación con los accionistas/socios.
(Soc5)	Nuestra empresa se comunica de manera abierta y honesta con los accionistas/socios.
Clientes	
(Cli1)	Nuestra empresa ofrece productos que cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad.
(Cli2)	Nuestra empresa realiza estudios sobre la satisfacción de sus clientes.
(Cli3)	Nuestra empresa ajusta los niveles de precios a la calidad ofrecida.
(Cli4)	Nuestra empresa ofrece productos seguros.
(Cli5)	Nuestra empresa establece procedimientos para cumplir con los clientes.
(Cli6)	Nuestra empresa proporciona información completa y precisa sobre sus productos a sus clientes.
(Cli7)	Nuestra empresa da respuesta a las quejas de los clientes.

Tabla II.13: Propuesta de ítems extraídos de la literatura tras revisión inicial (continuación)

Proveedores	
(Pro1)	Nuestra empresa cuenta con procedimientos para controlar las condiciones laborales y la política de contratación de sus proveedores.
(Pro2)	Nuestra empresa da respuesta a las quejas de proveedores.
(Pro3)	Nuestra empresa se comunica de manera abierta y honesta con los proveedores.
(Pro4)	Nuestra empresa coopera con sus proveedores para mejorar sus productos y servicios.
(Pro5)	Nuestra empresa presta asesoramiento técnico a sus proveedores.
(Pro6)	Nuestra empresa presta asesoramiento financiero a sus proveedores.
(Pro7)	Nuestra empresa promueve la producción ecológica y/ o integrada de sus proveedores.
(Pro8)	Nuestra empresa considera indispensable que los proveedores dispongan de certificación de buenas prácticas agrícolas, certificación de seguridad alimentaria y certificación ambiental.
Medio Ambiente	
(Mam1)	Nuestra empresa protege el medioambiente en mayor medida que lo que exige la ley.
(Mam2)	Nuestra empresa gestiona adecuadamente los residuos.
(Mam3)	Nuestra empresa adopta programas para el uso de energías alternativas.
(Mam4)	Nuestra empresa dispone de un programa de ahorro energético.
(Mam5)	Nuestra empresa tiene implementado un programa de reducción del consumo de agua.
(Mam6)	Nuestra empresa valora el uso de envases y embalajes reciclables.
(Mam7)	Nuestra empresa realiza periódicamente auditorías medioambientales.
(Mam8)	Nuestra empresa concede importancia a la elección de proveedores que cumplan determinados requisitos medioambientales.
(Mam9)	Nuestra empresa implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el medioambiente natural.
Comunidad	
(Com1)	Nuestra empresa incorpora los intereses de su comarca en sus decisiones empresariales.
(Com2)	Nuestra empresa contribuye al desarrollo de la región.
(Com3)	Nuestra empresa utiliza los recursos locales de la región en su producción.
(Com4)	Nuestra empresa patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música, etc.).
(Com5)	Nuestra empresa dedica parte de su presupuesto a donaciones y trabajo social para favorecer a los más desfavorecidos.
Competencia	
(Comp1)	Nuestra empresa promueve la libre competencia.
(Comp2)	Nuestra empresa promueve la cooperación con la competencia.

Tabla II.13: Propuesta de ítems extraídos de la literatura tras revisión inicial (continuación)

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO	
Capacidad de conocimiento potencial	
(AdC1)	Nuestra empresa participa en foros o encuentros sobre RSE.
(AdC2)	Nuestra empresa mantiene frecuentes contactos con nuestros clientes generando mucha información relacionada con la RSE ((respeto al medioambiente, seguridad alimentaria, prácticas socialmente responsables con empleados y proveedores).
(AdC3)	Nuestra empresa mantiene contactos regulares con sus proveedores para obtener nuevos conocimientos sobre asuntos relacionados con la RSE (respeto al medioambiente, seguridad alimentaria, prácticas socialmente responsables con empleados).
(AdC4)	Nuestra empresa recopila información sobre prácticas socialmente responsables a través de consultoras y asesores en RSE.
(AdC5)	Nuestra empresa recopila información sobre prácticas socialmente responsables a través de informes, revistas y <i>sitios web</i> específicos sobre RSE.
(AdC6)	Nuestra empresa tiene contactos habituales con la universidades e institutos de investigación para obtener conocimiento sobre la RSE.
(AsC1)	Nuestra empresa sabe identificar e interpretar rápidamente los cambios y nuevos requerimientos en materia de RSE.
(AsC2)	Nuestra empresa dispone de métodos y herramientas para distribuir y compartir el conocimiento sobre RSE adquirido (reuniones, foros de debate, intranet).
(AsC3)	Nuestra empresa reconoce inmediatamente la relevancia de la información relacionada con la RSE.
Capacidad de conocimiento realizada	
(TrC1)	Nuestra empresa considera regularmente las consecuencias de los cambios en las demandas y requisitos de RSE.
(TrC2)	Nuestra empresa es capaz de reconocer rápidamente la utilidad que tiene el nuevo conocimiento sobre RSE para reforzar el conocimiento ya existente.
(TrC3)	En nuestra empresa somos capaces de combinar/renovar nuestro conocimiento previo sobre RSE con nuevo conocimiento externo adquirido.
(TrC4)	Nuestra empresa trabaja laboriosamente sobre las oportunidades que genera el nuevo conocimiento externo sobre RSE.
(ApC1)	Nuestra empresa está continuamente considerando de qué manera puede explotar el nuevo conocimiento sobre RSE adquirido.
(ApC2)	En general, nuestra empresa aplica con éxito la información sobre RSE en sus procesos internos y externos.
(ApC3)	Las innovaciones en nuestra empresa tienen en cuenta la RSE.
(ApC4)	Nuestra empresa responde rápidamente a los cambios importantes que se producen en el entorno de nuestra actividad en relación con la RSE.
PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	
(ImE1)	Comportarse de forma ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa.
(ImE2)	La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo.
(ImE3)	La eficacia de un negocio se puede determinar en gran medida por su comportamiento ético y socialmente responsable.
(SuE1)	La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, aunque suponga forzar o quebrantar las normas.
(SuE2)	Las empresas han de despreocuparse de la ética y la responsabilidad social para mantener su competitividad en un entorno global.
(SuE3)	Si está en juego la supervivencia de la empresa, se deben dejar de lado la ética y la responsabilidad social.

Tabla II.13: Propuesta de ítems extraídos de la literatura tras revisión inicial (continuación)

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	
(CIn1)	Nuestra empresa ha introducido productos nuevos o sustancialmente mejorados en los dos últimos años.
(CIn2)	Nuestra empresa ha introducido innovaciones y mejoras en los procesos de producción, logística o distribución en los últimos dos años.
(CIn3)	Nuestra empresa ha introducido innovaciones en sistemas de tecnología de la información y comunicación mediante la intensificación de la presencia de la compañía en Internet y redes sociales.
(CIn4)	Nuestra empresa ha introducido innovaciones en los métodos de comercialización en los dos últimos dos años (diseño de productos, distribución, políticas de promoción, etc.).
(CIn5)	Nuestra empresa intenta o lleva a cabo proyectos de investigación y desarrollo.
(CIn6)	Nuestra empresa ha introducido nuevas prácticas que potencian la captación de nuevos mercados internacionales.
DESEMPEÑO FINANCIERO	
(DeF1)	Se han incrementado las ventas.
(DeF2)	Se ha incrementado la cuota de mercado.
(DeF3)	Se ha incrementado la rentabilidad.
(DeF4)	Se ha incrementado la productividad.
DESEMPEÑO EXPORTADOR	
(DeE1)	A lo largo de los últimos años, nuestras ventas de exportación se han incrementado.
(DeE2)	El porcentaje de las exportaciones sobre el total de ventas de la empresa ha ido creciendo en los últimos ejercicios.
(DeE3)	Hemos sido capaces de expandir nuestras operaciones a mercados rentables.
(DeE4)	Estamos satisfechos con el ritmo en el que nos estamos expandiendo en los nuevos mercados.
IMAGEN Y REPUTACIÓN	
(ImR1)	Nuestra empresa es una empresa dinámica.
(ImR2)	Nuestra empresa es una empresa innovadora.
(ImR3)	Nuestra empresa es una empresa con altos estándares de calidad.
(ImR4)	Nuestra empresa es una empresa eficiente.
(ImR5)	Nuestra empresa es una empresa reconocida.
(ImR6)	Nuestra empresa es una empresa admirada.
(ImR7)	Nuestra empresa es una empresa con prestigio.
SATISFACCIÓN DE CLIENTES, AGRICULTORES Y EMPLEADOS	
(Sat1)	Ha aumentado la satisfacción general de nuestros clientes con nuestra empresa.
(Sat2)	Ha aumentado la satisfacción general de nuestros agricultores/productores con nuestra empresa.
(Sat3)	Ha aumentado la satisfacción y motivación de nuestros empleados.

Fuente: Elaboración propia

3. Propuesta y revisión de las escalas de medida por un panel de expertos

La literatura sobre el proceso de desarrollo de escalas de medición reconoce la conveniencia de someter la definición de las variables del modelo, sus dimensiones y el listado de ítems, a la revisión por parte de un panel de expertos que validen su contenido.

Mediante dicho panel de expertos se pretende recoger la opinión informada de personas con trayectoria en el tema objeto de investigación, que son reconocidas por otros como expertos cualificados y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar y Cuervo, 2008). Sus principales tareas son (Alvarado, 2008):

- Confirmar o invalidar la definición de las variables a medir.
- Seleccionar aquellos ítems considerados como más relevantes.
- Validar la asignación de cada ítem a la dimensión propuesta.
- Valorar la claridad y precisión de la formulación de los ítems.
- Determinar si no ha sido contemplada alguna dimensión de las variables o constructos a medir.

3.1. Configuración del panel de expertos

Para seleccionar a los componentes del panel de expertos seguimos las directrices de Skjong y Wentworht (2001), según las cuales, dichos componentes han de ser personas:

- Con experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones. En dicho sentido hay que valorar su titulación, participación en investigaciones, publicaciones, cargos desempeñados, premios recibidos, etc.
- Con reputación en la comunidad.
- Con disponibilidad y motivación para participar.
- Con imparcialidad y cualidades inherentes, como la confianza en sí mismo y la adaptabilidad.

Siguiendo dichas recomendaciones, configuramos un panel de expertos compuesto por ocho miembros: cuatro investigadores (todos ellos con una larga experiencia en el ámbito de la investigación y autores de numerosas publicaciones), tres representantes del mundo empresarial y un representante de la administración pública.

3.2. Revisión de las escalas de medida por el panel de expertos

Para el desarrollo de las tareas del panel de expertos, utilizamos el procedimiento seguido por Zaichkowsky (1985), que es uno de los más utilizados. Dicho procedimiento establece que cada ítem sea calificado por cada uno de los componentes del panel de expertos como: “claramente representativo”, “medianamente representativo” o “no representativo”, en función del nivel de representatividad de dicho ítem respecto a la variable o constructo que pretende medir. Una vez recogida la opinión de los componentes del panel de expertos, es necesario establecer un criterio de eliminación de ítems. Utilizamos en nuestra investigación el criterio utilizado por autores como Ouellet (2007), Alvarado (2008) y Pérez (2016). En virtud de dicho criterio, se mantendrán aquellos ítems que cumplan las siguientes condiciones: que sean considerados como “claramente representativos” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel; y que la tercera parte restante no los hubiera considerado peores que: “medianamente representativo”.

En cuanto al procedimiento utilizado para obtener la opinión de los componentes del panel de expertos, optamos por mantener una entrevista individual con cada uno de ellos en la que se les presentaron los objetivos de nuestra investigación, el contexto de estudio y el modelo teórico que pretendemos contrastar. En dichas entrevistas se les solicitó que identificaran los principales *stakeholders* de las empresas del sector que constituye el ámbito de nuestra investigación. Todos coincidieron en señalar a los siguientes: empleados, socios, clientes, agricultores/productores, comunidad y competencia. De los mencionados *stakeholders*, hubo también coincidencia en señalar a los clientes, proveedores y empleados como los *stakeholders* predominantes o críticos, por su influencia en la capacidad de las empresas para alcanzar sus objetivos. Conviene en sustituir “Proveedores” por “Agricultores”, para diferenciarlos del resto de proveedores de la empresa que, por su limitada influencia, no pueden considerarse críticos. Hubo, igualmente, acuerdo unánime en señalar al Medio Ambiente como una dimensión de especial importancia a considerar en este sector por las importantes externalidades negativas aún no interiorizadas en su totalidad por las empresas.

Finalmente, se llevó a cabo la revisión de las escalas de medida propuestas, utilizando como herramienta de trabajo el documento recogido en el ANEXO I. En ella se les solicitaba que:

- Valoraran la definición de cada una de las variables del modelo y sus dimensiones.
- Observaran la conveniencia de suprimir y/o incluir otras dimensiones.
- Determinaran la pertenencia de cada ítem a las variables y dimensiones propuestas.

- Calificarán a los ítems como: “claramente representativos”, “medianamente representativos” o “no representativos”, en función de su capacidad para explicar la variable o constructo que pretenden medir.
- Valorarán la conveniencia de incluir nuevos ítems que mejoren la escala.
- Revisarán la redacción de los ítems para asegurarnos que sean asequibles por el entrevistado.

El proceso de revisión por el panel de expertos dio lugar a la eliminación de algunos ítems, la agrupación de algunos de ellos y la incorporación de otros nuevos. Las modificaciones respecto a la propuesta inicial se detallan en la Tabla II.14. Como consecuencia de dicho proceso de revisión, se generó una batería modificada y compuesta por setenta y seis ítems (véase Tabla II.15), a partir de la cual se diseñó el cuestionario definitivo (ANEXO II) que fue utilizado en la fase de recogida de datos, manteniéndose las definiciones y dimensiones de las variables del modelo inicialmente propuestas.

Para la medición de la “Orientación a la RSE” se utilizaron 34 ítems, distribuidos entre sus 7 dimensiones como sigue: empleados (7 ítems), socios (3 ítems), clientes (6 ítems), agricultores (6 ítems), medioambiente (6 ítems), comunidad (3 ítems) y competencia (3 ítems). Para medir la “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE”, se utilizaron 13 ítems, distribuidos entre sus dos dimensiones como sigue: “Capacidad de conocimiento potencial” (6 ítems) y “Capacidad de conocimiento realizada” (7 ítems). Para medir la “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos” se utilizaron 6 ítems. Para la “Capacidad de innovación”, 5 ítems; para el “Desempeño financiero”, 4 ítems; para el “Desempeño exportador”, 4 ítems; para la “Imagen y reputación”, 7 ítems; y para la “Satisfacción de los *stakeholders*”, 3 ítems.

Tabla II.14: Modificaciones del panel de expertos a los ítems inicialmente propuestos

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		
Ítems inicialmente propuestos	Dimensión	Modificaciones a los ítems propuestas por el panel de expertos
(Emp3) Nuestra empresa dispone de programas que fomentan la diversidad de nuestra fuerza de trabajo (en términos de edad, género y raza).	Empleados	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. Además, cuatro componentes observan cierta redundancia de este ítem con el (Emp4)
(Emp5) Nuestra empresa tiene políticas internas que impiden la discriminación en la compensación y promoción de los trabajadores.	Empleados	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel.
(Emp6) Nuestra empresa reconoce la importancia del empleo estable para sus empleados y la sociedad.	Empleados	Se considera el ítem algo genérico y ambiguo por parte de la mayoría de los componentes. Se propone una nueva redacción en los siguientes términos: “Nuestra empresa promueve el empleo estable y reconoce la importancia del mismo para sus empleados y para la sociedad”
(Emp7) En nuestra empresa el salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen.	Empleados	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel.
(Emp8) Nuestra empresa desarrolla programas para prevenir accidentes en el trabajo.	Empleados	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. Se considera que dichos programas son una exigencia legal.
(Emp9) Nuestra empresa se comunica de manera abierta y honesta con los empleados.	Empleados	Se considera el ítem algo genérico y ambiguo por parte de la mayoría de los componentes. Se propone una nueva redacción en los siguientes términos: “Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus empleados y es receptiva a sus propuestas y quejas”

Tabla II.14: Modificaciones del panel de expertos a los ítems inicialmente propuestos (continuación)

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		
Ítems inicialmente propuestos	Dimensión	Modificaciones a los ítems propuestas por el panel de expertos
	Empleados	Dado el importante proceso inmigratorio que afecta al sector, se propone por una mayoría de componentes del panel un ítem en los siguientes términos: (Emp11) “Nuestra empresa tiene políticas internas que impiden la discriminación de las minorías extranjeras”
(Soc1) Nuestra empresa trata de garantizar su supervivencia y éxito a largo plazo.	Socios	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. Además, algunos componentes observan cierta redundancia de este ítem con el ítem (Soc2)
(Soc2) Nuestra empresa siempre intenta obtener la máxima utilidad económica de su actividad.	Socios	Se propone por la mayoría de los expertos una nueva redacción en la que se sustituya “utilidad económica” por “beneficio”. La nueva redacción sería: “Nuestra empresa siempre intenta obtener el máximo beneficio de su actividad”
(Soc3) Nuestra empresa mantiene un control estricto sobre sus costes.	Socios	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. Además, algunos componentes observan cierta redundancia de este ítem con el ítem (So2)
(Soc4) Nuestra empresa se preocupa por el cumplimiento de su obligación con los accionistas/socios.	Socios	La mayoría de los componentes del panel coinciden en señalar que se trata de un ítem ambiguo y genérico. Proponen referenciarlo a la obligación de transparencia de la empresa con sus socios/accionistas, en los siguientes términos: “Nuestra empresa facilita a sus socios/accionistas información clara, completa y precisa de sus políticas, decisiones y actividades”.
(Soc5) Nuestra empresa se comunica de manera abierta y honesta con los accionistas/socios.	Socios	La mayoría de los componentes del panel consideran a este ítem como ambiguo. Proponen su sustitución por el siguiente: “Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación adecuado con sus socios/accionistas y es receptiva a sus propuestas”.

Tabla II.14: Modificaciones del panel de expertos a los ítems inicialmente propuestos (continuación)

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		
Ítems inicialmente propuestos	Dimensión	Modificaciones a los ítems propuestas por el panel de expertos
(Cli1) Nuestra empresa ofrece productos que cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad.	Clientes	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. El cumplimiento de dichos estándares es de obligado cumplimiento por todas las empresas
(Cli3) Nuestra empresa ajusta los niveles de precios a la calidad ofrecida.	Clientes	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. La estrategia de comercialización de las empresas del sector en estudio (dedicado a la venta de productos perecederos), se basa en el “vaciado de inventarios”, fijándose el precio diariamente por el mercado.
(Cli4) Nuestra empresa ofrece productos seguros.	Clientes	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. La seguridad de los productos está garantizada por ley.
(Cli5) Nuestra empresa establece procedimientos para cumplir con los clientes.	Clientes	Se propone por parte de varios componentes del panel modificar el texto de este ítem en los siguientes términos: “Nuestra empresa establece procedimientos previos de control para garantizar el cumplimiento con los clientes”.
	Clientes	Una mayoría de expertos proponen la inclusión de ítems que recojan la capacidad de las empresas del sector para atender las expectativas de sus clientes. Un estudio elaborado por ALIMARKET en 2012 concluye que el elemento que más valora la gran distribución a sus proveedores hortofrutícolas en España es que dispongan de suficiente capacidad de suministro durante todo el año de una oferta amplia de productos. Se propone, pues, la inclusión de dos ítems en los siguientes términos: (Cli8) Nuestra empresa dispone de una amplia capacidad de suministro a sus clientes durante todo el año. (Cli9) Nuestra empresa dispone de una amplia oferta de productos, estandarizada en calidad y precios.

Tabla II.14: Modificaciones del panel de expertos a los ítems inicialmente propuestos (continuación)

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		
Ítems inicialmente propuestos	Dimensión	Modificaciones a los ítems propuestas por el panel de expertos
(Pro2) Nuestra empresa da respuesta a las quejas de proveedores	Agricultores	Se propone por una mayoría de expertos agrupar este ítem y el siguiente (Pro3) en uno solo en los siguientes términos: (Pro9) “Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus agricultores/productores, y es receptiva a sus propuestas y quejas”.
(Pro3) Nuestra empresa se comunica de manera abierta y honesta con los proveedores	Agricultores	Se propone agrupar este ítem y el anterior (Pro2) en uno solo en los siguientes términos: (Pro9) “Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus agricultores/productores, y es receptiva a sus propuestas y quejas”.
(Pro4) Nuestra empresa presta asesoramiento financiero a sus proveedores.	Agricultores	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel
(Pro6) Nuestra empresa coopera con sus proveedores para mejorar sus productos y servicios	Agricultores	Se propone por una mayoría de expertos agrupar este ítem y el siguiente (Pro7) en uno solo en los siguientes términos: (Pro10) “Nuestra empresa coopera con sus agricultores/productores, prestando asesoramiento técnico para la mejora de sus productos”
(Pro7) Nuestra empresa presta asesoramiento técnico a sus proveedores	Agricultores	Se propone por una mayoría de expertos agrupar este ítem y el siguiente (Pro6) en uno solo en los siguientes términos: (Pro10) “Nuestra empresa coopera con sus agricultores/productores, prestando asesoramiento técnico para la mejora de sus productos”

Tabla II.14: Modificaciones del panel de expertos a los ítems inicialmente propuestos (continuación)

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		
Ítems inicialmente propuestos	Dimensión	Modificaciones a los ítems propuestas por el panel de expertos
	Agricultores	<p>Una mayoría de expertos proponen la inclusión de ítems que recojan la capacidad de las empresas del sector para atender las expectativas de sus agricultores/productores. Un estudio publicado en 2016 por IFAPA (Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera de la Junta de Andalucía) considera que la caída de la rentabilidad de sus explotaciones (bajos precios y crecientes costes de producción) ha constituido la principal preocupación del productor. Se propone, pues, el siguiente ítem:</p> <p>(Pro11) “Nuestra empresa contribuye al crecimiento de los agricultores/productores y al mantenimiento de la rentabilidad de sus explotaciones”</p>
(Mam1) Nuestra empresa protege el medioambiente en mayor medida que lo que exige la ley	Medio Ambiente	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. Se trata de un ítem demasiado genérico
(Mam6) Nuestra empresa valora el uso de envases y embalajes reciclables	Medio Ambiente	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. Las empresas tienen escaso poder de decisión sobre este aspecto ya que, en la mayoría de los casos, son los clientes los que deciden los envases a utilizar.
(Mam8) Nuestra empresa concede importancia a la elección de proveedores que cumplan determinados requisitos medioambientales	Medio Ambiente	Se considera por la mayoría de los expertos que existe redundancia entre este ítem y el (Pro8).
(Mam9) Nuestra empresa implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el medioambiente natural.	Medio Ambiente	Se considera, por parte de la mayoría de los componentes del panel de expertos, un ítem demasiado genérico. Se propone su sustitución por el siguiente: (Mam10) “Nuestra empresa promueve entre sus agricultores/productores un uso eficiente de los insumos agrícolas (agua, fertilizantes y fitosanitarios), así como un adecuado tratamiento a los residuos agrícolas”.

Tabla II.14: Modificaciones del panel de expertos a los ítems inicialmente propuestos (continuación)

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		
Ítems inicialmente propuestos	Dimensión	Modificaciones a los ítems propuestas por el panel de expertos
(Com1) Nuestra empresa incorpora los intereses de su comarca en sus decisiones empresariales	Comunidad	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. Se trata de un ítem demasiado genérico.
(Com2) Nuestra empresa contribuye al desarrollo de la región.	Comunidad	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. Se trata de un ítem demasiado genérico.
(Com3) Nuestra empresa utiliza los recursos locales de la región en su producción	Comunidad	Con el objeto de concretar más el contenido de este ítem, se propone por la mayoría de los expertos su sustitución por los dos ítems siguientes: (Com6) “Nuestra empresa da prioridad a la contratación de empleados de su municipio o comarca” y (Com7) “Nuestra empresa da prioridad a la contratación de proveedores de suministros de la comarca”.
(Com4) Nuestra empresa patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música, etc.)	Comunidad	Se propone por parte de varios expertos agrupar los ítems (Com4) y (Com5) en uno solo en los siguientes términos: (Com8) “Nuestra empresa dedica parte de su presupuesto a donaciones a los más desfavorecidos y patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música, etc.).
(Com5) Nuestra empresa dedica parte de su presupuesto a donaciones y trabajo social para favorecer a los más desfavorecidos.	Comunidad	Se propone por parte de varios expertos agrupar los ítems (Com5) y (Com4) en uno solo en los siguientes términos: (Com8) “Nuestra empresa dedica parte de su presupuesto a donaciones a los más desfavorecidos y patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música, etc.).

Tabla II.14: Modificaciones del panel de expertos a los ítems inicialmente propuestos (continuación)

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		
Ítems inicialmente propuestos	Dimensión	Modificaciones a los ítems propuestas por el panel de expertos
(Comp2) Nuestra empresa promueve la cooperación con la competencia.	Competencia Cooperación	Una mayoría de expertos consideran conveniente diferenciar entre cooperación con fines comerciales y cooperación con fines de innovación. Proponen, a partir de esta recomendación, generar dos ítems en los siguientes términos: (Comp3) “Nuestra empresa promueve la cooperación (alianzas, asociaciones) con las empresas de su sector con fines comerciales” y (Comp4) “Nuestra empresa lleva a cabo iniciativas de cooperación (alianzas, asociaciones) con fines de innovación”.
CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO		
Ítems inicialmente propuestos	Dimensión	Modificaciones a los ítems propuestas por el panel de expertos
(AdC3) Nuestra empresa mantiene contactos regulares con sus proveedores para obtener nuevos conocimientos sobre asuntos relacionados con la RSE (respeto al medioambiente, seguridad alimentaria, prácticas socialmente responsables con empleados).	Capacidad Conocimiento Potencial	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel.
(AdC4) Nuestra empresa recopila información sobre prácticas socialmente responsables a través de consultoras y asesores en RSE.	Capacidad Conocimiento Potencial	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel.
(AdC6) Nuestra empresa tiene contactos habituales con la universidad e institutos de investigación para obtener conocimiento sobre la RSE.	Capacidad Conocimiento Potencial	No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel.
(TrC3) En nuestra empresa somos capaces de combinar/renovar nuestro conocimiento previo sobre RSE con nuevo conocimiento externo adquirido.	Capacidad Conocimiento Realizada	La mayoría de los expertos consideran que existe redundancia entre este ítem y el (TrC2)

Tabla II.14: Modificaciones del panel de expertos a los ítems inicialmente propuestos (continuación)

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	
Ítems inicialmente propuestos	Modificaciones a los ítems propuestas por el panel de expertos
<p>(CIn6) Nuestra empresa intenta o lleva a cabo proyectos de investigación y desarrollo.</p>	<p>No es considerado “claramente representativo” por al menos dos terceras partes de los componentes del panel. La práctica totalidad de las empresas del sector son PYMES y pocas o ninguna desarrolla proyectos propios de investigación.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla II.15: Relación de ítems revisados por el panel de expertos

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	
Empleados	
(Emp1)	Nuestra empresa implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados.
(Emp2)	Nuestra empresa implementa programas de formación y desarrollo personal para los trabajadores.
(Emp3)	En general, nuestra empresa fomenta programas de discriminación positiva a favor de las mujeres y discapacitados.
(Emp4)	Nuestra empresa promueve el empleo estable y reconoce la importancia del mismo para sus empleados y para la sociedad.
(Emp5)	Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus empleados y es receptiva a sus propuestas y quejas.
(Emp6)	Nuestra empresa evalúa el clima laboral y satisfacción de sus empleados de forma periódica.
(Emp7)	Nuestra empresa tiene políticas internas que impiden la discriminación de las minorías extranjeras.
Socios/Accionistas	
(Soc1)	Nuestra empresa siempre intenta obtener el máximo beneficio de su actividad.
(Soc2)	Nuestra empresa facilita a sus socios/accionistas información clara, completa y precisa de sus políticas, decisiones y actividades.
(Soc3)	Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación adecuado con sus socios/accionistas y es receptiva a sus propuestas
Clientes	
(Cli1)	Nuestra empresa dispone de una amplia capacidad de suministro a sus clientes durante todo el año.
(Cli2)	Nuestra empresa dispone de una amplia oferta de productos, estandarizada en calidad y precios
(Cli3)	Nuestra empresa realiza estudios sobre la satisfacción de sus clientes
(Cli4)	Nuestra empresa proporciona información completa y precisa sobre sus productos a sus clientes.
(Cli5)	Nuestra empresa establece procedimientos previos de control para garantizar el cumplimiento con los clientes.
(Cli6)	Nuestra empresa da respuesta a las quejas de los clientes.
Agricultores/Productores	
(Agr1)	Nuestra empresa contribuye al crecimiento de los agricultores/productores y al mantenimiento de la rentabilidad de sus explotaciones.
(Agr2)	Nuestra empresa cuenta con procedimientos para controlar las condiciones laborales y la política de contratación de sus proveedores.
(Agr3)	Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus agricultores/productores, y es receptiva a sus propuestas y quejas.
(Agr4)	Nuestra empresa coopera con sus agricultores/productores, prestando asesoramiento técnico para la mejora de sus productos.
(Agr5)	Nuestra empresa promueve la producción ecológica y/o integrada entre sus agricultores/productores.
(Agr6)	Nuestra empresa considera indispensable que sus agricultores/productores dispongan de certificación de buenas prácticas agrícolas, certificación de seguridad alimentaria y certificación ambiental.
Medio Ambiente	
(Mam1)	Nuestra empresa gestiona adecuadamente los residuos.
(Mam2)	Nuestra empresa dispone de un programa de ahorro energético.
(Mam3)	Nuestra empresa adopta programas para el uso de energías alternativas.
(Mam4)	Nuestra empresa tiene implementado un programa de reducción del consumo de agua.
(Mam5)	Nuestra empresa realiza periódicamente auditorías medioambientales.

Tabla II.15: Relación de ítems revisados por el panel de expertos (continuación)

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	
Medio Ambiente	
(Mam6)	Nuestra empresa promueve entre sus agricultores/productores un uso eficiente de los insumos (agua, fertilizantes y fitosanitarios), así como un adecuado tratamiento a los residuos agrícolas.
Comunidad	
(Com1)	Nuestra empresa da prioridad a la contratación de empleados de su municipio o comarca.
(Com2)	Nuestra empresa da prioridad a la contratación de proveedores de suministros de la comarca.
(Com3)	Nuestra empresa dedica parte de su presupuesto a donaciones a los más desfavorecidos y patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música, etc.)
Competencia/Cooperación	
(Comp1)	Nuestra empresa promueve la libre competencia entre las empresas de su sector.
(Comp2)	Nuestra empresa promueve la cooperación (alianzas, asociaciones) con las empresas de su sector con fines comerciales.
(Comp3)	Nuestra empresa lleva a cabo iniciativas de cooperación (alianzas, asociaciones) con fines de innovación.
CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO	
Capacidad de conocimiento potencial	
(AdC1)	Nuestra empresa participa en foros o encuentros sobre RSE.
(AdC2)	Nuestra empresa mantiene frecuentes contactos con nuestros clientes generando mucha información relacionada con la RSE ((respeto al medioambiente, seguridad alimentaria, prácticas socialmente responsables con empleados y proveedores).
(AdC3)	Nuestra empresa recopila información sobre prácticas socialmente responsables a través de informes, revistas y <i>sitios web</i> específicos sobre RSE.
(AsC1)	Nuestra empresa sabe identificar e interpretar rápidamente los cambios y nuevos requerimientos en materia de RSE.
(AsC2)	Nuestra empresa dispone de métodos y herramientas para distribuir y compartir el conocimiento sobre RSE adquirido (reuniones, foros de debate, intranet).
(AsC3)	Nuestra empresa reconoce inmediatamente la relevancia de la información relacionada con la RSE
Capacidad de conocimiento realizada	
(TrC1)	Nuestra empresa considera regularmente las consecuencias de los cambios en las demandas y requisitos de RSE.
(TrC2)	Nuestra empresa es capaz de reconocer rápidamente la utilidad que tiene el nuevo conocimiento sobre RSE para reforzar el conocimiento ya existente.
(TrC3)	Nuestra empresa trabaja laboriosamente sobre las oportunidades que genera el nuevo conocimiento externo sobre RSE.
(ApC1)	Nuestra empresa está continuamente considerando de qué manera puede explotar el nuevo conocimiento sobre RSE adquirido.
(ApC2)	En general, nuestra empresa aplica con éxito la información sobre RSE en sus procesos internos y externos.
(ApC3)	Las innovaciones en nuestra empresa tienen en cuenta los requisitos sociales y medioambientales de la RSE.
(ApC4)	Nuestra empresa responde rápidamente a los cambios importantes que se producen en el entorno de nuestra actividad en relación con la RSE.

Tabla II.15: Relación de ítems revisados por el panel de expertos (continuación)

PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL POR LOS DIRECTIVOS	
(ImE1)	Comportarse de forma ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa.
(ImE2)	La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo.
(ImE3)	El éxito de un negocio se puede determinar en gran medida por su comportamiento ético y socialmente responsable.
(SuE1)	La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, aunque suponga forzar o quebrantar las normas.
(SuE2)	Las empresas han de despreocuparse de la ética y la responsabilidad social para mantener su competitividad en un entorno global.
(SuE3)	Si está en juego la supervivencia de la empresa, se deben dejar de lado la ética y la responsabilidad social.
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	
(CIn1)	Nuestra empresa ha introducido productos nuevos o sustancialmente mejorados en los dos últimos años.
(CIn2)	Nuestra empresa ha introducido innovaciones y mejoras en los procesos de producción, logística o distribución en los últimos dos años.
(CIn3)	Nuestra empresa ha introducido innovaciones en TIC (tecnología de la información y comunicación) para intensificar su presencia en Internet y redes sociales.
(CIn4)	Nuestra empresa ha introducido innovaciones en los métodos de comercialización en los dos últimos dos años.
(CIn5)	Nuestra empresa ha introducido nuevas prácticas que potencian la captación de nuevos mercados internacionales.
DESEMPEÑO FINANCIERO	
(DeF1)	Se han incrementado las ventas.
(DeF2)	Se ha incrementado la cuota de mercado.
(DeF3)	Se ha incrementado la rentabilidad.
(DeF4)	Se ha incrementado la productividad.
DESEMPEÑO EXPORTADOR	
(DeE1)	A lo largo de los últimos años, nuestras ventas de exportación se han incrementado.
(DeE2)	El porcentaje de las exportaciones sobre el total de ventas de la empresa ha ido creciendo en los últimos ejercicios.
(DeE3)	Hemos sido capaces de expandir nuestras operaciones a mercados extranjeros rentables.
(DeE4)	Estamos satisfechos con el ritmo en el que nos estamos expandiendo en los nuevos mercados.
IMAGEN Y REPUTACIÓN	
(ImR1)	Nuestra empresa es una empresa dinámica.
(ImR2)	Nuestra empresa es una empresa innovadora.
(ImR3)	Nuestra empresa es una empresa con altos estándares de calidad.
(ImR4)	Nuestra empresa es una empresa eficiente.
(ImR5)	Nuestra empresa es una empresa reconocida.
(ImR6)	Nuestra empresa es una empresa admirada.
(ImR7)	Nuestra empresa es una empresa con prestigio.
SATISFACCIÓN DE CLIENTES, AGRICULTORES Y EMPLEADOS	
(Sat1)	Ha aumentado la satisfacción general de nuestros clientes con nuestra empresa.
(Sat2)	Ha aumentado la satisfacción general de nuestros agricultores/productores con nuestra empresa.
(Sat3)	Ha aumentado la satisfacción y motivación de nuestros empleados

4. Formato de medida

Nos decidimos por la utilización de un formato de medida conforme a la técnica de Likert, por ser el formato utilizado mayoritariamente por los investigadores para la medición de percepciones. Autores como Aaker *et al.* (2001), recomiendan que la escala ofrezca al entrevistado un número de categorías de respuesta de 7 ± 2 , para garantizar la variabilidad en la respuesta. Escalas con más de 7 categorías de respuesta, en opinión de algunos autores, añaden mayor dificultad para el entrevistado y no aportan información adicional de utilidad. Aunque algunos autores consideran apropiado evitar una posición neutral en la escala como forma de evitar la indefinición en la respuesta y forzar, de esta manera, la elección del entrevistado, lo cierto es que existe evidencia empírica que demuestra que la utilización o no de una posición neutral en la escala no afecta a su fiabilidad.

Aplicamos, pues, una escala con siete puntos (un punto neutral y seis puntos de asignación de respuesta) y enumeramos las posiciones ofrecidas al entrevistado entre los extremos: 1= “totalmente en desacuerdo” y 7= “totalmente de acuerdo”, para los ítems correspondientes a las variables “Capacidad de absorción de conocimiento”, “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos”, “Orientación a la RSE” y “Capacidad de innovación”. Para los ítems correspondientes a las variables “Desempeño financiero”, “Desempeño exportador”, “Imagen y reputación” y “Satisfacción de los *stakeholders*”, se fijan los extremos: 1= “en ninguna medida” y 7= “en grado máximo”.

5. Población, procedimiento para la obtención de datos y muestra

El sector se compone de un total de 287 empresas, según información extraída de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)¹⁰⁶, de las cuales 59 adoptan la forma jurídica de cooperativas (S.C.A. o S.A.T.), 27 son sociedades anónimas y 201 sociedades limitadas. En la Tabla II.16, se presenta la distribución de dichas empresas por volumen de ventas y número de empleados.

¹⁰⁶ SABI es una herramienta que permite obtener información general y las cuentas anuales de más de 1,2 millones de empresas españolas. Permite buscar empresas o grupos empresariales usando cualquier combinación de criterios y exportar la información a los paquetes de software más populares. Se han eliminado las empresas que aparecen como “extinguidas”, “en liquidación” y aquellas que no presentaron información de sus cuentas al Registro Mercantil con posterioridad al ejercicio 2015.

Tabla II.16: Distribución de las empresas del sector de comercialización de productos hortofrutícolas almeriense por tramos de facturación y número de empleados

Tramo Facturación	Número Empresas	Facturación	% Facturación s/Total	Empleados	% Empleados s/Total
0 - 1M	79	32,8	0,78%	351	1,77%
1M - 5M	85	213,1	5,06%	1.255	6,33%
5M - 10M	40	273,7	6,42%	1.224	6,17%
10M - 20M	32	431,4	10,15%	1.558	7,86%
20M - 30M	15	370,9	8,72%	1.295	6,53%
30M - 40M	12	415,3	9,77%	2.570	12,96%
40M - 50M	6	272,5	6,41%	1.226	6,18%
50M - 100M	7	424,1	9,98%	2.087	10,52%
> 100M	11	1814,9	42,71%	8.255	41,64%
Totales	287	4.248,7	100,0%	19.821	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de SABI

Con el objeto de asegurarnos que la muestra representaba un elevado porcentaje de la facturación y empleo del sector, se seleccionaron todas las empresas con facturación superior o próxima a 5 M de euros. Aplicando dicho criterio de selección, se obtuvo un subconjunto de 164 empresas (123 con facturación superior a 5 M de euros y 40 con facturación próxima a dicho umbral). Dicho subconjunto de empresas representa el 94.16 % de la facturación y el 91,9 % del empleo del sector.

Para la recogida de información, se remitieron un total de 164 cuestionarios *online*, a través del aplicativo Google Formularios, dirigidos a las empresas seleccionadas. Para asegurarnos un adecuado nivel de respuesta, solicitamos colaboración a COEXPHAL (Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería)¹⁰⁷. Tras una reunión con su equipo de gerencia en la que analizamos el objetivo de la presente investigación, la conceptualización de las diferentes variables del modelo y los ítems utilizados para su medición, dicha organización remitió un comunicado, anexando el cuestionario, a sus 83 asociados. En dicho comunicado se les informaba de la importancia de esta investigación y se animaba a los gerentes de las empresas a responder al cuestionario. Posteriormente, miembros de la organización contactaron telefónicamente con los gerentes de las empresas asociadas para explicarles el proyecto y las variables del modelo, realizando un seguimiento de las respuestas.

¹⁰⁷ COEXPHAL es la asociación provincial que dispone de una representación mayoritaria del sector productor agrario, tanto en superficie como en producción. Agrupa a 83 empresas hortofrutícolas y representa el 70 % en exportación y el 65 % en producción hortofrutícola.

Con las 81 empresas restantes (no asociadas a COEXPHAL), se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Contacto telefónico previo con el gerente de la empresa para explicarle el proyecto de investigación y las diferentes variables de nuestro modelo, solicitándole su colaboración y la dirección de correo para el envío del cuestionario.
- Envío del cuestionario a través de la aplicación “Google Formularios”
- Seguimiento posterior telefónico de las respuestas.

A todas las empresas se le ofreció, como incentivo para obtener su respuesta al cuestionario, el envío, una vez dispusiéramos de las conclusiones de esta investigación, de un resumen ejecutivo sobre el posicionamiento de su empresa respecto a la media del sector en materia de RSE. De esta forma, consideramos que también podría reducirse el sesgo en las respuestas.

En todos los casos, con el objeto de reducir en la medida de lo posible los sesgos que podrían conducir a resultados no representativos, se tuvo como objetivo que la persona encargada de contestar la encuesta tuviese un conocimiento amplio y transversal de la empresa (preferiblemente el presidente, gerente o director general).

5.1. Caracterización de la muestra

Se obtuvieron un total de 107 respuestas válidas al cuestionario durante el periodo enero-marzo de 2019, lo que supone un índice de respuesta del 65,2 % de los envíos (véase Tabla II.17).

Tabla II.17: Índice de respuesta al cuestionario por forma jurídica

	Total Empresas	SL		SA		SAT		SCA	
		Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Población	287	201	70	27	9,5	27	9,5	32	11,0
Cuestionarios enviados	164	89	54,3	16	9,7	32	19,5	27	16,5
Respuestas Obtenidas	107	46	51,6	14	87,5	24	75,0	23	85,2

Nota: SL (Sociedad Limitada); SA (Sociedad Anónima); SAT (Sociedad Agraria de Transformación); SCA (Sociedad Cooperativa Andaluza)

Fuente: Elaboración propia

La muestra representa el 37.3 % de la población, el 81.4 % de la facturación total y el 54.7 % del empleo (véase Tabla II.18).

Tabla II.18: Porcentaje de facturación y empleo de la muestra sobre la población por forma jurídica

	TOTAL	SL	SA	SAT	SCA
% Facturación muestra sobre Población	81,4 %	22,4 %	15,6 %	18,8 %	24,6 %
% Empleados muestra sobre Población	54,7 %	11,0 %	11,0 %	9,3 %	23,4 %

Nota: SL (Sociedad Limitada); SA (Sociedad Anónima); SAT (Sociedad Agraria de Transformación); SCA (Sociedad Cooperativa Andaluza)

Fuente: Elaboración propia

El 61 % de los cuestionarios fueron contestados por el presidente, director general o gerente de la empresa, el 25 % por los responsables de Recursos Humanos (RR. HH.) o responsables de calidad y el 14 % restante por otros cargos de la empresa (véase Tabla II.19). Consideramos, pues, que se cumplió, en gran medida, una de las recomendaciones para evitar los sesgos en las repuestas, que consiste en que las respuestas al cuestionario las llevaran a cabo personas con un conocimiento amplio y transversal de la empresa.

Tabla II.19: Distribución de las respuestas según la persona que contestó al cuestionario

Cargo en la empresa	Número empresas	% sobre el total
Gerente	65	61 %
Responsable de RR. HH.	20	19 %
Responsable de Calidad	7	6 %
Otros (Administración, Comunicación, Comercial, Financiero)	15	14 %
TOTAL	107	100 %

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la Tabla II.20 se recoge la ficha descriptiva de la presente investigación.

Tabla II.20: Ficha descriptiva de la investigación

Tipo de cuestionario	Cerrado por escalas
Método de administración	Envío por correo electrónico (Google Formularios)
Población	Empresas del sector de comercialización hortofrutícola
Ámbito geográfico	Provincia de Almería
Tamaño Población	287
Tamaño Muestra	107
Método de muestreo	No probabilístico (muestreo de conveniencia)
Marco Temporal	Enero-marzo 2019
Nivel de Confianza	95 %
Intervalo de confianza	7,5

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTO DE VALIDACIÓN DEL MODELO

1. Método de Mínimos Cuadrados Parciales. Fundamentos teóricos

En este apartado nos detendremos en analizar los fundamentos teóricos de la técnica de modelos estructurales, basada en el método de Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Square -PLS-*), elegida para el tratamiento de datos en la presente investigación.

Los modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modeling -SEM-*) tienen como objetivo determinar en qué medida los datos de una muestra apoyan un modelo teórico que se pretende contrastar y en el que existen múltiples relaciones de dependencia entre variables. Permiten el modelado simultáneo de relaciones entre múltiples constructos independientes y dependientes (variables latentes exógenas y endógenas), construir variables no observables medidas por indicadores y estimar el error de las variables observadas (Haenlein y Kaplan, 2004).

En los modelos de ecuaciones estructurales se distinguen los siguientes tipos de variables:

- Variables latentes (representadas gráficamente con un círculo). Se trata de constructos que no pueden ser observados ni medidos directamente y que se infieren a partir de conductas específicas representativas de los mismos. Pueden ser de dos tipos:
 - Exógenas. Variables que causan fluctuación en los valores de otras variables latentes del modelo, mientras que su origen no es explicado por el efecto de ningún factor.
 - Endógenas. Variables explicadas a partir de la influencia, directa o indirecta, de las variables exógenas.
- Variables observadas o indicadores (representadas gráficamente mediante cuadrados). Son variables medibles directamente y que sirven como indicadores del constructo subyacente al que representan teóricamente.

Las variables observadas pueden adoptar la forma de indicadores reflectivos o formativos. Existen en la literatura discusiones conceptuales sobre las diferencias entre los modelos de medición formativa y reflexiva (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Edwards y Bagozzi,

2000; Jarvis *et al.* 2003), si bien podrían establecerse los siguientes criterios para su diferenciación:

- Los indicadores reflectivos son manifestaciones del constructo; comparten un tema común, de manera que todos y cada uno de ellos captan la esencia global del constructo; se espera que sean intercambiables; deberían estar fuertemente correlacionados puesto que comparten una fuente común (todos ellos se reflejan del mismo constructo latente subyacente); deberían todos tener los mismos antecedentes o consecuencias puesto que todos son reflejos del mismo constructo latente y se espera que sean conceptualmente intercambiables.
- Los indicadores formativos representan características que, colectivamente, explican el concepto contenido en el constructo; no necesariamente comparten un tema común y cada uno de ellos se refiere a un único aspecto del concepto al que se refiere el constructo; la eliminación de un indicador puede alterar el dominio conceptual del constructo; no son necesariamente intercambiables y pueden cubrir diferentes aspectos del concepto recogido en el constructo, por lo que no es esperable que compartan los mismos antecedentes o consecuencias; no se espera nada de las correlaciones entre los indicadores (podrían ser altas, bajas o intermedias), de forma que si la correlación no se espera que sea fuerte, los indicadores serían formativos.

Algunos modelos incorporan variables diseñadas como constructos de segundo orden, que se miden a partir de sus dimensiones de primer orden. En estos casos hemos de diferenciar también si la relación entre el constructo de segundo orden y sus dimensiones es formativa o reflectiva.

- Los constructos de segundo orden formativos son un compuesto de sus dimensiones, lo que significa que las mismas se combinan para producir el constructo (Edwards, 2001). La eliminación de una dimensión podría cambiar drásticamente el significado del constructo.
- Por su parte, los constructos de segundo orden reflectivos representan un concepto general que se manifiesta por medio de sus dimensiones (Edwards, 2001). Cada dimensión representa una manifestación diferente del concepto subyacente y no se puede asumir que sean intercambiables, aunque sí se espera que covaríen.

Los modelos de ecuaciones estructurales han venido utilizando varias opciones para la estimación de los parámetros. La más utilizada se ha basado en el ajuste de la matriz de covarianzas, midiendo la bondad de ajuste de la matriz de covarianzas del modelo predictivo

contra la matriz de covarianzas obtenida empíricamente de la población, a través de la muestra representativa (Lee *et al.*, 2011). La aplicación de esta técnica tiene, sin embargo, una serie de limitaciones que dieron origen, en parte, a la aparición de la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) como alternativa. Entre dichas limitaciones se encuentran la necesidad de contar con una gran cantidad de observaciones y la existencia de normalidad en la distribución de los datos

La técnica de PLS maximiza la varianza explicada de las variables endógenas latentes, estimando las relaciones parciales del modelo en una secuencia iterativa de regresiones de mínimos cuadrados ordinarios (Hair *et al.*, 2012). Se trata de una técnica apropiada para la estimación de parámetros en los siguientes casos (Hair *et al.*, 2014):

- Cuando las muestras sean pequeñas, aunque representativas.
- Cuando los datos presenten distribuciones no normales.
- En modelos estructurales complejos, en los que exista un elevado número de constructos e indicadores.
- En modelos en los que existan indicadores formativos y reflectivos.
- Cuando se quieren utilizar las puntuaciones factoriales en análisis subsiguientes.
- Cuando existe interés en predecir la variable dependiente.

Puesto que nuestro modelo estructural contiene constructos formativos, está formado por un elevado número de variables latentes e indicadores y el tamaño de la muestra es pequeño, aunque representativo, consideramos conveniente la utilización de esta técnica para nuestra investigación.

1.1. Tamaño de la muestra

La muestra requerida para la aplicación de la técnica PLS será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar en el modelo conceptual (Barclay *et al.*, 1995), para lo cual hemos de encontrar cuál de las dos posibilidades siguientes es la mayor:

- El número de indicadores de la variable latente formativa más compleja, es decir, aquella variable latente con el mayor número de variables manifiestas formativas.
- El mayor número de caminos estructurales que se dirigen a un constructo endógeno particular en el modelo estructural.

El tamaño muestral mínimo sería el resultado de multiplicar por 10 la cifra mayor obtenida de ambas posibilidades. Siendo esta la norma tradicional, algunos autores recomiendan realizar la potencia de la prueba o probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa. Nitzl (2016) obtiene este resultado a partir de la utilización del *software* G*Power (Faul *et al.*, 2009), que es una alternativa para analizar la potencia y conocer el tamaño muestral que se ajusta a dicha potencia. De manera general, Reinartz *et al.* (2009) sugieren incrementar la muestra al menos hasta los 100 casos, puesto que 100 observaciones suelen ser suficientes para alcanzar niveles aceptables de poder estadístico, dada una cierta calidad en el modelo de medida.

1.2. Identificación del modelo

El modelo de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) se compone de dos elementos:

- El modelo de medida, en el cual se analizan las cargas factoriales de los indicadores con sus correspondientes variables latentes o constructos.
- El modelo estructural en el que se analizan las relaciones causales entre las variables latentes independientes y dependientes.

Siguiendo a Barclay *et al.* (1995), el primer paso que hemos de llevar a cabo consiste en especificar tanto el modelo estructural de relaciones entre variables latentes exógenas y endógenas (modelo interno), como el modelo de medida representativo de las relaciones entre los indicadores y las variables latentes (modelo externo). Para ello resulta de gran ayuda la realización del denominado diagrama estructural del modelo (*path diagram*), que representa todas las relaciones del modelo teórico.

1.3. Evaluación del modelo de medida

Mediante la evaluación del modelo de medida se comprueba que los conceptos teóricos están siendo estimados correctamente a través de las variables observadas. Para ello hemos de analizar la fiabilidad individual de cada indicador, la consistencia interna o fiabilidad de la escala, la validez convergente y la validez discriminante.

- *Fiabilidad individual*

En PLS la fiabilidad individual se valora examinando las cargas de los indicadores con su respectiva variable latente. Siguiendo el criterio de Carmines y Zeller (1979), se aceptarían aquellos indicadores con cargas superiores a 0.707, lo cual implica que la varianza compartida entre la variable latente y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Existen otros autores como Falk y Miller (1992), que rebajan el nivel anterior de aceptación a cargas superiores o iguales a 0.505. Una vez establecido el criterio de aceptación de cargas para la investigación, se elaborará una depuración de indicadores, eliminando los que no satisfagan dicho criterio (Barclay *et al.* 1995).

Los indicadores formativos deben ser interpretados en función de los pesos y no de las cargas (Chin, 1998). Sin embargo, es necesario comprobar la inexistencia de colinealidad entre ellos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Mathieson *et al.*, 2001), lo cual produciría estimaciones inestables y dificultaría la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo. PLS ofrece este diagnóstico de colinealidad a través del denominado índice de inflación de tolerancia (VIF), que ha de situarse por debajo de 5 (Hair *et al.*, 2011).

➤ *Consistencia interna o fiabilidad de la escala*

Una vez evaluada la fiabilidad individual de los indicadores, la valoración de la consistencia interna nos permite comprobar con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. Para evaluar dicha consistencia interna PLS arroja dos indicadores: el Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta (Werts *et al.*, 1974). 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 de fiabilidad compuesta utiliza la carga de los indicadores tal y como existen en el modelo causal, por lo que es considerado por algunos autores una medida superior al Alfa de Cronbach (Fornell y Larcker, 1981).

La interpretación de ambos índices es, no obstante, similar, considerándose aceptables valores de fiabilidad por encima de 0.70 (Barclay *et al.*, 1995), lo cual supone que el constructo explica al menos el 70 % de la varianza total en los indicadores, frente al 30 % atribuible al error. Nunnally (1978), sugiere valores para ambos índices de 0.70 como un nivel para una fiabilidad “modesta”, en etapas tempranas de investigación, y un nivel más estricto de 0.80 para investigación básica. Por su parte Bagozzi y Yi (1988) sugieren valores por encima de 0.60.

Es importante aclarar que estas medidas de consistencia interna, al estar basadas en la intercorrelación entre medidas, son tan solo aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos, puesto que, en variables con indicadores formativos, no se puede asumir que las medidas formativas covaríen.

➤ *Validez Convergente*

La valoración de la validez convergente se lleva a cabo a través de la denominada Varianza Extraída Media (AVE), desarrollada por Fornell y Larcker (1981), que nos indica la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Dichos autores recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.50, con lo que se establece que más del 50 % de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Como en el caso de la consistencia interna, esta medida solo puede ser aplicada en variables latentes con indicadores reflectivos (Chin, 1998).

➤ *Validez discriminante*

Existirá validez discriminante cuando un constructo comparta más varianza con sus indicadores que con otros constructos del modelo (Barclay *et al.*, 1995). Es decir, para que exista la validez discriminante en un constructo han de existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes. Para valorar la validez discriminante, hemos de realizar los siguientes procesos:

- Análisis de las cargas cruzadas. Para ello disponemos en PLS información sobre las cargas cruzadas de un indicador con todas las variables latentes. Si hay cargas superiores de este indicador sobre variables distintas a la que está asociado, deberemos reconsiderar su inclusión.
- Criterio de Fornell y Larcker (1981). Este criterio consiste en revisar la matriz de correlaciones entre variables latentes, reemplazando la diagonal por la raíz cuadrada de los valores AVE, los cuales deben ser superiores al resto de índices.
- Criterio de la ratio entre correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT), propuesto por Henseler *et al.*, (2014). A partir de este criterio, si las correlaciones MT (relaciones entre los indicadores de un mismo constructo) son mayores que las HT (relaciones entre los indicadores que miden diferentes constructos), habrá validez discriminante.

Habrán riesgos de validez discriminante cuando la ratio HT/MT sea mayor que 0.90 (Gold *et al.*, 2001; Teo *et al.*, 2008).

1.4. Estimación de la significatividad de los parámetros

Hasta ahora hemos hablado de los tamaños de las cargas, pero hemos de comprobar también si dichas cargas son o no significativas. Para ello, PLS utiliza varias técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de las estimaciones. La más utilizada es la denominada *bootstrapping*. Se trata de un proceso en el que se generan “N” muestras a partir de la muestra original mediante sustitución con reemplazo, se calculan los valores medios de los parámetros obtenidos en las “N” muestras y se comparan con los obtenidos con la muestra original. Si hay grandes discrepancias, la estimación de los parámetros originales no es estadísticamente significativa.

La relevancia relativa de los indicadores formativos se evalúa a través de los pesos (no de las cargas), de forma que si un indicador tiene un peso significativo (calculado a través de la técnica de *bootstrapping*), hay soporte empírico para retenerlo. Si el peso no es significativo, hemos de analizar la relación peso-carga de cada indicador y aplicar el siguiente criterio (Hair *et al.* 2014):

- Si su correspondiente carga es alta (>0.50) mantendríamos el indicador.
- Si su correspondiente carga es baja ($<0,50$) pero significativa, el investigador ha de considerar su posible solapamiento conceptual con otros indicadores en cuyo caso se eliminaría. Si su relevancia teórica es alta se mantendría.
- Si su correspondiente carga es baja ($<0,50$) y, además, no significativa, el indicador se eliminaría.

1.5. Constructos de segundo orden

Algunos modelos incorporan constructos diseñados como constructos de segundo orden, medidos por varios componentes de primer orden. Dichos constructos no tienen asignado ningún indicador puesto que se miden a partir de sus dimensiones de primer orden. Sin embargo, PLS requiere que cada variable latente tenga al menos un indicador. Una de las

técnicas utilizadas para solventar este problema es la sugerida por Chin (2000) y Aldás (2013). Dicha técnica se desarrolla en dos pasos:

- Primer Paso: eliminamos los constructos de segundo orden y trabajamos con los constructos de primer orden como si fueran los únicos existentes, relacionando todos estos constructos de primer orden con todos los otros constructos con los que se relacionarían los constructos de segundo orden. En este primer paso hemos de analizar la validez convergente y discriminante de todos los constructos reflectivos, así como la inexistencia de colinealidad de los formativos, llevando a cabo, en su caso, el proceso de depuración de ítems.
- Segundo Paso: pedimos a PLS que calcule los “*factor scores*” (puntuaciones de los factores), los cuales se usaran como indicadores de los constructos de segundo orden. Dichos factores se incluirán en la base de datos como nuevos indicadores de los constructos de segundo orden originales, que ahora son considerados de primer orden. En este segundo paso analizaremos:
 - La validez convergente y discriminante de todos los constructos reflectivos.
 - La validez convergente de los constructos de segundo orden originales con sus dimensiones (que ahora son indicadores). En este punto, hemos de tener en cuenta que no podremos eliminar ninguno, sea cual sea la carga, porque son dimensiones, pero si podremos comprobar si existen problemas de validez convergente y fiabilidad.
 - La validez discriminante de los constructos de segundo orden.

1.6. Evaluación del modelo estructural

Una vez verificada la fiabilidad y validez del modelo de medida, a partir de PLS podremos obtener la estimación de los parámetros de ajuste del modelo estructural y la validez predictiva del modelo, que nos permita responder a las siguientes cuestiones (Falk y Miller, 1992): ¿qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen? y ¿en qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas? Para contestar ambas preguntas nos servimos de los siguientes índices: coeficientes *path* estandarizados (β), estadístico R^2 , tamaño del efecto (f^2), estadístico Q^2 y la opción PLS Predictivo.

➤ *Coefficientes path estandarizados (β)*

Los coeficientes *path* estandarizados representan los pesos de regresión estandarizados que relacionan, respectivamente, constructos latentes exógenos y endógenos y constructos latentes endógenos entre sí. Según Chin (1998), este coeficiente debería alcanzar al menos un valor de 0.20, e idealmente situarse por encima de 0.30. Falk y Miller (1992) proponen un criterio menos restrictivo. Según estos autores, una variable predictora debería explicar al menos el 1.50 % de la varianza en una variable endógena. De este modo, por ejemplo, un coeficiente β de 0.10 requeriría un correspondiente coeficiente de correlación de 0.15 para satisfacer este criterio.

➤ *Estadístico R^2*

El estadístico R^2 nos indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Según Falk y Miller (1992), el R^2 ha de ser mayor o igual a 0.10, pues valores por debajo de dicho valor, aunque sigan siendo estadísticamente significativos, proporcionarían muy poca información, por lo que las relaciones que se formulan como hipótesis con relación a esta variable latente tienen un nivel predictivo muy bajo.

➤ *Tamaño del efecto (f^2)*

El tamaño del efecto (Cohen, 1988) explora los cambios en el indicador R^2 para determinar si la influencia de una variable latente particular sobre un constructo dependiente tiene un impacto sustantivo. El cambio en los valores de R^2 se calculan estimando el modelo PLS dos veces: una con la variable latente exógena incluida (generando R^2 incluida), y la segunda vez con la variable exógena excluida (R^2 excluida). Los niveles de f^2 ($1-R^2$ incluida) se consideran como prueba de si una variable latente predictora tiene respectivamente un efecto pequeño, medio o amplio en el ámbito estructural (Cohen, 1988):

- Niveles de f^2 comprendidos entre 0.02 y 0.15: efecto reducido.
- Niveles de f^2 comprendidos entre 0.15 y 0.35: efecto moderado.
- Niveles de $f^2 > 0.35$: efecto elevado.

➤ *Estadístico Q2*

El estadístico Q2 se utiliza como criterio para valorar la relevancia predictiva. Se trata de una técnica de reutilización de muestra propuesta por Stone (1974) y Geisser (1975), mediante el procedimiento de *blindfolding*¹⁰⁸. Este estadístico es una medida de lo bien que los valores observados son reconstruidos a partir de los parámetros estimados. Un valor de $Q2 > 0$ implica que el modelo tiene validez predictiva respecto a la variable.

➤ *Opción PLS Predictivo*

La opción PLS Predictivo pretende reforzar, con un planteamiento más exigente, el análisis del desempeño predictivo del modelo, comparando la estimación del modelo de regresión lineal (LM) que crea el *software* a partir de los indicadores exógenos para predecir cada indicador endógeno, con los resultados del modelo PLS (Shmueli *et al.*, 2016). Los resultados de este último deberían tener mejores errores de predicción (más bajos) en términos, principalmente, de RMSE y/o MAE, que el modelo de regresión. Asimismo, la diferencia en los valores Q2 por indicador debe ser positiva al comparar el modelo PLS respecto del modelo LM, para constatar que el primero predice mejor que el segundo.

1.7. Ajuste del Modelo

El análisis del ajuste del modelo nos permite valorar el grado en que una estructura de modelo hipotética se ajusta a los datos empíricos y, por lo tanto, ayuda a identificar las especificaciones erróneas del modelo. Los diferentes criterios utilizados para el análisis de dicho ajuste en PLS (muchos de ellos tomados de los modelos de covarianzas), se encuentran actualmente en fase de desarrollo, sin que exista un conocimiento claro de su comportamiento (Hair *et al.*, 2018). La mayoría de los autores cuestionan su uso por una razón: PLS se centra en la predicción y, en ese contexto, los indicadores de ajuste ofrecen poco valor. Además, se corre el peligro de que el investigador tenga la tentación de sacrificar capacidad predictiva para conseguir un mejor ajuste (Hair *et al.*, 2018).

¹⁰⁸ Este procedimiento consiste en omitir parte de los datos cuando estimamos una variable latente dependiente a partir de otras variables latentes independientes y, posteriormente, intenta estimar esos datos utilizando los parámetros estimados con anterioridad. Este proceso se repite hasta que cada dato ha sido omitido y estimado.

Los principales índices utilizados para la medición del ajuste global del modelo son los siguientes: d_{ULS} (Dijkstra y Henseler, 2015), d_G (Dijkstra y Henseler, 2015) y SRMR (Hu y Bentler, 1998).

➤ *Índices d_{ULS} y d_G*

Los índices d_{ULS} y d_G parten de la comparación de la matriz de covarianzas muestral y la matriz de correlaciones estimada. Se considera que el modelo tiene un buen ajuste cuando la diferencia entre la matriz de covarianzas implicada en el modelo y la matriz muestral es tan pequeña que puede atribuirse al error de muestreo. Se considera que el modelo tiene un buen ajuste cuando el valor de estos índices se encuentra dentro del intervalo de confianza al 95 % (Dijkstra y Henseler, 2015).

➤ *Índice SRMR*

El SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) cuantifica la diferencia entre la matriz de correlación observada y la matriz de correlación implícita del modelo. El modelo tiene un buen ajuste cuando el SRMR toma valores inferiores a 0,08 (Hu y Bentler, 1999). Otros autores sugieren umbrales por debajo de 0.10 (Ringle, 2016).

2. Análisis del modelo y resultados

En este apartado aplicaremos los fundamentos teóricos de la técnica de modelos estructurales basada en el método de Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Square -PLS-*), analizados en el apartado anterior al modelo a contrastar en nuestra investigación.

2.1. Tamaño de la muestra

Para calcular la muestra requerida para la aplicación de la técnica PLS, según Barclay *et al.* (1995), en primer lugar, se debería encontrar la regresión múltiple más compleja en el modelo conceptual. El nomograma del modelo propuesto (véase Figura II.6) indica que esta regresión se corresponde a la variable “Empleados” que es el constructo formativo más complejo, al incluir su escala 7 indicadores.

Siguiendo las recomendaciones de Cohen (1988) y la aproximación de Green (1991) a las tablas propuestas por Cohen (1988), se necesitaría un tamaño muestral de 102 observaciones, asumiendo una significatividad (*alpha*) de 0.05 y una potencia de prueba (*power*) de 0.80, para conseguir un efecto tamaño (*f*²) (magnitud o estimación del grado en que el fenómeno estudiado existe en la población) moderado.

Nitzl (2016) indica, asimismo, que para un número de 7 predictores el tamaño muestral requerido, considerando una significatividad de 0.05, una potencia de 0.8 y un efecto tamaño moderado de 0.15, sería de 103 observaciones. Obtiene este resultado a partir de la utilización del *software G*Power* (Faul *et al.*, 2009) como una opción alternativa para analizar la potencia y conocer el tamaño muestral que se ajusta a dicha potencia.

No obstante, se aplicó este *software* en su versión 3.1.9.4 y se comprobó que, efectivamente, el tamaño de la muestra para los parámetros anteriores es de 103 observaciones. Dado que el tamaño de la muestra en esta investigación se eleva a 107 observaciones, se puede afirmar que no existe problema respecto al tamaño muestral requerido para aplicar la técnica de análisis seleccionada. Se cumple, además, el criterio de Reinartz *et al.* (2009), quienes sugieren incrementar la muestra al menos hasta los 100 casos para alcanzar niveles aceptables de poder estadístico.

2.2. Identificación del modelo

En el modelo se incluyen un total de 76 ítems o indicadores de medida para 15 constructos de primer orden (véase Tabla II.21). Incluye, además, dos constructos de segundo orden:

- La “Orientación a la RSE”, con siete dimensiones, representadas por los siguientes constructos de primer orden:
 - “Empleados”.
 - “Socios”.
 - “Clientes”.
 - “Agricultores”.
 - “Medio Ambiente”.
 - “Comunidad”.
 - “Competencia”.

- La “Capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE”, con dos dimensiones, representadas por los siguientes constructos de primer orden:
 - “Capacidad de conocimiento potencial”.
 - “Capacidad de conocimiento realizada”.

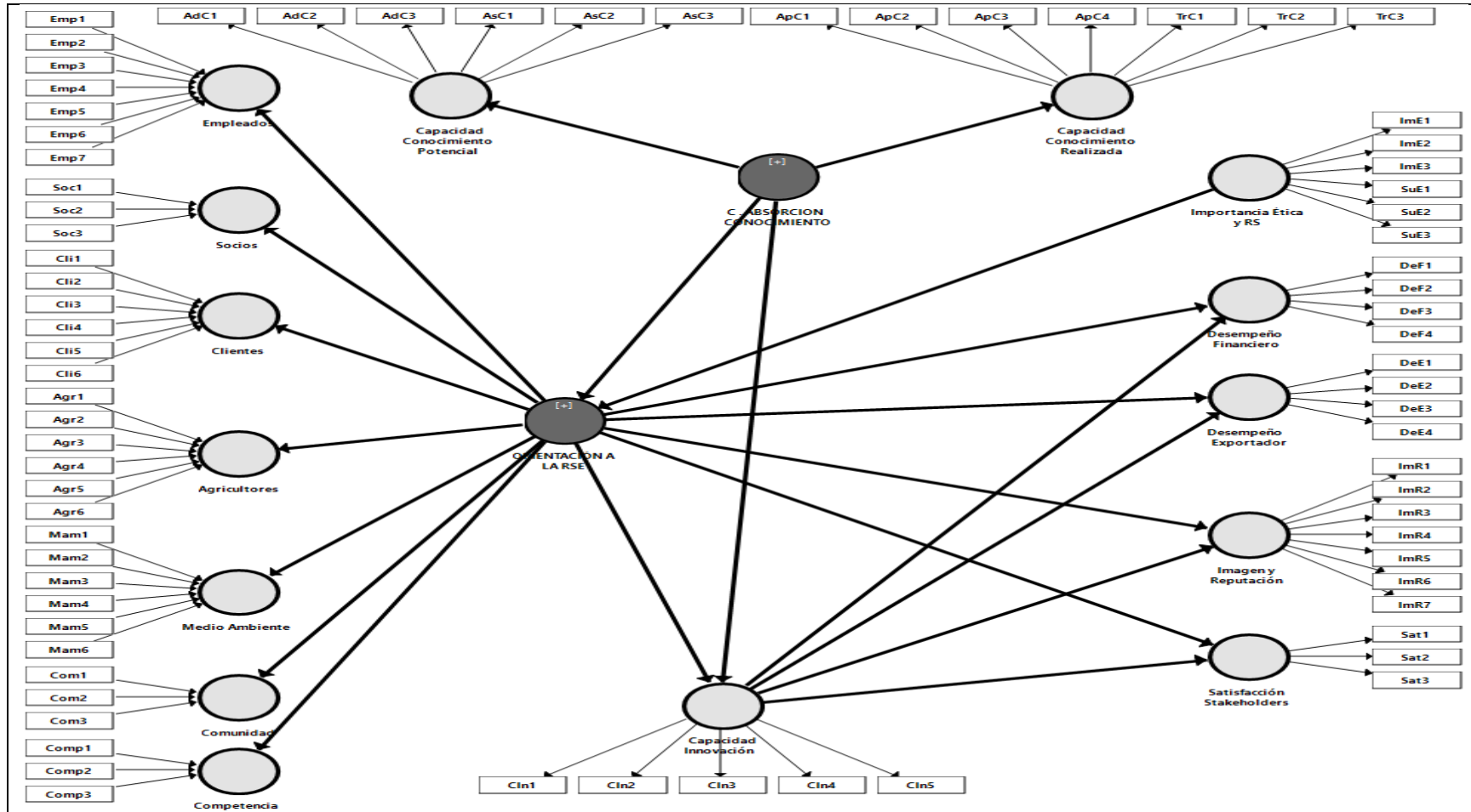
Tabla II.21: Distribución de los ítems por variables latentes

Constructos 2.º Orden	Dimensiones/ Constructos 1.er Orden	N.º Ítems
Orientación a la RSE	Empleados	7
	Socios	3
	Clientes	6
	Agricultores	6
	Medio Ambiente	6
	Comunidad	3
	Competencia	3
Cap. Absorción Conocimiento	Capacidad de conocimiento potencial	6
	Capacidad de conocimiento realizada	7
	Importancia de la ética y la RS	6
	Capacidad de innovación	5
	Desempeño Financiero	4
	Desempeño Exportador	4
	Imagen y Reputación	7
	Satisfacción <i>stakeholders</i>	3

Fuente: Elaboración propia

La Figura II.6 muestra el diagrama de paso del primer modelo al que aplicaremos la técnica de PLS.

Figura II.6: Diagrama estructural del modelo



Fuente: Elaboración propia

Se propone una relación reflectiva de los ítems respecto a sus correspondientes variables latentes, a excepción de los ítems de las dimensiones de la variable “Orientación a la RSE”, con las que consideramos mantienen una relación formativa. Esta consideración se hace sobre la base de que dichos ítems cubren diferentes aspectos del concepto recogido en el constructo, no son necesariamente intercambiables y no se espera que estén correlacionados entre sí (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Edwards y Bagozzi, 2000; Jarvis *et al.* 2003).

Por ejemplo, si analizamos los ítems de la dimensión “Empleados”, podemos observar que cada uno de ellos se refiere a un único aspecto del concepto al que se refiere el constructo (conciliación familiar, formación, discriminación de mujeres y personas con discapacidad, comunicación, discriminación minorías extranjeras). Por lo tanto, el conjunto de ítems puede cubrir diferentes aspectos del concepto recogido en el constructo y no tendrían que estar correlacionados *a priori*.

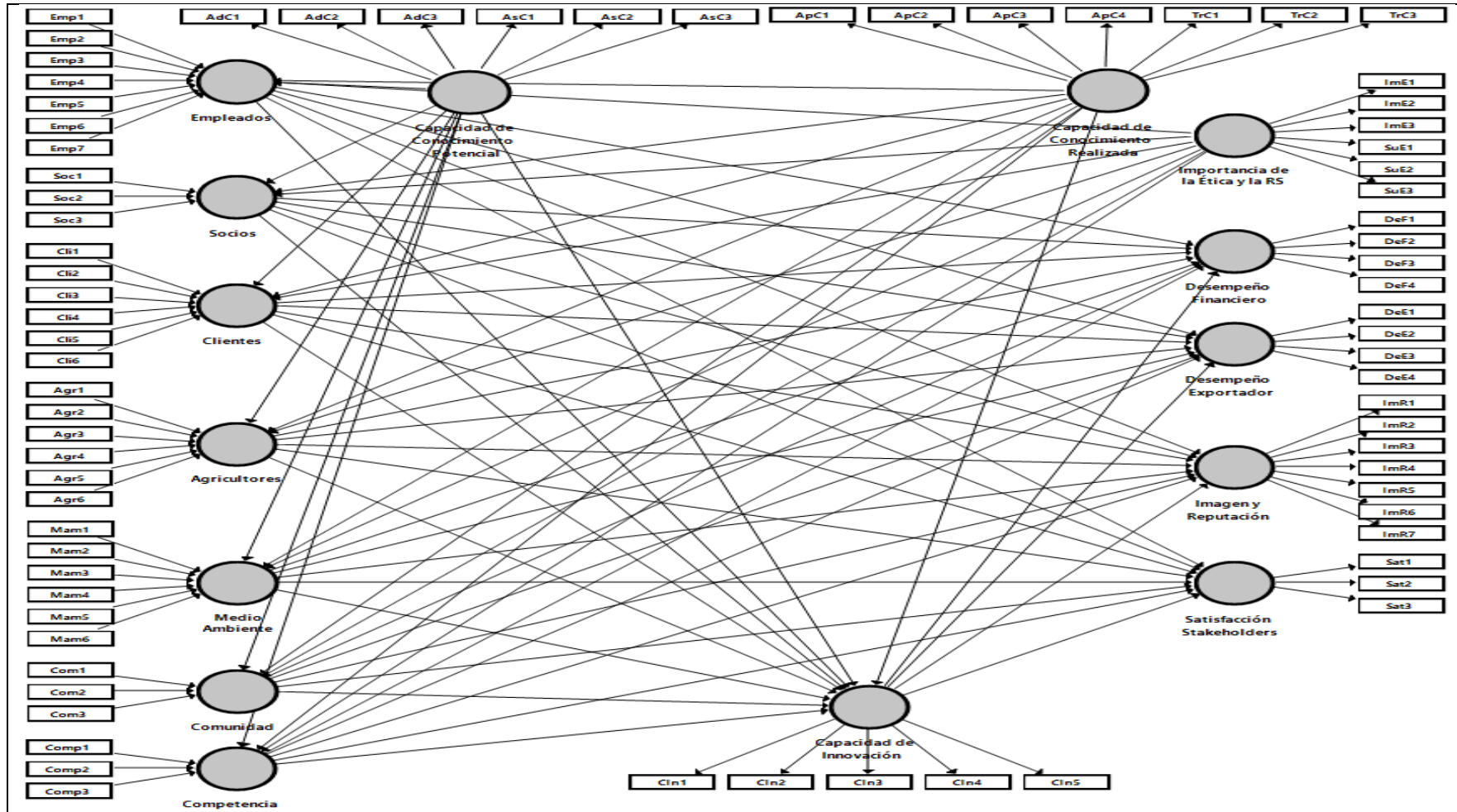
(Emp1)	Nuestra empresa implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados.
(Emp2)	Nuestra empresa implementa programas de formación y desarrollo personal para los trabajadores.
(Emp3)	En general, nuestra empresa fomenta programas de discriminación positiva a favor de las mujeres y personas con discapacidad.
(Emp4)	Nuestra empresa promueve el empleo estable y reconoce la importancia del mismo para sus empleados y para la sociedad.
(Emp5)	Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus empleados y es receptiva a sus propuestas y quejas.
(Emp6)	Nuestra empresa evalúa el clima laboral y satisfacción de sus empleados de forma periódica.
(Emp7)	Nuestra empresa tiene políticas internas que impiden la discriminación de las minorías extranjeras.

Se propone, igualmente, una relación reflectiva de los constructos de segundo orden con sus dimensiones.

2.3. Tratamiento de los constructos de segundo orden

Dado que el modelo incorpora dos constructos de segundo orden (uno de los cuales, “Orientación a la RSE” es, además, una variable endógena), medidos por varios componentes de primer orden, utilizamos la técnica sugerida por Chin (2000) y Aldas (2012), comentada en el apartado anterior. Aplicamos el primer paso de dicha técnica, para lo cual eliminamos los constructos de segundo orden y relacionamos todos estos constructos de primer orden con todos los otros constructos con los que se relacionarían los constructos de segundo orden, tal y como se refleja en la Figura II.7.

Figura II.7: Diagrama estructural eliminando los constructos de segundo orden (primer paso)



Fuente: Elaboración propia

A continuación, valoraremos las escalas de medida de este modelo (eliminados los constructos de segundo orden), diferenciando las variables con indicadores reflectivos (“Capacidad de conocimiento potencial”, “Capacidad de conocimiento realizada”, “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos”, “Desempeño financiero”, “Desempeño exportador”, “Imagen y reputación”, “Satisfacción de los *stakeholders*” y “Capacidad de innovación”), de las variables con indicadores formativos (“Empleados”, “Socios”, “Clientes”, “Agricultores”, “Medio Ambiente”, “Comunidad” y “Competencia”).

2.3.1. *Evaluación del modelo de medida de las variables con indicadores reflectivos, una vez eliminados los constructos de segundo orden*

En este apartado valoraremos los atributos de la validez y fiabilidad de las variables con indicadores reflectivos. Para ello analizaremos la fiabilidad individual de cada ítem, la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante. En el proceso de estimación de PLS definimos los siguientes parámetros:

Utilizamos el *path weighting scheme* (Hair *et al.*, 2012; Henseler, 2010)
 Fijamos el criterio de parada en 10^{-7}
 Establecemos un máximo número de iteraciones de 300 (Hair *et al.*, 2012; Ringle *et al.*, 2005)

2.3.1.1. Fiabilidad individual

Valoramos la fiabilidad individual examinando las cargas de los indicadores con su respectiva variable latente (véase Tabla II.22).

Tabla II.22: Fiabilidad individual de los indicadores reflectivos

Factor	Indicadores	Cargas
Capacidad de conocimiento potencial	AdC1	0.869
	AdC2	0.861
	AdC3	0.916
	AsC1	0.918
	AsC2	0.900
	AsC3	0.893

Tabla II.22: Fiabilidad individual de los indicadores reflectivos (continuación)

Factor	Indicadores	Cargas
Capacidad de conocimiento realizada	TrC1	0.958
	TrC2	0.959
	TrC3	0.953
	ApC1	0.930
	ApC2	0.932
	ApC3	0.911
	ApC4	0.939
Importancia de la Ética y la RS	ImE1	0.728
	ImE2	0.787
	ImE3	0.599
	SuE1	0.723
	SuE2	0.374
	SuE3	0.662
Desempeño Financiero	DeF1	0.909
	DeF2	0.882
	DeF3	0.785
	DeF4	0.757
Desempeño Exportador	DeE1	0.929
	DeE2	0.930
	DeE3	0.919
	DeE4	0.915
Imagen y Reputación	ImR1	0.872
	ImR2	0.830
	ImR3	0.818
	ImR4	0.805
	ImR5	0.861
	ImR6	0.847
	ImR7	0.911
Satisfacción <i>stakeholders</i>	Sat1	0.893
	Sat2	0.928
	Sat3	0.879

Tabla II.22: Fiabilidad individual de los indicadores reflectivos (continuación)

Factor	Indicadores	Cargas
Capacidad Innovación	CIn1	0.793
	CIn2	0.887
	CIn3	0.715
	CIn4	0.890
	CIn5	0.818

En negrita: Cargas < 0.707

Fuente: Elaboración propia.

Establecemos como criterio de aceptación de cargas para nuestra investigación el sugerido por Carmines y Zeller (1979), más restrictivo que el utilizado por Falk y Miller (1992). Según dicho criterio las cargas de los indicadores con su respectiva variable latente han de ser superiores a 0.707, lo cual se cumple para todos los indicadores, salvo para “ImE3” (0.599), “SuE2” (0.374) y “SuE3” (0.662), todos ellos correspondientes a la variable “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos”. Eliminando “SuE2” (indicador de menor carga), las cargas del resto de indicadores pasan a ser las siguientes:

ImE1	0.751
ImE2	0.807
ImE3	0.639
SuE1	0.701
SuE3	0.644

Todas son superiores o próximas a 0.707, por lo que decidimos mantenerlos, favoreciendo también la validez de contenido. Cumplen, en cualquier caso, el criterio de Falk y Miller (1992), que rebaja el nivel de aceptación a cargas superiores o iguales a 0.505.

2.3.1.2. Consistencia interna y validez convergente

La consistencia interna la valoramos a través de dos indicadores: el Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta (Werts *et al.*, 1974), mientras que la validez convergente la comprobamos a través de la Varianza Extraída Media (AVE), desarrollada por Fornell y Larcker (1981). En la Tabla II.23 se recogen dichos estadísticos para todas las variables con indicadores reflectivos del modelo.

Tabla II.23: Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Capacidad de conocimiento potencial	0.949	0.959	0.797
Capacidad de conocimiento realizada	0.978	0.982	0.884
Capacidad de innovación	0.880	0.913	0.678
Desempeño Exportador	0.942	0.959	0.852
Desempeño Financiero	0.853	0.902	0.698
Imagen y Reputación	0.936	0.948	0.722
Importancia de la Ética y la RS	0.756	0.835	0.506
Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.883	0.928	0.810

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el Alfa de Cronbach de todas las variables supera el umbral de 0.70 (Barclay *et al.*, 1995) y, a excepción de la variable “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos”, superan el umbral, más estricto, del 0.80 establecido por Nunnally (1978), para investigación básica. La Fiabilidad Compuesta de todos los factores (Werts *et al.*, 1974; Fornell y Larcker, 1981), es mayor que 0.60 (Bagozzi y Yi, 1988). Por otra parte, la Varianza Extraída Media (AVE) de todas las variables supera el umbral del 0.50 establecido por Fornell y Larcker (1981), si bien la variable “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos” presenta un AVE (0.506) muy ajustado a dicho umbral.

Iniciamos un nuevo proceso de depuración de ítems de esta última variable para mejorar el AVE, sin que ello ponga en peligro la validez de contenido del constructo. Para ello decidimos eliminar el ítem “SuE1”, con lo que se consigue mejorar sustancialmente el AVE de dicha variable, que se sitúa en 0.581. Los nuevos resultados del Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE de dicha variable son los siguientes:

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Importancia de la Ética y la RS	0.743	0.843	0.581

Concluimos, por lo tanto, que existe validez convergente en las variables con indicadores reflectivos del modelo, puesto que la varianza extraída media (AVE) supera el umbral de 0.50 (Fornell y Lacker, 1981), lo que implica que la cantidad de varianza que todos los

constructos obtienen de sus indicadores es superior a la cantidad de varianza debida al error de medida.

2.3.1.3. Validez discriminante

Valoramos la validez discriminante mediante el análisis de las cargas cruzadas, la raíz cuadrada de los valores AVE (Fornell y Larcker, 1981) y el criterio de la ratio entre correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT) propuesto por Henseler *et al.*, (2014).

➤ *Análisis de las cargas cruzadas*

En la Tabla II.24 se recogen las cargas de todos los indicadores sobre las distintas variables con indicadores reflectivos del modelo.

Tabla II.24: Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos

	Cap. Con Potencial	Cap. Con. Realizada	Capac. Innovación	Desemp. Exportador	Desemp. Financiero	Imp.Étic.y RS	Imagen Reputac	Satisf. Stakehol.
AdC1	0.869	0.705	0.415	0.220	0.313	0.336	0.345	0.373
AdC2	0.861	0.770	0.476	0.293	0.440	0.348	0.463	0.341
AdC3	0.916	0.823	0.442	0.240	0.351	0.292	0.475	0.457
AsC1	0.918	0.867	0.419	0.302	0.406	0.296	0.517	0.508
AsC2	0.900	0.841	0.435	0.332	0.419	0.250	0.424	0.367
AsC3	0.893	0.877	0.455	0.325	0.417	0.336	0.458	0.509
TrC1	0.899	0.958	0.421	0.302	0.357	0.293	0.450	0.434
TrC2	0.912	0.959	0.414	0.333	0.342	0.315	0.475	0.459
TrC3	0.886	0.953	0.410	0.309	0.364	0.276	0.443	0.373
ApC1	0.833	0.930	0.359	0.315	0.358	0.276	0.425	0.441
ApC2	0.820	0.932	0.406	0.382	0.461	0.279	0.539	0.488
ApC3	0.833	0.911	0.485	0.415	0.505	0.283	0.548	0.483
ApC4	0.829	0.939	0.458	0.368	0.428	0.292	0.487	0.410
CIn1	0.513	0.439	0.793	0.434	0.420	0.283	0.526	0.461
CIn2	0.347	0.310	0.887	0.488	0.525	0.279	0.681	0.506
CIn3	0.324	0.232	0.715	0.259	0.314	0.135	0.428	0.337
CIn4	0.333	0.307	0.890	0.466	0.512	0.193	0.608	0.458
CIn5	0.520	0.557	0.818	0.542	0.478	0.236	0.506	0.346
DeE1	0.279	0.331	0.518	0.929	0.607	0.109	0.457	0.315
DeE2	0.281	0.328	0.498	0.929	0.574	0.092	0.465	0.329
DeE3	0.285	0.331	0.497	0.919	0.508	0.265	0.397	0.314
DeE4	0.339	0.377	0.481	0.916	0.539	0.313	0.464	0.369
DeF1	0.375	0.341	0.497	0.567	0.908	0.278	0.534	0.387

Tabla II.24: Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos (continuación)

	Cap. Con. Potencial	Cap. Con. Realizada	Capac. Innovación	Desemp. Exportador	Desemp. Financiero	Imp.Étic.y RS	Imagen Reputac	Satisf. Stakehol.
DeF2	0.304	0.260	0.487	0.559	0.881	0.253	0.583	0.432
DeF3	0.507	0.538	0.474	0.386	0.785	0.284	0.491	0.354
DeF4	0.286	0.307	0.390	0.496	0.758	0.467	0.445	0.430
ImE1	0.110	0.098	0.134	0.169	0.282	0.824	0.275	0.292
ImE2	0.323	0.263	0.293	0.225	0.357	0.886	0.265	0.230
ImE3	0.385	0.356	0.181	0.153	0.314	0.769	0.155	0.176
SuE3	0.284	0.262	0.238	0.074	0.203	0.520	0.229	0.176
ImR1	0.479	0.492	0.599	0.493	0.621	0.276	0.872	0.722
ImR2	0.571	0.582	0.731	0.453	0.471	0.242	0.830	0.635
ImR3	0.406	0.347	0.542	0.433	0.505	0.305	0.818	0.622
ImR4	0.348	0.441	0.412	0.403	0.441	0.328	0.805	0.695
ImR5	0.349	0.352	0.543	0.280	0.498	0.227	0.861	0.614
ImR6	0.409	0.422	0.548	0.383	0.578	0.254	0.847	0.657
ImR7	0.411	0.407	0.625	0.417	0.541	0.245	0.911	0.706
Sat1	0.392	0.349	0.489	0.397	0.484	0.328	0.711	0.893
Sat2	0.433	0.428	0.450	0.331	0.428	0.228	0.698	0.928
Sat3	0.467	0.492	0.459	0.242	0.386	0.251	0.707	0.879

En negrita: Cargas de los indicadores sobre sus variables asociadas

Fuente: Elaboración propia

En ella se puede observar que las cargas de todos los indicadores sobre las variables a los que están asociados (en negrita) son superiores a las cargas sobre el resto de las variables. El análisis de las cargas cruzadas nos indica, pues, que no existen problemas de validez discriminante en las variables con indicadores reflectivos del modelo.

- *Aplicación del criterio de Fornell y Larcker (1981) y el criterio de la ratio entre correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT) de Henseler et al. (2014).*

En las Tablas II.25 y II.26, presentamos los resultados obtenidos por PLS para la matriz de correlaciones entre variables latentes con indicadores reflectivos (reemplazando la diagonal por la raíz cuadrada de los valores AVE) y las Correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT). En las mismas puede observarse la existencia de un problema de validez discriminante entre los indicadores de la variable “Capacidad de conocimiento potencial” y “Capacidad de conocimiento realizada”. La raíz cuadrada del AVE de la variable “Capacidad de

conocimiento potencial” es inferior a la correlación entre dicha variable y la “Capacidad de conocimiento realizada”. Además, la ratio HT/MT de la variable “Capacidad de conocimiento realizada” supera el umbral máximo de 0.90 (Gold *et al.* 2001; Teo *et al.* 2008).

Tabla II.25: Matriz de correlaciones entre variables latentes con indicadores reflectivos

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
F1. -Capacidad de Cono. Potencial	0.893							
F2. - Capacidad de Cono. Realizada	0.913	0.940						
F3. - Capacidad de innovación	0.493	0.450	0.823					
F4. - Desempeño Exportador	0.320	0.370	0.540	0.923				
F5. - Desempeño Financiero	0.439	0.429	0.554	0.604	0.835			
F6. - Imagen y Reputación	0.503	0.514	0.676	0.483	0.616	0.850		
F7. - Importancia de la Ética y RS	0.346	0.306	0.278	0.209	0.382	0.315	0.763	
F8. - Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.478	0.471	0.517	0.359	0.480	0.783	0.297	0.900

En negrita: Raíz cuadrada del AVE

Fuente: Elaboración propia

Tabla II.26: Correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT) entre variables latentes con indicadores reflectivos

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
F1. - Capacidad de Cono. Potencial								
F2. - Capacidad de Cono. Realizada	0.946							
F3. - Capacidad de innovación	0.543	0.483						
F4. - Desempeño Exportador	0.339	0.384	0.585					
F5. - Desempeño Financiero	0.490	0.473	0.633	0.671				
F6. - Imagen y Reputación	0.529	0.533	0.734	0.512	0.688			
F7. - Importancia de la Ética y RS	0.437	0.382	0.343	0.250	0.486	0.370		
F8. - Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.521	0.504	0.583	0.394	0.555	0.862	0.361	

Fuente: Elaboración propia

Para eliminar el problema de validez discriminante entre los indicadores de ambas variables se recomienda realizar una nueva depuración de ítems. Para ello, analizamos las cargas cruzadas de los indicadores de ambas variables (véase Tabla II.27). Se observa que “AsC3”, indicador de la variable “Capacidad de conocimiento potencial”, es el que presenta una mayor carga sobre la variable “Capacidad de conocimiento realizada”, mientras que “TrC2”, indicador de la variable “Capacidad de conocimiento realizada”, es el que presenta mayor carga sobre la variable “Capacidad de conocimiento potencial”

Tabla II.27: Cargas cruzadas entre los indicadores de “Capacidad de conocimiento potencial” y los indicadores de “Capacidad de conocimiento realizada”

	Capacidad de conocimiento potencial	Capacidad de conocimiento realizada
AdC1	0.869	0.705
AdC2	0.861	0.770
AdC3	0.916	0.823
AsC1	0.918	0.867
AsC2	0.900	0.841
AsC3	0.893	0.877
TrC1	0.899	0.958
TrC2	0.912	0.959
TrC3	0.886	0.953
ApC1	0.833	0.930
ApC2	0.820	0.932
ApC3	0.833	0.911
ApC4	0.829	0.939

Fuente: elaboración propia

Decidimos, por lo tanto, eliminar ambos indicadores “AsC3” y “TrC2”. Comprobamos de nuevo la fiabilidad y la validez convergente y discriminante de las variables con indicadores reflectivos del modelo (Tablas II.28, II.29 y II.30), siendo los resultados los siguientes:

- Se cumple la fiabilidad y la validez convergente. El Alfa de Cronbach de todos los factores supera el umbral de 0.70 (Barclay *et al.*, 1995). La Fiabilidad Compuesta de todos los factores (Werts *et al.*, 1974; Fornell y Larcker, 1981) supera el umbral de 0.60 establecido por Bagozzi y Yi (1988). La varianza extraída media (AVE) de todos los factores es superior al umbral de 0.50 establecido por Fornell y Larcker (1981).
- No existen problemas de validez discriminante. Se cumple el criterio de Fornell y Larcker (1981) para todos los factores. La raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE) de cada constructo con indicadores reflectivos del modelo es mayor que las correlaciones entre ese constructo y los demás que conforman el modelo de investigación. La aplicación del criterio de la ratio entre las correlaciones Heterotrait-Monotrait o HTMT (Henseler *et al.*, 2014) nos indica, asimismo, que no hay riesgo de validez discriminante ya que todos los factores presentan valores inferiores a 0.90 (Gold *et al.*, 2001; Teo *et al.*, 2008), a excepción del factor “Capacidad de conocimiento realizada”, cuyo valor se sitúa en 0.927 (próximo al valor máximo de 0,90). Con el objeto de no afectar a la validez de contenido, decidimos no eliminar

más indicadores de dicho factor puesto que cumple el criterio de Fornell y Larcker (1981) y está muy próximo a cumplir el criterio HTMT.

Tabla II.28: Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE una vez eliminados los ítems SuE1, AsC3 y TrC2

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Capacidad de conocimiento potencial	0.940	0.954	0.806
Capacidad de conocimiento realizada	0.973	0.978	0.880
Capacidad de innovación	0.880	0.913	0.678
Desempeño Exportador	0.942	0.959	0.852
Desempeño Financiero	0.853	0.902	0.697
Imagen y Reputación	0.936	0.948	0.722
Importancia de la Ética y la RS	0.743	0.844	0.584
Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.883	0.928	0.810

Fuente: Elaboración propia

Tabla II.29: Matriz de correlaciones entre variables latentes una vez eliminados los ítems SuE1, AsC3 y TrC2

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
F1. -Capacidad de Cono. Potencial	0.898							
F2. - Capacidad de Cono. Realizada	0.887	0.938						
F3. - Capacidad de innovación	0.487	0.452	0.823					
F4. - Desempeño Exportador	0.310	0.373	0.540	0.923				
F5. - Desempeño Financiero	0.431	0.441	0.554	0.604	0.835			
F6. - Imagen y Reputación	0.498	0.516	0.676	0.483	0.616	0.850		
F7. - Importancia de la Ética y RS	0.338	0.302	0.278	0.209	0.382	0.315	0.763	
F8. - Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.457	0.469	0.517	0.359	0.480	0.783	0.297	0.900

En negrita: Raíz cuadrada del AVE

Fuente: Elaboración propia

Tabla II.30: Correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT) una vez eliminados los ítems SuE1, AsC3 y TrC2

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
F1. - Capacidad de Cono. Potencial								
F2. - Capacidad de Cono. Realizada	0.927							
F3. - Capacidad de innovación	0.539	0.487						
F4. - Desempeño Exportador	0.329	0.388	0.585					
F5. - Desempeño Financiero	0.483	0.487	0.633	0.671				
F6. - Imagen y Reputación	0.526	0.537	0.734	0.512	0.688			
F7. - Importancia de la Ética y RS	0.431	0.378	0.343	0.250	0.486	0.370		
F8. - Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.500	0.504	0.583	0.394	0.555	0.862	0.361	

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.4. Significatividad de las cargas

Para valorar si las cargas son o no significativas utilizamos la técnica de *bootstrapping*, ya comentada, valorando los estadísticos *t de student* y comprobando el *p-valor*. En el proceso de estimación de PLS definimos los siguientes ajustes:

Opción “*No sign changes*” que permite que los signos individuales puedan ser distintos (Hair *et al.*, 2014; Henseler *et al.* 2009).
Bootstrapping básico para 5.000 submuestras. Tamaño muestral para cada submuestra el de la muestra original.
 Método de intervalo de confianza: *Bias-Corrected and Accelerated Bootstrap*
 Tipo de *test*: dos colas.
 Nivel de significación: 0.05

Los resultados del *bootstrapping* nos indican que todos los indicadores presentan cargas altamente significativas ($p < 0.01$ y valor $t > 1.96$). En la Tabla II.31, se recogen las cargas y su nivel de significatividad, así como el Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y Varianza extraída promedio de las variables con indicadores reflectivos de nuestro modelo.

Tabla II.31: Significatividad de las cargas, CA, CR y AVE de las variables con indicadores reflectivos

	Indicadores	Cargas	Valor t	CA	CR	AVE
Capacidad de conocimiento potencial	AdC1	0.871***	26.324	0.940	0.954	0.806
	AdC2	0.885***	24.781			
	AdC3	0.920***	57.724			
	AsC1	0.919***	51.226			
	AsC2	0.892***	44.742			
Capacidad de conocimiento realizada	TrC1	0.952***	83.645	0.973	0.978	0.880
	TrC3	0.949***	95.514			
	ApC1	0.929***	55.968			
	ApC2	0.939***	73.963			
	ApC3	0.916***	51.888			
	ApC4	0.944***	73.199			
Importancia de la Ética y la RS	ImE1	0.827***	16.910	0.743	0.844	0.584
	ImE2	0.890***	21.350			
	ImE3	0.780***	10.864			
	SuE3	0.501***	3.921			
Desempeño Financiero	DeF1	0.905***	41.595	0.853	0.902	0.697
	DeF2	0.878***	25.268			
	DeF3	0.785***	19.225			
	DeF4	0.765***	6.736			

Tabla II.31: Significatividad de las cargas, CA, CR y AVE de las variables con indicadores reflectivos (continuación)

	Indicadores	Cargas	Valor t	CA	CR	AVE
Desempeño Exportador	DeE1	0.929***	33.204	0.942	0.959	0.852
	DeE2	0.929***	33.129			
	DeE3	0.920***	33.242			
	DeE4	0.916***	38.523			
Imagen y Reputación	ImR1	0.873***	38.894	0.936	0.948	0.722
	ImR2	0.830***	26.884			
	ImR3	0.818***	21.802			
	ImR4	0.805***	16.101			
	ImR5	0.861***	32.647			
	ImR6	0.847***	34.103			
	ImR7	0.911***	50.697			
Satisfacción stakeholders	Sat1	0.894***	37.067	0.883	0.928	0.810
	Sat2	0.929***	56.560			
	Sat3	0.877***	38.972			
Capacidad Innovación	CIn1	0.793***	16.469	0.880	0.913	0.678
	CIn2	0.887***	35.949			
	CIn3	0.715***	9.393			
	CIn4	0.890***	29.493			
	CIn5	0.819***	17.771			

Nota: CA= Alfa de Cronbach; CR= Fiabilidad Compuesta; AVE= Varianza extraída promedio; *** p < 0.01

Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Evaluación del modelo de medida de las variables con indicadores formativos, eliminados los constructos de segundo orden

Para la evaluación del modelo de medida de variables con indicadores formativos no son aplicables las medidas de consistencia interna (Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta) y validez convergente (AVE), utilizadas para las variables con indicadores reflectivos, ya que no se puede asumir que las medidas formativas covaríen. Sin embargo, sí es necesario comprobar que no existe colinealidad entre ellos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Mathieson *et al.*, 2001) y analizar la relevancia relativa de los mismos.

2.3.2.1. Análisis de colinealidad de los indicadores formativos

Comprobamos la inexistencia de colinealidad entre los indicadores formativos a través del índice de tolerancia y el índice de inflación de tolerancia (véase Tabla II.32).

Tabla II.32: Pesos, Índice de Tolerancia (TOL) e Índice de Inflación de Tolerancia (VIF) de los indicadores formativos

Factor	Indicador	Pesos	VIF	TOL
Empleados	Emp1	-0.018	1.917	0.521
	Emp2	0.288	1.502	0.665
	Emp3	0.523	1.443	0.693
	Emp4	-0.158	1.863	0.536
	Emp5	0.280	1.653	0.605
	Emp6	0.360	1.568	0.637
	Emp7	0.245	1.518	0.658
Socios	Soc1	0.357	1.044	0.957
	Soc2	0.049	1.923	0.520
	Soc3	0.829	1.967	0.508
Cientes	Cli1	0.251	1.619	0.617
	Cli2	0.137	1.753	0.570
	Cli3	0.151	1.357	0.737
	Cli4	-0.057	1.714	0.583
	Cli5	0.611	2.468	0.405
	Cli6	0.141	2.135	0.468
Agricultores	Agr1	-0.024	3.406	0.293
	Agr2	0.343	1.345	0.743
	Agr3	0.350	1.461	0.684
	Agr4	0.110	2.808	0.356
	Agr5	0.201	1.460	0.685
	Agr6	0.460	1.464	0.683
Medio Ambiente	Mam1	-0.245	1.345	0.743
	Mam2	0.426	2.726	0.367
	Mam3	-0.124	2.482	0.403
	Mam4	0.528	1.993	0.501
	Mam5	0.256	1.616	0.618
	Mam6	0.232	1.605	0.623
Comunidad	Com1	-0.456	1.730	0.578
	Com2	0.698	1.738	0.575
	Com3	0.769	1.130	0.885
Competencia	Comp1	0.312	1.163	0.859
	Comp2	0.129	2.046	0.489
	Comp3	0.759	1.957	0.511

Fuente: Elaboración propia

En dicha Tabla se recogen ambos índices, así como el peso de cada uno de los indicadores formativos de nuestro modelo. Puede observarse que todos los indicadores presentan un Índice de Inflación de Tolerancia (VIF) inferior al umbral de 5, definido por Hair *et al.* (2011) para comprobar la inexistencia de colinealidad. Asimismo, el Índice de Tolerancia (TOL) de todos los indicadores superan el umbral de 0.20 definido por dichos autores.

Concluimos, por lo tanto, que no existen problemas de colinealidad entre los indicadores formativos.

2.3.2.2. Análisis de la relación peso-carga de los indicadores formativos

Para el análisis de la relevancia relativa de los indicadores formativos utilizaremos la técnica de *bootstrapping*. A través de dicha técnica obtendremos la relación peso-carga de cada indicador y aplicaremos el criterio establecido por Hair *et al.* (2014), en virtud del cual se eliminarán aquellos indicadores formativos no significativos cuya carga sea inferior a 0.50 y, además, dicha carga sea no significativa.

En la Tabla II.33, se presentan los pesos y las cargas de todos los indicadores formativos, observándose que existen tres indicadores, “Emp4”, “Mam1” y “Com1”, con pesos no significativos ($p > 0.05$) y con cargas inferiores a 0.50. La carga del indicador “Emp4” es, sin embargo, significativa ($p < 0.01$), por lo que, siguiendo el criterio de Hair *et al.* (2014), corresponde al investigador decidir si mantener o no dicho indicador. En nuestro caso, decidimos mantenerlo, con el objeto de preservar la validez de contenido del constructo “Empleados”. Por el contrario, los indicadores “Mam1” y “Com1” presentan cargas inferiores a 0.50, siendo además dichas cargas no significativas, por lo que decidimos eliminarlos.

Tabla II.33: Pesos y cargas de los indicadores formativos (técnica de *bootstrapping*)

	Pesos	t student	p valores	Cargas	t student	p valores
Emp1 -> Empleados	-0.018	0.087	0.931	0.546	4.308	0.000
Emp2 -> Empleados	0.288	1.812	0.070	0.688	6.466	0.000
Emp3 -> Empleados	0.523	4.268	0.000	0.671	7.284	0.000
Emp4 -> Empleados	-0.158	0.775	0.439	0.480	3.023	0.003
Emp5 -> Empleados	0.280	1.456	0.146	0.601	4.498	0.000
Emp6 -> Empleados	0.360	2.026	0.043	0.670	5.691	0.000
Emp7 -> Empleados	0.245	1.376	0.169	0.523	3.390	0.001
Soc1 -> Socios	0.357	2.326	0.020	0.535	3.942	0.000
Soc2 -> Socios	0.049	0.211	0.833	0.674	5.336	0.000
Soc3 -> Socios	0.829	3.878	0.000	0.936	13.619	0.000

Tabla II.33: Pesos y cargas de los indicadores formativos (continuación)

	Pesos	t student	p valores	Cargas	t student	p valores
Cli1 -> Clientes	0.251	1.952	0.051	0.671	6.700	0.000
Cli2 -> Clientes	0.137	1.126	0.260	0.706	6.992	0.000
Cli3 -> Clientes	0.151	1.278	0.201	0.606	5.182	0.000
Cli4 -> Clientes	-0.057	0.446	0.655	0.573	5.717	0.000
Cli5 -> Clientes	0.611	4.668	0.000	0.931	20.429	0.000
Cli6 -> Clientes	0.141	0.916	0.360	0.758	9.728	0.000
Agr1 -> Agricultores	-0.024	0.094	0.926	0.683	6.067	0.000
Agr2 -> Agricultores	0.343	2.243	0.025	0.655	5.007	0.000
Agr3 -> Agricultores	0.350	2.204	0.028	0.678	5.814	0.000
Agr4 -> Agricultores	0.110	0.495	0.620	0.600	4.666	0.000
Agr5 -> Agricultores	0.201	1.277	0.202	0.608	4.084	0.000
Agr6 -> Agricultores	0.460	3.070	0.002	0.794	8.186	0.000
Mam1 -> Medio Ambiente	-0.245	1.457	0.145	0.212	1.373	0.170
Mam2 -> Medio Ambiente	0.426	2.563	0.010	0.782	9.207	0.000
Mam3 -> Medio Ambiente	-0.124	0.704	0.482	0.629	5.819	0.000
Mam4 -> Medio Ambiente	0.528	4.012	0.000	0.891	18.222	0.000
Mam5 -> Medio Ambiente	0.256	1.996	0.046	0.653	6.491	0.000
Mam6 -> Medio Ambiente	0.232	1.629	0.103	0.685	6.518	0.000
Com1 -> Comunidad	-0.456	1.873	0.061	0.225	1.279	0.201
Com2 -> Comunidad	0.698	3.042	0.002	0.645	4.306	0.000
Com3 -> Comunidad	0.769	5.261	0.000	0.847	7.559	0.000
Comp1 -> Competencia	0.312	1.953	0.051	0.593	4.451	0.000
Comp2 -> Competencia	0.129	0.628	0.530	0.771	7.458	0.000
Comp3 -> Competencia	0.759	4.552	0.000	0.944	16.575	0.000

En negrita indicadores con peso no significativo ($p < 0,05$) y con carga $< 0,50$.

Fuente: Elaboración propia

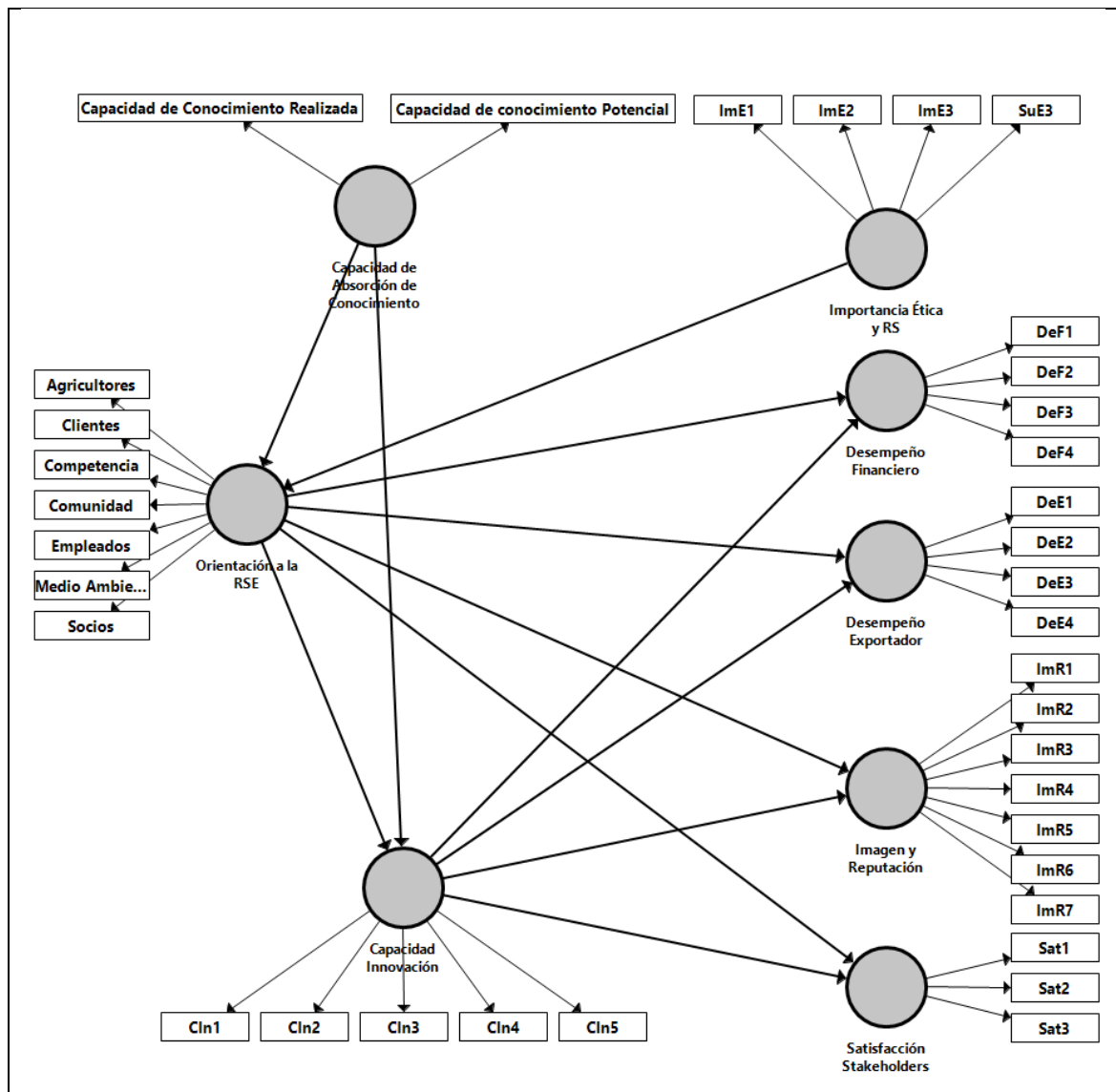
En definitiva, el proceso de validación de la escala de medida de los diferentes constructos del modelo (eliminados los constructos de segundo orden) y el consiguiente proceso de depuración de indicadores tanto reflectivos como formativos, nos ha llevado a la eliminación de los siguientes ítems:

Factor	Indicadores eliminados
Importancia de la Ética y RS	SuE1, SuE2
Capacidad de conocimiento potencial	AsC3
Capacidad de conocimiento realizada	TrC2
Comunidad	Com1
Medio Ambiente	Mam1

2.4. Conversión de los constructos de segundo orden originales a factores de primer orden

A continuación, siguiendo con la técnica sugerida por Chin (2000) y Aldas (2012) para aquellos modelos que incorporan variables diseñadas como constructos de segundo orden (como es nuestro caso), desarrollaremos el segundo paso de esta técnica. Para ello, solicitamos a PLS que calcule los “*factor scores*” (puntuaciones de los factores), los cuales se incluirán en la base de datos como nuevos indicadores de los constructos de segundo orden originales, que ahora son considerados de primer orden (véase Figura II.8).

Figura II.8: Diagrama estructural incorporando los constructos de segundo orden originales como factores de primer orden (segundo paso)



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en dicha Figura, en el nuevo modelo las dimensiones de los constructos de segundo orden “Orientación a la RSE” y “Capacidad de absorción de conocimiento”, aparecen ahora como indicadores de constructos de primer orden. Es decir, la variable “Orientación a la RSE” ahora es medida por los indicadores (antes dimensiones) “Agricultores”, “Clientes”, “Competencia”, “Comunidad”, “Empleados”, “Medio Ambiente” y “Socios”. Por su parte, la variable “Capacidad de absorción de conocimiento” ahora es medida por los indicadores (antes dimensiones) “Capacidad de conocimiento potencial” y “Capacidad de conocimiento realizada”. Nos encontramos así, con un modelo en el que todas las variables son de primer orden y todas ellas están medidas por indicadores reflectivos.

2.4.1. Evaluación del modelo de medida

A continuación, llevaremos a cabo la evaluación de la escala de medida del nuevo modelo, para lo cual analizaremos la validez convergente y discriminante de todos los constructos reflectivos, la validez convergente de los constructos de segundo orden originales (ahora variables de primer orden) con sus dimensiones (ahora indicadores) y la validez discriminante de los constructos de segundo orden originales (ahora variables de primer orden). Dado que todas las variables del modelo tienen indicadores reflectivos, aplicaremos los índices de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante existentes para dichos indicadores.

2.4.1.1. Fiabilidad, validez convergente y discriminante

En las Tablas II.34, II.35 y II.36, se presentan dichos índices: el Alfa de Cronbach, la Fiabilidad Compuesta, el AVE, el criterio de Fornell y Larcker (1981) y el criterio de Henseler *et al.* (2014). Los resultados nos indican:

- Que no existen problemas de fiabilidad ni de validez convergente. El Alfa de Cronbach de todos los factores supera el umbral de 0.70. La Fiabilidad Compuesta de todos los factores (Werts *et al.*, 1974; Fornell y Larcker, 1981), superan ampliamente el umbral mínimo de 0.60 establecido por Bagozzi y Yi (1988). La varianza extraída media (AVE) de todos los factores es superior a 0.50 (Fornell y Larcker, 1981), si bien el valor correspondiente a la variable “Orientación a la RSE”

(0.50) cumple el criterio de forma muy ajustada. Hay que recordar, sin embargo, que los indicadores de dicha variable provienen de la sustitución antes comentada.

- Que no existen problemas de validez discriminante. Si bien la aplicación del criterio de Fornell y Larcker (1981) nos muestra problemas de validez discriminante de la variable “Orientación a la RSE” respecto a la variable “Imagen y reputación”, lo cierto es que la aplicación del criterio de la ratio entre las correlaciones Heterotrait-Monotrait o HTMT (Henseler *et al.*, 2014) nos indica que no hay riesgo de validez discriminante, ya que todos los factores presentan valores inferiores a 0.90 (Gold *et al.* 2001; Teo *et al.*, 2008).

Tabla II.34: Consistencia interna y validez convergente (Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE)

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Capacidad Innovación	0.880	0.913	0.678
Capacidad de absorción de conocimiento	0.940	0.971	0.944
Desempeño Exportador	0.942	0.959	0.852
Desempeño Financiero	0.853	0.902	0.698
Imagen y Reputación	0.936	0.948	0.722
Importancia Ética y RS	0.743	0.843	0.580
Orientación a la RSE	0.827	0.873	0.500
Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.883	0.928	0.810

Fuente: Elaboración propia

Tabla II.35: Validez Discriminante. Criterio de Fornell y Larcker (1981)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
F1. - Capacidad Innovación	0.823							
F2. - Cap. Absorción Conocimiento	0.484	0.971						
F3. - Desempeño Exportador	0.541	0.350	0.923					
F4. - Desempeño Financiero	0.556	0.455	0.600	0.835				
F5. - Imagen y Reputación	0.679	0.524	0.484	0.616	0.850			
F6. - Importancia Ética y RS	0.281	0.333	0.209	0.378	0.315	0.762		
F7. - Orientación a la RSE	0.676	0.616	0.391	0.528	0.789	0.461	0.707	
F8. - Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.517	0.477	0.357	0.477	0.783	0.296	0.744	0.900

Fuente: Elaboración propia

Tabla II.36: Validez Discriminante. Criterio de Henseler *et al.* (2014)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
F1. – Capacidad Innovación								
F2. – Cap. Absorción Conocimiento	0.533							
F3. – Desempeño Exportador	0.585	0.374						
F4. – Desempeño Financiero	0.633	0.506	0.671					
F5. – Imagen y Reputación	0.734	0.554	0.512	0.688				
F6. – Importancia Ética y RS	0.343	0.419	0.250	0.486	0.370			
F7. – Orientación a la RSE	0.784	0.696	0.439	0.628	0.888	0.593		
F8. – Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.583	0.523	0.394	0.555	0.862	0.361	0.868	

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.2. Significatividad de las cargas

La aplicación de la técnica de *bootstrapping* al nuevo modelo arroja los resultados de la Tabla II.37, en la que puede observarse que todas las cargas son altamente significativas ($p < 0,01$; $t > 1,96$). Incorporamos, también, en dicha Tabla, el Alfa de Cronbach, la Fiabilidad Compuesta y el AVE de todas las variables del modelo.

Tabla II.37: Significatividad de las cargas, Alfa de Cronbach, Fiabilidad compuesta y Varianza extraída promedio

Factor	Indicadores	Cargas	Valor t	CA	CR	AVE
Capacidad Innovación	CIn1	0.792***	16.683	0.880	0.913	0.678
	CIn2	0.889***	37.043			
	CIn3	0.713***	9.365			
	CIn4	0.892***	29.174			
	CIn5	0.818***	17.863			
Capacidad de Absorción Conocimiento	C. C. Realizada	0.969***	139.870	0.940	0.971	0.944
	C. C. Potencial	0.974***	170.695			
Desempeño Exportador	DeE1	0.928***	43.606	0.942	0.959	0.852
	DeE2	0.929***	43.435			
	DeE3	0.920***	25.047			
	DeE4	0.915***	28.031			
Desempeño Financiero	DeF1	0.906***	41.736	0.853	0.902	0.698
	DeF2	0.880***	25.509			
	DeF3	0.798***	22.329			
	DeF4	0.747***	6.438			

Tabla II.37: Significatividad de las cargas, Alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y varianza extraída promedio (continuación)

Factor	Indicadores	Cargas	Valor t	CA	CR	AVE
Imagen y Reputación	ImR1	0.875***	39.555	0.936	0.948	0.722
	ImR2	0.835***	28.540			
	ImR3	0.818***	22.055			
	ImR4	0.805***	16.290			
	ImR5	0.859***	32.962			
	ImR6	0.844***	33.467			
	ImR7	0.909***	49.462			
Importancia de la Ética y la RS	ImE1	0.817***	17.275	0.743	0.843	0.580
	ImE2	0.885***	19.714			
	ImE3	0.767***	11.789			
	SuE3	0.530***	5.553			
Orientación a la RSE	Agricultores	0.815***	21.253	0.827	0.873	0.500
	Cientes	0.801***	21.740			
	Competencia	0.687***	11.334			
	Comunidad	0.495***	4.853			
	Empleados	0.689***	14.540			
	Medio Ambiente	0.751***	14.934			
	Socios	0.661***	10.817			
Satisfacción <i>stakeholders</i>	Sat1	0.890***	35.868	0.883	0.928	0.810
	Sat2	0.929***	59.508			
	Sat3	0.881***	40.930			

Nota: CA= Alfa de Cronbach; CR= Fiabilidad compuesta; AVE= Varianza extraída promedio; *** p < 0.01

Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Evaluación del Modelo Estructural

Para evaluar el modelo estructural utilizaremos los siguientes índices: los coeficientes *path* estandarizados (β), el tamaño del efecto (f^2), el estadístico R^2 , el estadístico Q2, la opción PLS Predictivo.

2.4.2.1. Coeficientes *path* estandarizados (β) y tamaño del efecto (f^2)

Los coeficientes estandarizados (β) nos indican los pesos de regresión estandarizados que relacionan los constructos latentes, mientras que el tamaño del efecto (f^2) nos permite

valorar si la influencia de una determinada variable latente sobre un constructo dependiente tiene un impacto sustantivo.

Para calcular los coeficientes estandarizados utilizamos la técnica *bootstrapping*, ya comentada, definiendo los siguientes ajustes en el proceso de estimación PLS:

- Opción “*No sign changes*” que permite que los signos individuales puedan ser distintos (Hair *et al.*, 2014; Henseler *et al.* 2009).
- *Bootstrapping* básico para 5.000 submuestras. Tamaño muestral para cada submuestra el de la muestra original.
- Método de intervalo de confianza: *Bias-Corrected and Accelerated Bootstrap*
- Tipo de *test*: dos colas.
- Nivel de significación: 0.05

PLS nos informa también del tamaño del efecto (f^2) de las diferentes relaciones causales del modelo. En la Tabla II.38, se presentan los coeficientes β , la significatividad de los parámetros (valores p y t) y el tamaño del efecto (f^2) de las relaciones entre las variables del modelo. Del análisis de dichos resultados podemos extraer las siguientes conclusiones:

- La variable “Capacidad de innovación” tiene un efecto significativo y moderado sobre la variable “Desempeño exportador” ($\beta=0.509$; $f^2=0.199$); un efecto significativo y reducido sobre la variable “Desempeño financiero” ($\beta=0.68$; $f^2=0.113$) y la variable “Imagen y reputación” ($\beta=0.268$; $f^2=0.115$); y una relación no significativa sobre la variable “Satisfacción *stakeholders*” ($\beta=0.025$; $f^2=0.001$).
- La variable “Capacidad de absorción de conocimiento” tiene un efecto significativo y elevado sobre la variable “Orientación a la RSE” ($\beta=0.521$; $f^2=0.441$) y una relación no significativa sobre la variable “Capacidad de innovación” ($\beta=0.107$; $f^2=0.013$).
- La variable “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos” tiene un efecto significativo y reducido sobre la variable “Orientación a la RSE” ($\beta=0.287$; $f^2=0.134$).
- La variable “Orientación a la RSE” tiene un efecto significativo y elevado sobre las variables “Capacidad de innovación” ($\beta=0.610$; $f^2=0.431$), “Imagen y reputación” ($\beta=0.608$; $f^2=0.594$) y “Satisfacción *stakeholders*” ($\beta=0.728$; $f^2=0.645$); un efecto significativo y reducido sobre la variable “Desempeño financiero” ($\beta=0.279$; $f^2=0.065$); y una relación no significativa con la variable “Desempeño exportador” ($\beta=0.047$; $f^2=0.002$).

Tabla II.38: Coeficientes estandarizados (β), significatividad (valores p y t) y tamaño del efecto (f^2)

Relación causal	β	t	f ²
Capacidad Innovación -> Desempeño Exportador	0.509***	3.600	0.199
Capacidad Innovación -> Desempeño Financiero	0.368***	4.076	0.113
Capacidad Innovación -> Imagen y Reputación	0.268***	3.382	0.115
Capacidad Innovación -> Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.025	0.290	0.001
Capacidad de absorción de conocimiento -> Cap. Innovación	0.107	1.072	0.013
Capacidad de absorción de conocimiento -> Orientación RSE	0.521***	6.036	0.441
Importancia Ética y RS -> Orientación a la RSE	0.287***	3.564	0.134
Orientación a la RSE -> Capacidad Innovación	0.610***	6.401	0.431
Orientación a la RSE -> Desempeño Exportador	0.047	0.294	0.002
Orientación a la RSE -> Desempeño Financiero	0.279***	2.928	0.065
Orientación a la RSE -> Imagen y Reputación	0.608***	8.232	0.594
Orientación a la RSE -> Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.728***	9.514	0.645

Nota: *** $p < 0.01$; $f^2(0.02-0.15)$ =efecto reducido; $f^2(0.15-0.35)$ =efecto moderado; $f^2 > 0.35$ =efecto elevado. En negrita: relaciones casuales no significativas.

Fuente: Elaboración propia

2.4.2.2. Evaluación del desempeño predictivo

Para la evaluación de la relevancia predictiva del modelo utilizaremos los siguientes índices: estadístico R^2 , estadístico Q^2 , opción PLS Predictivo.

➤ Estadístico R^2

El estadístico R^2 nos indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. En la Tabla II.39, se recogen los resultados que nos ofrece PLS para este estadístico. Todos ellos superan ampliamente el umbral mínimo de 0.10 establecido por Falk y Miller (1992). El modelo explica el 46,5 % de la varianza en la variable “Capacidad de innovación”, el 29,4 % de la variable “Desempeño exportador”, el 35,2 % de la variable “Desempeño financiero”, el 66,2 % de la variable “Imagen y reputación”, el 45,3 % de la variable “Orientación a la RSE” y el 55,5 % de la variable “Satisfacción *stakeholders*”. Podemos

concluir, a partir de este indicador, que las relaciones que se formulan como hipótesis tienen un alto nivel predictivo para todas las variables del modelo.

Tabla II.39: Estadístico R² de las variables dependientes del modelo

	R cuadrado	R cuadrado ajustado
Capacidad Innovación	0.465	0.454
Desempeño Exportador	0.294	0.280
Desempeño Financiero	0.352	0.339
Imagen y Reputación	0.662	0.655
Orientación a la RSE	0.453	0.443
Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.555	0.546

Fuente: Elaboración propia

➤ *Estadístico Q2*

El estadístico Q2 nos permite valorar la relevancia predictiva del modelo. Para su cálculo utilizamos el procedimiento de *blindfolding* de PLS, ya comentado en un apartado anterior. Los resultados de dicho cálculo (Tabla II.40) nos indican que el modelo tiene capacidad o relevancia predictiva, al ser los valores de Q2 de todas las variables dependientes superiores a cero (Stone, 1974; Geisser, 1975).

Tabla II.40: Estadístico Q2 de relevancia predictiva

	SSO	SSE	Q ² (=1 - SSE/SSO)
Capacidad Innovación	535.000	380.526	0.289
Capacidad de absorción de conocimiento	214.000	214.000	
Desempeño Exportador	428.000	329.072	0.231
Desempeño Financiero	428.000	335.106	0.217
Imagen y Reputación	749.000	420.750	0.438
Importancia Ética y RS	428.000	428.000	
Orientación a la RSE	749.000	597.460	0.202
Satisfacción <i>stakeholders</i>	321.000	186.586	0.419

Fuente: Elaboración propia

➤ *PLS Predictivo*

El PLS Predictivo es una opción más exigente para valorar el desempeño predictivo del modelo (Shmueli *et al.*, 2016). Para ello, PLS divide la muestra original aleatoriamente en un número determinado de partes iguales (en nuestro caso, 10), siendo cada parte o grupo

predicho por las otras (en nuestro caso, 9), proceso que se repite un determinado número de veces (en nuestro caso, 10), mostrándonos los errores en dichas estimaciones: el error cuadrático medio (RMSE), el error absoluto promedio (MAE) y el porcentaje absoluto promedio de error (MAPE).

La validez predictiva se establece comparando los resultados de la predicción (principalmente RMSE, MAE y Q²), utilizando el modelo PLS, con los resultados obtenidos con el modelo de regresión (LM). Se considera que el modelo tiene validez predictiva cuando los valores de RMSE y MAE, calculados a través de PLS son inferiores a los obtenidos con el modelo de regresión (LM) y cuando los valores Q² obtenidos a través del modelo PLS son superiores a los obtenidos con el modelo de regresión (LM). En la Tabla II.41 se presentan los resultados de RMSE, MAE y Q² predictivo obtenidos mediante el modelo PLS y mediante el modelo de regresión (LM) para cada uno de los indicadores del modelo.

Tabla II.41: PLS Predictivo de los indicadores

Indicador	PLS			LM		
	RMSE	MAE	Q ² predict	RMSE	MAE	Q ² predict
CIn4	1.364	1.038	0.070	1.410	1.103	0.006
CIn2	1.390	1.091	0.106	1.457	1.145	0.017
CIn5	1.407	1.096	0.254	1.434	1.099	0.225
CIn3	1.492	1.169	0.052	1.496	1.153	0.047
CIn1	1.533	1.239	0.223	1.554	1.228	0.201
DeE1	1.283	0.898	0.071	1.294	0.910	0.056
DeE2	1.337	0.966	0.069	1.401	1.018	-0.023
DeE4	1.395	1.024	0.148	1.463	1.062	0.064
DeE3	1.359	0.993	0.114	1.437	1.022	0.010
DeF4	0.948	0.768	0.166	0.984	0.774	0.102
DeF1	0.966	0.801	0.145	1.016	0.839	0.054
DeF3	0.913	0.729	0.222	0.929	0.729	0.195
DeF2	1.060	0.860	0.094	1.116	0.893	-0.004
ImR7	0.924	0.770	0.145	0.934	0.775	0.127
ImR5	0.944	0.739	0.106	0.971	0.755	0.054
ImR1	0.924	0.726	0.218	0.953	0.763	0.167
ImR6	0.985	0.806	0.167	1.006	0.818	0.131
ImR4	0.904	0.700	0.184	0.866	0.654	0.250

Tabla II.41: PLS Predictivo de los indicadores (continuación)

Indicador	PLS			LM		
	RMSE	MAE	Q ² predict	RMSE	MAE	Q ² predict
ImR2	1.080	0.850	0.278	1.053	0.826	0.315
ImR3	0.799	0.651	0.166	0.818	0.635	0.126
Competencia	0.935	0.733	0.145	0.972	0.748	0.077
Indicador	RMSE	MAE	Q ² _predict	RMSE	MAE	Q ² _predict
Cientes	0.975	0.713	0.067	0.969	0.739	0.079
Socios	0.970	0.749	0.082	0.952	0.725	0.116
Empleados	0.833	0.643	0.319	0.817	0.649	0.345
M.Ambiente	0.807	0.635	0.364	0.796	0.613	0.382
Agricultores	0.939	0.671	0.138	0.893	0.667	0.220
Comunidad	0.895	0.679	0.216	0.944	0.711	0.129
Sat1	0.712	0.540	0.171	0.734	0.561	0.117
Sat3	0.812	0.631	0.202	0.814	0.603	0.199
Sat2	0.711	0.547	0.156	0.713	0.539	0.151

En negrita indicadores en los que: RMSE (PLS)>RMSE (LM); MAE (PLS)>MAE (LM); y Q² (PLS)<Q² (LM)

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que, en gran parte de los indicadores, los valores de RMSE y MAE, calculados a través de PLS son inferiores a los obtenidos con el modelo de regresión (LM) y los valores de Q² obtenidos a través del modelo PLS son superiores a los obtenidos con el modelo de regresión (LM). Existen, sin embargo, algunos indicadores en los que dicha condición no se cumple, por lo que no podemos asegurar su validez predictiva (véase Tabla II.42):

- Indicadores de la variable “Imagen y reputación”: “ImR4”, “ImR2” y “ImR3”. En el caso de “ImR3”, exclusivamente para MAE.
- Indicadores de la variable “Orientación a la RSE”: “Clientes”, “Socios”, “Empleados”, “Medio Ambiente” y “Agricultores”. Hay que recordar, sin embargo, que estas variables fueron construidas a través de cargas factoriales lo cual ha podido influir en el resultado.
- Indicadores de la variable “Capacidad de innovación”: “CIn1” y “CIn3”, exclusivamente para MAE.
- Indicadores de la variable “Satisfacción de los *stakeholders*”: “Sat3”, exclusivamente para MAE.

Tabla II.42: Indicadores en los que RMSE (PLS)>RMSE (LM); MAE (PLS)>MAE (LM); Q2 (PLS)<Q2 (LM)

	Indicadores	Diferencia
RMSE (PLS) > RMSE (LM)	ImR4	0.038
	ImR2	0.027
	Cientes	0.006
	Socios	0.018
	Empleados	0.016
	Medio Ambiente	0.011
MAE (PLS) > MAE (LM)	CIn3	0.016
	CIn1	0.011
	ImR4	0.046
	ImR2	0.024
	ImR3	0.016
	Socios	0.024
	Medio Ambiente	0.022
	Agricultores	0.004
Sat3	0.028	
Q2 (PLS) < Q2 (LM)	ImR4	-0.066
	ImR2	-0.037
	Cientes	-0.012
	Socios	-0.034
	Empleados	-0.026
	Medio Ambiente	-0.018
	Agricultores	-0.082

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la aplicación de la opción PLS Predictivo a las variables latentes de nuestro modelo, arroja valores para Q2 (Tabla II.43) superiores a 0 para todas las variables, a excepción de la variable “Desempeño exportador”.

Tabla II.43: PLS Predictivo de las variables latentes

	RMSE	MAE	Q ² predict
Capacidad Innovación	0.539	0.400	0.089
Desempeño Exportador	0.348	0.242	-0.112
Desempeño Financiero	0.369	0.296	0.186
Imagen y Reputación	0.539	0.415	0.183
Orientación a la RSE	0.594	0.440	0.388
Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.515	0.411	0.119

En negrita: Q2 predictivo<0

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, en la Tabla II.44, se presentan los índices utilizados para la evaluación del desempeño predictivo del modelo. Existe capacidad o relevancia predictiva para todas las variables independientes del modelo ($R^2 > 0.10$; $Q2 > 0$). Solo la aplicación de PLS Predictivo (opción mucho más exigente), nos indicaría que el modelo PLS tendría peor rendimiento predictivo para la variable “Desempeño exportador”. Esto significa que para

esta variable los errores de predicción de los resultados del modelo PLS son algo más elevados que los errores de predicción de usar simplemente los valores medios de la muestra aleatoria con la que se comparan. Observando todos los indicadores de manera global, se puede afirmar que el modelo goza de un rendimiento predictivo satisfactorio.

Tabla II.44: Indicadores relevancia predictiva del modelo

	R2	Q2	Q2 predictivo
Capacidad Innovación	0.465	0.289	0,089
Capacidad de absorción de conocimiento			
Desempeño Exportador	0.294	0.231	-0.112
Desempeño Financiero	0.352	0.217	0.186
Imagen y Reputación	0.662	0.438	0.183
Importancia Ética y RS			
Orientación a la RSE	0.453	0.202	0.388
Satisfacción <i>stakeholders</i>	0.555	0.419	0.119

En negrita: $Q2 < 0$

Fuente: Elaboración propia

2.4.3. Medidas de ajuste global del modelo

Las diferentes medidas para analizar el ajuste del modelo en PLS se encuentran actualmente en desarrollo y han sido cuestionadas por varios autores (Hair *et al.*, 2018), por lo que hemos de tomarlas con cierta precaución. Falta investigación que proporcione explicaciones y recomendaciones detalladas sobre el cálculo, uso e interpretación de los resultados (García y Jachowicz, 2019)

Aplicaremos, no obstante, aquellas medidas de ajuste más utilizadas hasta la fecha: d_ULS (Dijkstra y Henseler, 2015), d_G (Dijkstra y Henseler, 2015) y SRMR (Hu y Bentler, 1998). Para obtener dichas medidas aplicamos la opción de *bootstrapping* para PLS consistente con los siguientes ajustes:

<ul style="list-style-type: none"> -Submuestras: 10.000 - Cantidad de resultados: <i>bootstrapping</i> completo. - Método de intervalo de confianza: <i>percentil Bootstrap</i> - Tipo de <i>test</i>: una cola - Nivel de significación: 0.05

En la Tabla II.45, se recogen dichas medidas de ajuste para nuestro modelo. Según el criterio de Dijkstra y Henseler (2015), nuestro modelo no es apto para d_ULS ($d_ULS > 95\%$), pero

sí cumple el criterio d_G , ($d_G < 95 \%$), situándose el SRMR dentro del umbral de 0.10 sugerido por Ringle (2016).

Tabla II.45: Bondad de las medidas de ajuste general del modelo

SRMR			
	Muestra original (O)	95 %	99 %
Modelo saturado	0.079	0.065	0.070
Modelo estimado	0.093	0.072	0.077
d_ ULS			
	Muestra original (O)	95 %	99 %
Modelo saturado	4.205	2.848	3.305
Modelo estimado	5.781	3.423	3.975
d_ G			
	Muestra original (O)	95 %	99 %
Modelo saturado	3.444	3.917	n/a
Modelo estimado	3.557	3.998	n/a

Fuente: Elaboración propia

2.5. Resultados y contraste de hipótesis

Una vez evaluadas las escalas de medida de las diferentes variables, evaluado el modelo estructural, el desempeño predictivo y la bondad de ajuste de nuestro modelo, nos disponemos a contrastar las hipótesis de nuestra investigación. Para ello presentamos en la Tabla II.46, los parámetros estructurales (β , f^2 y valores t y p) de las diferentes relaciones causales que constituyen las hipótesis de nuestra investigación, de los que se extraen los siguientes resultados:

- La “Capacidad de absorción de conocimiento” tiene un impacto positivo, elevado y estadísticamente significativo sobre la “Orientación a la RSE” ($\beta=0.521$; $p<0.001$). Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H1 de la presente investigación.
- La “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos” tiene un impacto positivo, moderado y estadísticamente significativo sobre la “Orientación a la RSE” ($\beta=0.287$; $p<0.001$). Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H2 de la presente investigación.
- La “Capacidad de absorción de conocimiento” y la “Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos” explican 45,3 % de la varianza de la “Orientación a la RSE” ($R^2=0.453$), siendo mayor el impacto de la primera que el de la segunda variable.

- No queda confirmada empíricamente la relación causal entre la “Capacidad de absorción de conocimiento” y la “Capacidad de innovación”. La relación entre ambas variables es estadísticamente no significativa, con un coeficiente estandarizado y un tamaño del efecto por debajo del mínimo requerido ($\beta=0.107$; $p>0.05$). Se rechaza, por lo tanto, la hipótesis H3 de la presente investigación.
- La “Orientación a la RSE” tiene un impacto positivo, elevado y estadísticamente significativo sobre la “Capacidad de innovación” ($\beta=0.610$; $p<0.001$). Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H4 de la presente investigación.
- La varianza total explicada de la “Capacidad de innovación” por el modelo ($R^2=0.465$) es imputable, prácticamente en su totalidad, a la “Orientación a la RSE”, puesto que la relación casual con la otra variable de la que depende, “Capacidad de absorción de conocimiento”, se ha considerado no significativa.
- La “Orientación a la RSE” tiene un impacto positivo, moderado y estadísticamente significativo sobre el “Desempeño financiero” ($\beta=0.279$; $p<0.01$). Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H5 de la presente investigación.
- La “Orientación a la RSE” y la “Capacidad de innovación” explican el 35.2 % de la varianza del “Desempeño financiero” ($R^2=0.352$), siendo mayor el efecto de la segunda variable.
- No queda confirmada empíricamente la relación causal entre la “Orientación a la RSE” y el “Desempeño exportador”. La relación entre ambas variables no es estadísticamente significativa, con un coeficiente estandarizado y un tamaño del efecto por debajo del umbral mínimo requerido ($\beta=0.047$; $p>0.05$). Se rechaza, por lo tanto, la hipótesis H6 de la presente investigación.
- La “Orientación a la RSE” tiene un impacto positivo, elevado y estadísticamente significativo sobre la “Imagen y reputación” ($\beta=0.608$; $p<0.001$). Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H7 de la presente investigación.
- La varianza total explicada de la variable “Imagen y reputación” por el modelo ($R^2=0.662$) es imputable, en mayor medida, a la variable “Orientación a la RSE” puesto que la relación casual con la otra variable de la que depende, “Capacidad de innovación”, presenta valores de β y f^2 sensiblemente inferiores ($\beta=0.268$; $f^2=0.115$).
- La “Orientación a la RSE” tiene un impacto positivo, elevado y estadísticamente significativo sobre la “Satisfacción de los *stakeholder*” ($\beta=0.728$; $p<0.001$). Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H8 de la presente investigación.

- La varianza total explicada de la variable “Satisfacción de los *stakeholders*” por el modelo ($R^2=0.662$) es imputable, prácticamente en su totalidad, a la “Orientación a la RSE”, dado que la relación causal con la otra variable de la que depende, “Capacidad de innovación”, es considerada, como se verá más adelante, no significativa.
- La “Capacidad de innovación” tiene un impacto positivo, moderado y estadísticamente significativo ($\beta=0.368$; $p<0.001$) sobre el “Desempeño financiero”. Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H9 de la presente investigación.
- La “Orientación a la RSE” y la “Capacidad de innovación” explican el 35.2 % de la varianza del “Desempeño financiero” ($R^2=0.352$), siendo mayor el impacto de la segunda variable.
- La “Capacidad de innovación” tiene un impacto positivo y estadísticamente significativo ($\beta=0.509$; $p<0.001$) sobre el “Desempeño exportador”. Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H10 de la presente investigación.
- La varianza total explicada de la variable “Desempeño exportador” por el modelo ($R^2=0.294$) es imputable a la variable “Capacidad de innovación”, puesto que la relación causal con la otra variable de la que depende, “Orientación a la RSE”, se ha considerado no significativa ($\beta=0.047$; $p>0.05$).
- La “Capacidad de innovación” tiene un impacto positivo, moderado y estadísticamente significativo sobre la “Imagen y reputación” ($\beta=0.268$; $p<0.001$). Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H11 de la presente investigación.
- La varianza total explicada de la “Imagen y reputación” por el modelo ($R^2=0.662$) es imputable, en gran medida a la variable “Orientación a la RSE”, con quien presenta valores de β y f^2 sensiblemente superiores ($\beta=0.608$; $f^2=0.594$) a los que presenta con la “Capacidad de innovación” ($\beta=0.268$; $f^2=0.115$).
- No queda confirmada empíricamente la relación causal entre la “Capacidad de innovación” y la “Satisfacción de los *stakeholders*”. La relación entre ambas variables es estadísticamente no significativa, con un coeficiente estandarizado y un tamaño del efecto por debajo del umbral mínimo requerido ($\beta=0.025$; $p>0.05$; $f^2=0.001$). Se rechaza, por lo tanto, la hipótesis H12 de la presente investigación.

Tabla II.46: Contraste de hipótesis de la investigación

HIPÓTESIS INVESTIGACIÓN	VALORES			
H1: La capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE se relaciona positiva y significativamente con la orientación de las empresas a la RSE.	Beta	f2	t	p
	0.521	0.441	6.036	0.000
	ACEPTADA			
H2: La percepción que tienen los directivos de las empresas acerca de la importancia de la ética y la responsabilidad social, se relaciona positiva y significativamente con la orientación de dichas empresas a la RSE.	Beta	f2	t	p
	0.287	0.134	3.564	0.000
	ACEPTADA			
H3: La capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE de las empresas se relaciona positiva y significativamente con su capacidad de innovación.	Beta	f2	t	p
	0.107	0.013	1.072	0.284
	RECHAZADA			
H4: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su capacidad de innovación.	Beta	f2	t	p
	0.610	0.431	6.401	0.000
	ACEPTADA			
H5: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente a su desempeño financiero.	Beta	f2	t	p
	0.279	0.065	2.928	0.003
	ACEPTADA			
H6: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su desempeño exportador.	Beta	f2	t	p
	0.047	0.002	0.294	0.769
	RECHAZADA			
H7: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con su imagen y reputación.	Beta	f2	t	p
	0.608	0.594	8.232	0.000
	ACEPTADA			
H8: La orientación de las empresas a la RSE se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción de sus <i>stakeholders</i> .	Beta	f2	t	p
	0.728	0.645	9.514	0.000
	ACEPTADA			
H9: La capacidad de innovación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño financiero de las empresas.	Beta	f2	t	p
	0.368	0.113	4.076	0.000
	ACEPTADA			
H10: La capacidad de innovación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño exportador de las empresas.	Beta	f2	t	p
	0.509	0.199	3.600	0.000
	ACEPTADA			
H11: La capacidad de innovación se relaciona positiva y significativamente con la imagen y reputación de las empresas.	Beta	f2	t	p
	0.268	0.115	3.382	0.001
	ACEPTADA			
H12: La capacidad de innovación de las empresas se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción de sus <i>stakeholders</i> .	Beta	f2	t	p
	0.025	0.001	0.290	0.772
	RECHAZADA			

Nota: Capacidad Innovación ($R^2=0.465$); Desempeño Exportador ($R^2=0.294$); Desempeño Financiero ($R^2=0.352$); Imagen y Reputación ($R^2=0.662$); Orientación a la RSE ($R^2=0.453$); Satisfacción *stakeholders* ($R^2=0.555$)

En negrita: $p>0.05$ y $f2<0.0$

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

1. Discusión

En general, este trabajo pretende contribuir al debate existente en torno al impacto que la orientación de las empresas a la RSE tiene sobre su desempeño empresarial y en qué medida dicha orientación puede verse favorecida por la capacidad de las empresas para reconocer, asimilar y aplicar el nuevo conocimiento externo en materia de RSE y por la percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social de sus directivos.

Para ello presentamos un modelo teórico que contempla los objetivos de nuestra investigación y que proporciona, una vez contrastado empíricamente, las respuestas a las hipótesis planteadas. Se elabora, asimismo, un mapa conceptual que nos permite entender las relaciones entre las distintas variables del modelo, basándonos en los fundamentos teóricos y en trabajos empíricos previos.

Se parte de una conceptualización amplia y multidimensional de la RSE, basada en la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), en la que se ha incluido, junto a las dimensiones internas (empleados, accionistas/socios) y externas (clientes, agricultores, comunidad y competencia), la dimensión medioambiental, por su especial relevancia en el contexto de nuestra investigación. Se incluye, asimismo, en línea con otros autores (Quinn y Rohrbaugh, 1983; Gopalakrishnan, 2000; Agarwal *et al.*, 2003; Camisón, 2004), una concepción amplia del concepto de desempeño empresarial que incluye tanto resultados tangibles (desempeño financiero y desempeño exportador), como elementos intangibles (imagen, reputación y satisfacción de los *stakeholders*). A modo de antecedentes, se contemplan en el modelo dos variables que pueden incidir sobre la orientación de las empresas a la RSE, como son la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE por parte de la empresa y la percepción que tienen sus directivos acerca de la importancia de la ética y la responsabilidad social.

Se incluye una escala válida y fiable para medir las variables de nuestro modelo, mediante la generación de un listado de ítems extraídos y adaptados de la literatura, que fue revisado posteriormente por un panel de expertos.

Centramos el estudio en el contexto agroalimentario y, en particular, en el sector hortofrutícola almeriense. Se ha considerado a dicho sector como contexto de nuestra investigación por la especial relevancia que, en su evolución, han tenido y tienen los aspectos sociales y medioambientales. La utilización de un sector específico nos permite evitar una de las principales cuestiones que pueden distorsionar los resultados y conclusiones en el estudio de la relación de la RSE y el desempeño empresarial, señaladas por Godfrey y Hatch (2007), que consiste en la utilización de muestras múltiples pertenecientes a varios sectores. Además, centrar la investigación en un sector tan especialmente sensible a las actividades de RSE puede hacer que los resultados de la misma sean más consistentes (Mishra y Suar, 2010)

A pesar de que el sector agroalimentario ha sido ampliamente discutido en la literatura (Heyder y Theuvsen, 2009), la mayoría de los estudios sobre la RSE se han centrado en otros sectores industriales. Cuando han abordado el sector agroalimentario, lo han hecho, principalmente, desde la perspectiva de los proveedores (Schulze *et al.*, 2006) o los clientes (Torres, *et al.*, 2007), siendo pocas las publicaciones que han tratado el estudio de la RSE en este sector desde un enfoque global más desagregado (Bremmers *et al.*, 2004; Schiebel y Pöchtrager, 2003). Autores como Luhmann y Theuvsen (2016) apuntan la necesidad de estudios que analicen más a fondo la totalidad de los *stakeholders* relevantes del sector y sus requisitos, con un diseño de investigación que permita determinar el impacto de la RSE en los resultados tanto financieros como no financieros. En línea con dicha propuesta, esta investigación analiza, desde la perspectiva de los gerentes de las empresas del sector, el impacto de la RSE, entendida como un constructo multidimensional con participación de todos los *stakeholders* relevantes, sobre sus resultados financieros (desempeño financiero y desempeño exportador) y no financieros (imagen, reputación y satisfacción de los *stakeholders*).

Los resultados de esta investigación nos indican que la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE de las empresas tiene un impacto positivo y elevado sobre su orientación hacia prácticas social y ambientalmente responsables. Es decir, aquellas empresas que son capaces de desarrollar mecanismos para adquirir (fundamentalmente a través de la relación y diálogo con sus *stakeholders*), asimilar, transformar y aplicar el conocimiento en materia de RSE, tienen más probabilidades de desarrollar las innovaciones organizacionales necesarias para orientarse a prácticas social y ambientalmente

responsables. Se confirma, por lo tanto, la hipótesis H1 de la presente investigación, en línea con los resultados obtenidos por otros investigadores (Ingenbleek y Dentoni, 2016).

Se evidencia también, según los resultados de esta investigación, la existencia de una relación positiva y significativa entre la percepción que los directivos tienen de la importancia de la ética y la responsabilidad social y la orientación de sus empresas a la RSE. En definitiva, aquellas empresas cuyos directivos perciben que la ética y la responsabilidad social, lejos de ser un obstáculo para el desarrollo de la empresa, son elementos relevantes que contribuyen a maximizar su valor a largo plazo, orientan más sus empresas a la RSE que aquellas empresas cuyos directivos tienden a subordinar la ética y la responsabilidad social a aspectos más relacionados con la maximización del valor para los accionistas. Se confirma, pues, la hipótesis H2 de la presente investigación.

No queda confirmada, sin embargo, en la presente investigación, la existencia de una relación positiva entre la capacidad de absorción de conocimiento en materia de RSE de las empresas sobre su capacidad de innovación, por lo que se rechaza la hipótesis H3. Este hallazgo parece ir en contraposición con los resultados de investigaciones previas (Pai y Chang, 2013; Leal *et al.*, 2013; Chang y Lee, 2008; Escribano *et al.*, 2009; Fosfuri y Tribó, 2008; Ingenbleek y Dentoni, 2016), en las que se confirma una relación positiva entre ambas variables. Entre las razones que pueden explicar estos resultados se puede apuntar el hecho de que la adquisición simple de conocimiento externo no implica, necesariamente, que su aplicación en los procesos de innovación sea exitosa (Ferrerías *et al.*, 2015), sino que las empresas necesitan desarrollar los procesos necesarios para asimilar, transformar y aplicar dichos conocimientos externos (Lane *et al.*, 2006). Los beneficios se generan principalmente en los procesos de explotación (Zahra y George, 2002). No es suficiente, por lo tanto, el hecho de que la empresa sea capaz de identificar y adquirir y asimilar nuevo conocimiento externo (capacidad de absorción potencial), sino que, una vez adquirido, debe poseer la capacidad necesaria para su integración y su explotación en el proceso de innovación (capacidad de absorción realizada). Siguiendo a Flor *et al.* (2011), ello va a depender de la orientación estratégica de la empresa.

Miles y Snow (1978) identificaron cuatro tipos de empresas en función de su orientación estratégica: exploradoras, defensoras, analizadoras y reactivas. Las empresas exploradoras son aquellas que lideran el cambio en su sector, buscando continuamente nuevos productos y mercados. Por el contrario, las empresas defensoras se centran más en la eficiencia y en la

reducción de su estructura de costes, ofreciendo un conjunto estable de productos a un segmento del mercado en el que se especializan. Las empresas analizadoras tienden a ocupar una posición intermedia entre las exploradoras y las defensoras (defienden sus posiciones en el mercado, pero, al mismo tiempo, desarrollan actividades para la innovación en productos y su introducción en nuevos mercados). Y las empresas reactivas tienden a reaccionar cuando las presiones del entorno las fuerzan a ello, por lo que no tienen una estrategia consistente. Las empresas con una orientación estratégica defensiva o reactiva suelen canalizar su capacidad de absorción de conocimiento, principalmente, a través del proceso de asimilación, manifestando una escasa habilidad para innovar a través de la transformación y explotación de dicho conocimiento. Dichas orientaciones estratégicas pueden convertirse en una desventaja, sobre todo en contextos dinámicos como el actual.

Se evidencia también, a tenor de los resultados de la presente investigación, la existencia de una relación positiva y significativa entre la orientación de las empresas a la RSE y su capacidad de innovación, por lo que se confirma la hipótesis H4, en línea con los resultados de otros trabajos previos (Surroca *et al.*, 2010; Gallardo y Sánchez, 2013; Gómez, 2015). La intensificación del diálogo y la cooperación de las empresas del sector con sus *stakeholders*, aspectos estos esenciales de la RSE, les obliga a asumir compromisos con ellos que, a veces, implican cambios organizativos, creación de nuevos productos y servicios o mejora de los ya existentes, desarrollo de nuevos métodos de producción y canales de distribución, generación de nuevos conocimientos y creación de entornos de trabajo más propicios a la innovación. Por su parte, la cooperación empresarial, otro aspecto esencial de la RSE, facilita a las empresas un intercambio de conocimientos que puede facilitarles innovar.

Los resultados de este trabajo evidencian, también, que el compromiso asumido por las empresas en términos de RSE se relaciona positiva y significativamente con su desempeño financiero. Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H5, en línea con numerosos trabajos previos que vienen a confirmar la “hipótesis del impacto social” (Preston y O’Bannon, 1997), según la cual niveles más altos/bajos de RSE conducen a niveles más altos/bajos de resultado financiero.

No queda confirmada, sin embargo, la existencia de una relación positiva y significativa entre la orientación de las empresas a la RSE y su desempeño exportador. Ello nos indica que la RSE no está sirviendo a las empresas como una estrategia de diferenciación en los mercados exteriores que les permita obtener ventajas competitivas. Se rechaza, por lo tanto,

la hipótesis H6 de esta investigación. Este hallazgo inesperado parece ir en contraposición con los resultados de investigaciones anteriores (Boehe, 2010; Barín *et al.*, 2015; Motlaghi y Mostafavi, 2017), según los cuales, una estrategia de diferenciación en el mercado exterior basada en la RSE redundaría en una mejora del volumen y rendimiento de las exportaciones. Entre las razones que pueden explicar estos resultados se puede apuntar el hecho de que las empresas hayan centrado su estrategia de diferenciación únicamente a nivel de producto (utilizando las características sociales y ambientales de sus productos como elemento diferenciador respecto a los de sus competidores), lo cual puede haber estado motivado por la dificultad de distinguirse a partir de estrategias de diferenciación basadas en la RSE a nivel de empresa (reconocimiento por parte de sus *stakeholders* como empresa social y medioambientalmente responsable como resultado de las acciones sociales y ambientales que lleva a cabo). Algunos atributos de la RSE del producto son fácilmente observables (a través de las certificaciones relacionadas con la RSE o de las características visibles a nivel del producto), siendo, sin embargo, más difícil que los *stakeholders* evalúen una estrategia de diferenciación basada en la RSE a nivel de empresa. Para ello es necesario la aplicación de recursos a la elaboración de una estrategia de comunicación del compromiso a largo plazo de la empresa con la RSE, más allá de los requerimientos del mercado (Barin *et al.*, 2015).

Los resultados del presente trabajo confirman, también, la existencia de una relación positiva y significativa entre la orientación de las empresas a la RSE y su imagen y reputación. Ambos son activos intangibles que, sin duda, pueden permitir a las empresas la creación de ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo, a la vez que les puede ayudar a gestionar mejor sus riesgos reputacionales, sociales y medioambientales. Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H7 de la investigación, en línea con los resultados de numerosos trabajos previos (Fombrun y Shanley, 1990; Orlitzky *et al.*, 2003; De la Cuesta, 2004; Tsoutsoura, 2004; Brammer y Pavelin, 2006; Bear *et al.*, 2010; Surroca *et al.*, 2010; Perrini *et al.*, 2011).

Se confirma, asimismo, la existencia de una relación positiva y significativa entre la orientación de las empresas a la RSE y el nivel de satisfacción de sus *stakeholders*. Las empresas orientadas a prácticas social y medioambientalmente responsables, consiguen una mayor satisfacción laboral, lo que puede traducirse en un mayor compromiso de los empleados con los objetivos y valores de la empresa; incrementan el nivel de satisfacción de sus clientes y, con ello, su lealtad, lo que puede facilitar su supervivencia y crecimiento

futuro; y mejoran la satisfacción de sus proveedores, lo que puede facilitarles generar con ellos relaciones estables y estratégicas de futuro basadas en la confianza. Se acepta, por lo tanto, la hipótesis H8 de esta investigación.

Los resultados del presente trabajo de investigación ponen de manifiesto, también, la existencia de una relación positiva y significativa entre la capacidad de innovación de las empresas y su desempeño financiero, en línea con los resultados de trabajos anteriores (Brown y Eisenhard, 1995; Bierly y Chakrabarti, 1996; Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Calantone, *et al.*, 2002; Lee y Kang, 2007; Lau *et al.*, 2010; Damanpour y Evan, 1984; Subramanian y Nilakanta, 1996; Black y Lynch, 2001, Afcha, 2011, Damanpour *et al.*, 2009; Polder *et al.*, 2010); sobre su desempeño exportador, en línea con los resultados de trabajos previos (Oke *et al.*, 2007; Ruzzier *et al.*, 2006; Van Beveren y Vandebussche, 2010; Lefebvre *et al.*, 1998; Roper y Love, 2002; Azar y Ciabusch, 2017); y sobre su imagen y reputación, en línea con otras investigaciones previas (Aaker, 1996; Henard y Dacin, 2010; Padgett y Moura, 2012; Chun, 2006). Se aceptan, por lo tanto, las hipótesis H9, H10 y H11 de esta investigación. La innovación en productos, procesos, sistemas de comercialización, logística y organización interna de las empresas favorece, por lo tanto, el crecimiento de su productividad, ventas, cuota de mercado y rentabilidad. Además, mejora el volumen y rentabilidad de sus exportaciones y su imagen y reputación. La innovación puede convertirse, por lo tanto, en una herramienta a utilizar por dichas empresas para adaptarse y competir en entornos cambiantes como el actual.

No queda confirmada, sin embargo, la existencia de una relación positiva y significativa entre la capacidad de innovación de las empresas y la satisfacción de sus *stakeholders*, en contraposición con los resultados de estudios previos. Se rechaza, por lo tanto, la hipótesis H12 de la presente investigación. Los estudios que han analizado esta relación sugieren la existencia de una relación positiva entre la capacidad de innovación de las empresas y la satisfacción de sus clientes (Henard, 2000; Edvardsson y Tronvoll, 2013; Foss *et al.*, 2011; Ernst y Young, 1999), de sus empleados (Ordanini y Parasuraman, 2011; Schlesinger y Andreu, 2013) y de sus proveedores (Henard, 2000). Los resultados de esta investigación podrían poner de manifiesto, sin embargo, que las empresas objeto de estudio no han conseguido ser percibidas por sus clientes como empresas que están a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos o en la mejora de los existentes. Por su parte, si bien el nivel de satisfacción de los empleados de las empresas innovadoras podría aumentar como consecuencia de cierto orgullo de pertenencia y de considerar que su empleo es más seguro,

también podría disminuir si los empleados consideran que los objetivos de innovación de las empresas pueden traducirse en una mayor carga de trabajo y un mayor desempeño. De igual modo, si bien el nivel de satisfacción de los proveedores de las empresas innovadoras puede aumentar como consecuencia de las posibilidades de crecimiento derivadas de los procesos de asociación y coinnovación, también podría disminuir si consideran que las iniciativas de innovación de estas empresas pueden suponer un incremento en su estructura de costes.

2. Conclusiones

Los resultados del presente estudio sugieren que la RSE puede ser utilizada por las empresas del sector agroalimentario como una herramienta para aumentar, además de sus beneficios económicos, determinados activos intangibles de difícil imitación que pueden asegurar su viabilidad y competitividad en el tiempo, tales como la reputación y el nivel de satisfacción de sus clientes, empleados y agricultores. La RSE puede concebirse, por lo tanto, como una estrategia a largo plazo cuyo retorno puede llegar no sólo en forma de mayores beneficios económicos, sino también en forma de activos intangibles que vale la pena proteger.

Dichos resultados avalan la idea de que la RSE puede convertirse en un elemento crucial a incorporar en la estrategia de diferenciación de las empresas. Dicha estrategia de diferenciación debe basarse, sin embargo, no solo en las características sociales y ambientales de sus productos, sino en el reconocimiento de la empresa por sus clientes, empleados, agricultores y la sociedad en general, como empresa responsable. Para esto último es necesario aplicar los recursos necesarios para la elaboración de una estrategia de comunicación del compromiso de la empresa con la RSE tanto a nivel interno, como externo, que se centre en temas ambientales (eficiencia energética, uso eficiente de agua, fertilizantes y fitosanitarios, tratamiento de residuos, etc.) y sociales (contribución de la empresa a la satisfacción de sus clientes, empleados y agricultores). Las certificaciones en RSE brindan la oportunidad a las empresas de demostrar dicho compromiso de forma clara y fiable.

A tenor de los resultados de este estudio, es importante destacar como estrategia para la implantación de prácticas social y medioambientalmente responsables, el desarrollo de la capacidad de las empresas para adquirir nuevos conocimientos en materia de RSE en sus procesos de relación y diálogo con sus *stakeholders*, asimilar esos nuevos conocimientos externos y aplicarlos mediante el desarrollo de nuevos productos, sistemas, procesos o

formas de organización. En dicha estrategia es necesario, además, distinguir entre la capacidad de absorción de conocimiento potencial y la capacidad de absorción realizada, como primer paso para abordar los procesos internos que aseguren, no solo la adquisición y asimilación de conocimiento externo, sino, también, su transformación y explotación. Ello requiere a las empresas pasar de una orientación estratégica defensiva (que basan su capacidad de absorción de conocimiento, principalmente, en los procesos de adquisición y asimilación), a una orientación estratégica exploradora (que materializan los conocimientos adquiridos y asimilados a través de su transformación y explotación).

Los resultados de esta investigación ponen de manifiesto, también, que, para implantar de forma efectiva las prácticas de RSE, las empresas han de considerar el perfil de sus directivos y propiciar las condiciones que favorezcan percepciones positivas de la ética y la responsabilidad social.

La RSE forma parte de la estrategia de la empresa y, por lo tanto, necesita la implicación de los propietarios y alta dirección, así como la asignación de recursos suficientes, recursos que deben considerarse no como un gasto, sino como una inversión en un activo intangible. No se trata de adoptar ciertas prácticas de forma aislada, sino que el compromiso ha de ser permanente y adoptarse de forma proactiva, no solo como respuesta a las presiones del mercado, sino como una estrategia de diferenciación que puede incrementar su competitividad. Este trabajo ofrece a los gerentes un instrumento de medición de la RSE, fiable y válido, que puede ser de considerable utilidad para la gestión de sus empresas. Conocer y entender la influencia que la RSE ejerce sobre los diferentes tipos de desempeño empresarial analizados en este estudio, puede servir de guía a los gerentes para la toma de decisiones relevantes y puede servirles para desarrollar estrategias que permitan orientar a sus empresas hacia prácticas responsables.

Se reconoce la existencia de diversas limitaciones en el presente estudio que, al mismo tiempo, pueden considerarse oportunidades de investigación futuras. Por una parte, el modelo propuesto ha sido contrastado únicamente en el ámbito del sector hortofrutícola almeriense. Su generalización está, por lo tanto, condicionada a sectores con características similares al contexto estudiado.

Otra limitación de este trabajo es su carácter transversal, lo que puede impedir que se recojan algunos efectos derivados de la aplicación de prácticas de RSE que se difieren en el tiempo. Sería, por lo tanto, necesario llevar a cabo nuevas investigaciones cuyo diseño fuera

longitudinal, con datos de la misma muestra en distintos periodos, lo que permitiría estudiar la relación entre las variables del modelo a lo largo del tiempo.

Por otra parte, las hipótesis de esta investigación se han probado con datos basados en las percepciones de los gerentes de las empresas, las cuales pueden estar condicionadas por sesgos psicológicos que pueden desvirtuar los resultados, especialmente al evaluar conceptos como la imagen y reputación o la satisfacción de los *stakeholders*. Otros autores (Galbreath y Shum, 2012; Weiss *et al.*, 1999; Ping, 1993) han basado también sus estudios en las percepciones de los gerentes para medir variables como la reputación y la satisfacción de los clientes. Aunque el diseño de la investigación ha procurado minimizar dichos sesgos, es difícil eliminarlos por completo. Por lo tanto, las generalizaciones y recomendaciones de este estudio deben considerarse con cierta cautela. Una oportunidad de investigación futura, derivada de esta limitación, podría consistir en probar las hipótesis de nuestro modelo a través de las percepciones de otros *stakeholders* (clientes, empleados y agricultores).

Otra línea de investigación futura podría consistir en desagregar las dimensiones de la RSE, con el objeto de valorar la influencia de cada una de ellas en los diferentes tipos de desempeño recogidos en nuestro estudio. De este modo, se podría obtener una orientación clara sobre qué factores de la RSE deberían incidir las empresas, para poder maximizar el posible impacto sobre su desempeño empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaby, N., & Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7–26.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120.
- Aaker, J. L., Benet -Martínez, V., & Garolera, J. (2001). Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 492–508.
- Abbott, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self -Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501–515.
- Abler, D. (2004). Multifunctionality, Agricultural Policy, and Environmental Policy. *Agricultural and Resource Economics Review*, 33(1), 8–17.
- Acedo, F. J., & Galán, J. L. (2011). Export stimuli revisited: The influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour. *International Small Business Journal*, 29(6), 648–670.
- ACI (2013). Alianza Cooperativa Internacional. Reglamento y Principios cooperativos. Disponible en línea: https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/aci_estatutos.pdf (se accede el 25 de Mayo de 2017).
- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88 -98.
- Afcha, S. M. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 544–563.
- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82.

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507–525.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and Consequences of Customer–Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574–585.
- Ahimbisibwe, G. M., Nkundabanyanga, S. K., Nkurunziza, G., & Nyamuyonjo, D. (2016). Knowledge absorptive capacity: do all its dimensions matter for export performance of SMEs? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(2), 139–160.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243–253.
- Aldás -Manzano, J. (2013). Partial least squares path modelling in marketing and management research: An annotated application. *Quantitative Modelling in Marketing and Management*, 43–78.
- ALIMARKET (2012). Frutas y Hortalizas: La concentración, clave para el futuro. Disponible en línea: <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/107498/frutas-y-hortalizas-la-concentracion-clave-para-el-futuro> (se accede el 10 de Agosto de 2017).
- Alvarado, A. (2008). *Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista*. Tesis doctoral, Universitat de Valencia. Disponible en línea: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9468/alvarado.pdf?sequence=1> (se accede el 1 de Septiembre de 2017).
- Alvarado, A., Bigné, E., & Curras, R. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 115–137.
- Alvarado, A., & Schlesinger, M. W. (2008). Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial percibida y sus efectos sobre la Imagen y la Reputación: una aproximación

- desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37–59.
- Álvarez, L. I., & Pedreira, J. (2007). *La responsabilidad social de la mediana y gran empresa asturiana*. Septem Ediciones. Disponible en línea: <https://ria.asturias.es/RIA/bitstream/123456789/303/1/Archivo.pdf> (se accede el 27 de Octubre de 2017).
- Arana, S. (2010). La Economía Social en la vanguardia de la Responsabilidad Social de la Empresa. *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria -Revista Vasca de Economía Social*, 6, 71–91.
- Arcas, N., & Briones, A. J. (2017). Responsabilidad social empresarial de las cooperativas. *Unidad de Estudios e Investigación en Economía Social y Cooperativismo*. Disponible en línea: <http://www.cegea.upv.es/files/2017/11/Arcas-Briones.-responsabilidad-social-empresarial-de-las-cooperativas-2.pdf> (se accede el 10 de Agosto de 2018).
- Archel, P., & Husillos, J. (2009). Últimos desarrollos sobre RSE en España: ¿un avance hacia la sostenibilidad? *CIRIEC -España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (65), 59 -84.
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17(9 -10), 1093 -1102.
- Argandoña, A. (2007). La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética. *Responsabilidad Social Corporativa. ACCID: Barcelona*, 27 -37.
- Argandoña, A. (2008). La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 11(38), 52 -60.
- Argandoña, A. (2010). La voluntariedad o la regulación de la responsabilidad social corporativa. *Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo , newsletter 6*. Disponible en línea: http://www.iese.edu/es/files/2010-04-La-voluntariedad-o-la-regulacion-de-la-responsabilidad-social-empresarial_tcm5-45820.pdf (se accede el 10 de Noviembre de 2018).
- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, (30), 22 -31.
- Argandoña, A. (2012). ¿Qué es y qué no es la responsabilidad social? *Revista del Instituto*

de Estudios Económicos, (1), 1–14.

Atance, I., & Tió, C. (2000). La multifuncionalidad de la agricultura: Aspectos económicos e implicaciones sobre la política agraria. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 189, 29–48.

Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil 12:43. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 342–361.

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463.

Axinn, C. N., Blair, E., Heorhiadi, A., & Thach, S. V. (2004). Comparing Ethical Ideologies Across Cultures. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 103–119.

Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324–336.

Aznar - Sánchez, J. Á. (2007). El proceso de internacionalización comercial de la horticultura intensiva almeriense. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época.*, 1, 55–72.

Aznar -Sánchez, J. A., & Galdeano -Gómez, E. (2011). Territory, Cluster and Competitiveness of the Intensive Horticulture in Almería (Spain). *The Open Geography Journal*, 4, 103–114.

Aznar -Sánchez, J. A., & Sánchez -Picón, A. (2010). Innovación y distrito en torno a un milagro: la configuración del sistema productivo local de la agricultura intensiva de Almería. *Revista de Historia Industrial*, 42, 157–193.

Aznar -Sánchez, J. A., Galdeano -Gómez, E., Álvarez -Ramos, J., Tapia -León, J. J., & Godoy -Durán, A. (2013). El sector de la comercialización hortícola en Almería, Concentración, prospectiva y logística. *Almería: Cajamar Caja Rural. Serie Economía* (18).

Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of*

- the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Barakat, S. R., & Isabella, G. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325–2339.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 287–309.
- Barin, L., Boehe, D. M., & Ogasavara, M. H. (2015). CSR -based Differentiation Strategy of Export Firms From Developing Countries: An Exploratory Study of the Strategy Tripod. *Business and Society*, 54(6), 723–762.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. (Harvard University Press, Ed.). Cambridge, MA.
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304–1320.
- Bassen, A., Jastram, S., & Meyer, K. (2005). Corporate social responsibility: eine Begriffserläuterung. *Zeitschrift Für Wirtschafts -Und Unternehmensethik*, 6(2), 231–236.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior* 32, 63–86.
- Baztan, I., & Viegas, M. (2015). Memorias de sostenibilidad: El nuevo GRI G4, la importancia de la materialidad y los nuevos métodos para informar. *CONAMA 2014. Congreso Nacional de Medio Ambiente*. Disponible en línea: <http://nebula.wsimg.com/687e4fec49d6c80951810d0376923bbf?AccessKeyId=1E67C71E0E9D8C927958&disposition=0&alloworigin=1> (se accede 07 de Enero 2017).
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221.
- Beard, J. W., & Sumner, M. (2004). Seeking strategic advantage in the post -net era: viewing ERP systems from the resource -based perspective. *The Journal of Strategic*

- Information Systems*, 13(2), 129–150.
- Bebbington, J. (1997). Engagement, education and sustainability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(3), 365–381.
- Becchetti, L., Di Giacomo, S., & Pinnacchio, D. (2008). Corporate Social Responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies. *Applied Economics*, 40(5), 541–567.
- Belmonte -Ureña, L. J., Cortés -García, F. J., & Molina - Moreno, V. (2017). Las cooperativas de crédito y la financiación de los sistemas productivos locales : el caso del sistema productivo agroindustrial de Almería. *Respuestas*, 22(1), 48–58.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers’ relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.
- Bierly, P. E., & Chakrabarti, A. K. (1996). Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceutical industry. *Browse Journals & Magazines. IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(4), 368–380.
- Bigne -Alcaniz, E., & Curras -Perez, R. (2008). Does corporate social responsibility image influence on purchase intent? The role of consumer -company identification. *Universia Business Review*, (19), 10 -23.
- Bigné, E., Aldás, J., Alvarado, A., & Curras, R. (2011). Efectos de la responsabilidad social corporativa percibida por el consumidor sobre el valor y la satisfacción con el servicio. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 20(4), 139–169.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), 825–845.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2000). What’s Driving the New Economy: The Benefits of workplace innovation. *The Economic Journal*, 114(493), F97 -F116.
- Blanco, A. (2016). Sostenibilidad y responsabilidad social en el sector agroalimentario: retos de futuro. Disponible en línea: <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/12/papers/2610.pdf> (se accede el 21 de Junio de 2017).

- Boehe, D. M. (2010). Corporate Social Responsibility , Product Differentiation Strategy and Export Performance. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 325–346.
- Boehe, D. M., & Barin Cruz, L. (2010). Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. *Journal of Business Ethics*, 91(S2), 325–346.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York; Harper &Row.
- Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 18(2), 49–58.
- Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435–455.
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2004). Building a Good Reputation. *European Management Journal*, 22(6), 704–713.
- Bremmers, H., Omta, O., & Haverkamp, D. -J. (2004). A stakeholder view on sustainable food and agribusiness chain development Entrepreneurship Against the Tide View project CSR and business ethics research View project A stakeholder view on sustainable food and agribusiness chain development. In *Paper presented at the 14th annual IAMA Conference, June 12 -15, 2004, Montreux, Switzerland*.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343 -378.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68 -84.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502.
- Burnaz, S., Atakan, M. S., Topcu, Y. I., & Singhapakdi, A. (2009). An exploratory cross -cultural analysis of marketing ethics: The case of Turkish, Thai, and American businesspeople. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 371 -382.
- CAJAMAR (2004). El Modelo Económico Almería basado en la agricultura intensiva. Un modelo de desarrollo alternativo al modelo urbano -industrial. *Instituto de Estudios de*

Cajamar. Informes y Monografías (6). Caja Rural Intermediterránea. Cajamar.

- CAJAMAR (2017). Análisis de la campaña hortofrutícola de Almería. Campaña 2016/2017. *Publicaciones Cajamar Caja Rural*. Disponible en línea: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/series-tematicas/informes-coyuntura-analisis-de-campana/analisis-de-la-campana-hortofruticola-16.pdf> (se accede el 9 de Febrero de 2018).
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Cambra -Fierro, J., Hart, S., & Polo -Redondo, Y. (2008). Environmental respect: ethics or simply business? A study in the small and medium enterprise (SME) context. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 645-656.
- Camisón, C. (2004). Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness. *Environment and Planning*, 36(12), 2227-2256.
- Camisón, C., Garrigós, F., & 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.
- Capriotti, P. (2006). Concepción e importancia actual de la Ciudadanía Corporativa. *Razón y Palabra*, 11(53).
- Carmine, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences 07-107, Ed.). Newbury Park.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Cavusgil, Z., & Zou, S. (1994). Marketing strategy -performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
- Cea Moure, R. (2010). La responsabilidad social corporativa en las entidades bancarias de la unión europea. análisis empírico y propuesta de modelo normalizado. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- Ceballo, A. I. (2005). Responsabilidad social: un valor añadido para las empresas, un criterio de discriminación positiva para los consumidores. *CIRIEC -España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 65–77.
- CED (1971). Committee for Economic Development. Social Responsibilities of Business Corporation. Disponible en línea:
https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf (se accede el 29 de Agosto de 2017).
- Cegarra -Navarro, J. G., Reverte, C., Gómez -Melero, E., & Wensley, A. K. (2016). Linking social and economic responsibilities with financial performance: The role of innovation. *European Management Journal*, 34(5), 530 -539.
- CERSE (2009). Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
Disponible en línea: <http://www.empleo.gob.es/es/rse/cerse/index.htm>
- Chang, S., & Lee, M. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 3–20.
- Charter, C. (1999). The Copenhagen Charter -A management guide to stakeholder reporting. *House of Mandag Morgen, Denmark*.
- Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006 -2014. *International Marketing Review*;, 33(5), 626–670.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation

- modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295 -336.
- Chin, W. W. (2000). FAQ - Partial Least Squares and PLSGraf. Disponible en línea: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm> (se accede el 16 de Abril de 2019).
- Christensen, L. J., Peirce, E., Hartman, L. P., Hoffman, W. M., & Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 347 -368.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109.
- Chun, R. (2006). Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 63–73.
- Chung, K. -H., Yu, J. -E., Choi, M. -G., & Shin, J. -I. (2015). The Effects of CSR on Customer Satisfaction and Loyalty in China: The Moderating Role of Corporate Image. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(5), 542–547.
- Clark, J. M. (1939). Social control of business McGraw hill. *New York, NY*.
- Clarkson, M. ax B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- CNMV (1998). El gobierno de las sociedades cotizadas. Código Olivencia. Disponible en línea: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf> (se accede el 18 de Marzo de 2016).
- CNMV (2003). Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas. Informe Aldana. Disponible en línea: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF> (se accede el 18 de Marzo de 2016).
- CNMV (2006). Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas. Código Conthe. Disponible en línea: <https://www.cnmv.es/Portal/~verDoc.axd?t=%7B98a0b978-5644-4dc1-a447-2b33ac5f34bc%7D> (se accede el 18 de Marzo de 2016).

- CNMV (2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Disponible en línea: http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf (se accede el 18 de Marzo de 2016).
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2n Ed.)*. Laurence Erlbaum Associates, Ed. Vol. 14. New Jersey: Hillsdale.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- COMISIÓN EUROPEA (1999). Safeguarding the Multifunctional Role of EU Agriculture: Which Instruments? Disponible en línea: https://iatp.org/files/Safeguarding_the_Multifunctional_Role_of_EU_Ag.htm (se accede el 25 de Agosto de 2017).
- COMISIÓN EUROPEA (2001). Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Disponible en línea: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366> (se accede el 25 de Agosto de 2017).
- COMISIÓN EUROPEA (2002). Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Disponible en línea: https://www.um.es/rscpymes/ficheros/RSC_Comunicacion_Comision_relativa_Responsabilidad_empresas_Contribucion_empresarial_Desarrollo_Sostenible_2002.pdf (se accede el 25 de Agosto de 2017).
- COMISIÓN EUROPEA (2006). Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo y al comité económico y social europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas. Disponible en línea: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/documentos_rse/contenidos/rse240306.pdf (se accede el 25 de Agosto de 2017).
- COMISIÓN EUROPEA (2008). European Competitiveness Report 2008. Disponible en línea: <http://bookshop.europea.eu> (se accede el 25 de Agosto de 2017).

COMISIÓN EUROPEA (2011). Estrategia renovada de la unión europea para 2011 -2014 sobre responsabilidad social de las empresas. Disponible en línea:
<http://www.igualdadenlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/estrategia-renovada-de-la-ue-para-2011-2004-rs-de-las-empresas.pdf> (se accede el 25 de Agosto de 2017).

COMISIÓN EUROPEA (2014). Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014. Disponible en línea:
<https://www.boe.es/doue/2014/330/L00001-00009.pdf> (se accede el 25 de Agosto de 2017).

CORRESPONSABLES (2017). Anuario 2017. Disponible en línea:
<http://publicaciones.corresponsables.com/publication/ee9554ba/mobile/> (se accede el 29 de Agosto de 2017).

Cortés, F. J. (2008). Ética empresarial y responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2936), 33 -48.

Cortés, F. J., García, R., & Molina, J. (2002). Claves para la interpretación del modelo económico almeriense basado en la agricultura del alto rendimiento. *Mediterráneo Económico*, 2, 283–311.

Crosson, P., & Anderson, J. R. (2002). Sustainable Agriculture: What It Is? How Do We Achieve It? *Resources for the Future*, 02(22), 1 -9.

Curto, M. (2012). La responsabilidad social interna de las empresas. *Cuadernos de La Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo* (16).

Dalton, D. R., & Cosier, R. A. (1982). The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, 25(3), 19–27.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta -Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.

Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review* , 8(2), 423–454.

- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag.” *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392–409.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65.
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). the Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587–602.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20–47.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45–50.
- Davis, K. (1975). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Davis, K., & Blomstrom, R. (1967). *Business and its environment*. McGraw -Hill. New York.
- De Burgos Jiménez, J., Úbeda, J. A. P., & Díaz, A. M. (2007). La satisfacción de los grupos de interés: actividades de la empresa directamente relacionadas. In *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 39). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- De Castro, M. (2006). Las empresas de economía social y la responsabilidad social corporativa. *Papeles de Economía Española*, 108, 92–104.
- De Godos Diez, J. L. (2012). *La percepción de la responsabilidad social de la empresa por*

parte de la alta dirección. Tesis Doctoral, Universidad de León.

De la Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 2813(2813), 45–58.

De la Cuesta González, M., & Valor Martínez, C. (2004). Fostering corporate social responsibility through public initiative : From the EU to the Spanish case. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 275–293.

Dean, D., Mengüç, B., & Myers, C. P. (2000). Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship:: A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 461–477.

Delgado -Ferraz, F. A., & Gallardo -Vázquez, D. (2016). Measurement tool to assess the relationship between corporate social responsibility, training practices and business performance. *Journal of Cleaner Production*, 129, 659–672.

Delgado, M., Reigada, A., Neira, D. P., & Soler, M. (2016). Evolución histórica y sostenibilidad social, económica y ecológica de la agricultura almeriense. In Old and New Worlds: the Global Challenges of Rural History International Conference, Lisbon, 27 -30 January 2016. Disponible en línea:
https://lisbon2016rh.files.wordpress.com/2015/12/onw_-0097.pdf (se accede el 25 de Octubre de 2018).

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277.

Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316.

DIRECCION GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PYME (2017). Informe sobre la Pyme 2016. Coleccion panorama Pyme, 21. Disponible en línea:
http://www.ipyme.org//Publicaciones/Informe_-PYME2016.pdf (se accede el 13 de Diciembre de 2017).

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder Theory of the Corporation:

- Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dopico, A., Rodríguez, R., & González, E. (2012). La Responsabilidad Social Empresarial y los stakeholders: Un Análisis Clúster. *Revista Galega de Economía*, 21(1), 1–17.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* (pre - 1986), 26(000002), 53.
- Dunphy, D. C., Benn, S., & Griffiths, A. (2003). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge, Third Ed. New York.
- Edvardsson, B., & Tronvoll, B. (2013). A new conceptualization of service innovation grounded in SD logic and service systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(1), 19 -31.
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An Integrative Analytical Framework. *Organizational Research Methods*, 4(2), 144–192.
- Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). Psychological Methods On the Nature and Direction of Relationships Between Constructs and Measures. *Psychological Method*, 5(2), 155–174.
- Eilbirt, H., & Parket, I. R. (1973). The practice of business. The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5–14.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37 -51.
- Elving, W. J. L., Golob, U., Podnar, K., Ellerup -Nielsen, A., & Thomson, C. (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 118–127.
- Entrena -Durán J.F.& Jiménez -Díaz, F. (2014). Valores y estrategias de los agricultores familiares de invernadero del sudeste andaluz. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 147, 21–52.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics,

- corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99–114.
- Epstein, M. J., & Roy, M. -J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585–604.
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27–36.
- Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38(1), 96 -105.
- Etheredge, J. M. (1999). The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 51 -64.
- Eusebio, R., Llonch, J., & López, M. P. (2004). Los determinantes internos de la propensión exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas. *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 323 -339.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. 1988. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*: 75 -93. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press, Ed. Akron, Ohio.
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2014). Multi -item stakeholder based scale to measure CSR in the banking industry. *International Strategic Management Review*, 2(1), 9–20.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. -G. (2009). Correlation Problems Referring to One Correlation Comparison of a correlation with a constant 0 (bivariate normal model) Comparison of a correlation with 0 (point biserial model) Comparison of a correlation with a constant 0 (tetrachoric correlation model). *Behavior Research Methods*, 4(4), 1149–1160.
- Ferguson, T. D., Deephouse, D. L., & Ferguson, W. L. (2000). Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal*, 21(12), 1195–1214.
- Fernandez -Izquierdo, M. A., Muñoz, M. J., & Balaguer, M. R. (2007). La responsabilidad

- social de la empresa: relaciones entre la performance social, financiera y bursátil. *Estudis Universitaris, 1*, 152.
- Fernández, M. D., González, A. M., Carreño, J., Pérez, C., & Bonachela, S. (2007). Analysis of on -farm irrigation performance in Mediterranean greenhouses. *Agricultural Water Management, 89*(3), 251–260.
- Ferraro, F. J., Aznar, J. A., Mesa, E., & Aguilera, B. (2000). *El sistema productivo almeriense y los condicionamientos hidrológicos*. Editorial Civitas. Madrid
- Ferraro García, F., & Aznar Sánchez, J. Á. (2008). El distrito agroindustrial de almería: un caso atípico. *Mediterraneo Economico, 13*, 353–382.
- Ferrary, M. (2005). A stakeholder perspective of human resource management. In *Stakeholder Theory* (pp. 104 -124). Palgrave Macmillan, London.
- Ferreras -Méndez, J. L., Newell, S., Fernández -Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. *Industrial Marketing Management, 47*, 86 -97.
- Fischer, J. (2004). Social responsibility and ethics: Clarifying the concepts. *Journal of Business Ethics, 52*(4), 381–390.
- Fitch, H. G. (1976). Achieving Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review, 1*(1), 38–46.
- Flor, M. L., Camisón, C., & Oltra, M. J. (2004). El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 20*, 151–174.
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. *Harvard Business School Press*, Boston.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi -stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management, 7*(4), 241–255.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newbury, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak[®] System for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review,*

18(1), 3–24.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What'S in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.

Forés, B., & Camisón, J. y C. (2008). La capacidad de absorción de conocimiento: factores determinantes internos y externos. *Dirección y organización*, (36), 35 -50.

FORÉTICA (2015). Acelerando la RSE en el sector agroalimentario. Disponible en línea: http://www.foretica.org/foretica_informe_y_guia_rse_sector_agroalimentario.pdf (se accede el 24 dxe Marzo de 2018).

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39 -50.

FORO DE EXPERTOS EN RSE (2007).Informe del foro de expertos en responsabilidad social de las empresas de 2007. Disponible en línea: http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia_soc/resposocempresas/foro_expertos/contenidos/informe_foroexpertos_rse.pdf (se accede el 24 de Abril de 2018)

FORO DE REPUTACION CORPORATIVA (2011). Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales. Disponible en línea: <https://www.reputacioncorporativa.org>. (se accede el 29 de Agsoto de 2017).

Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173 -187.

Foss, N. J., Laursen, K., & Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 22(4), 980–999.

Fox, T., Ward, H., & Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. Washington, DC: World Bank.

Francés, P. (2005). Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable. Cuadernos FORÉTICA 1. Madrid.

- Francés, P. (2014). Nota sobre la evolución del concepto de responsabilidad empresarial. *Dilemata*, (15), 51 -67.
- Franco -Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), 54 -61.
- Frederick, W. C. (1986). Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California management review*, 28(2), 126 -141.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business -and -society thought. *Business & Society*, 33(2), 150 -164.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management : A Stakeholder Approach*; Pitman: Boston, MA, 1984.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 4(4), 409 -421.
- Freeman, R. E., & Gillbert, D. R. (1992). Business, Ethics and Society: A Critical Agenda. *Business & Society*, 31(1), 9–17.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Friedman, M. (1962). *The Social Responsibility of Business. In Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Time Magazine.
- Friedrich, N., Heyder, M., & Theuvsen, L. (2012). *Sustainability management in agribusiness: Challenges, concepts, responsibilities and performance* (No. 1020 -2016 -81734, pp. 530 -546). Bonn, Germany.
- Fushimi, J. (2011). Crisis financiera global y corporate governance. *Oikonomos*, 1.

- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(2), 175 -187.
- Galbreath, J., & Shum, P. (2012). Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR–FP link? Evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, 37(2), 211–229.
- Galdeano -Gómez, E., Aznar -Sánchez, J. A., & Pérez -Mesa, J. C. (2013). Sustainability dimensions related to agricultural -based development: The experience of 50 years of intensive farming in Almería (Spain). *International Journal of Agricultural Sustainability*, 11(2), 125–143.
- Galdeano -Gómez, E., Aznar -Sánchez, J. A., Pérez -Mesa, J. C., & Piedra -Muñoz, L. (2017). Exploring Synergies Among Agricultural Sustainability Dimensions: An Empirical Study on Farming System in Almería (Southeast Spain). *Ecological Economics*, 140, 99–109.
- Galdeano -Gómez, E., Aznar -Sánchez, J. A., & Pérez -Mesa, J. C. (2016). Contribuciones económicas, sociales y mediambientales de la agricultura intensiva de Almería. Un análisis de sinergias entre las dimensiones de sostenibilidad. *Cajamar Caja Rural. Serie Sostenibilidad*, 4.
- Galdeano -Gómez, E., Godoy, A., Aznar -Sánchez, J. A., Pérez -Mesa, J. C., & Giagnocavo, C. L. (2015). Las explotaciones familiares como conductores del desarrollo sostenible: estudio de caso de la horticultura de Almería. Retos y oportunidades de la agricultura familiar en el contexto agroalimentario actual. I Jornadas Internacionales de Agricultura Familiar. Caja Mar Caja Rural. Disponible en línea:
http://www.publicacionescajamar.es/pdf/series_tematicas/economia/retos_y_oportunidades_de_la_agricultura.pdf (se accede el 01 de Febrero de 2018).
- Gallardo - Vázquez, D., & Sánchez - Hernández, M. I. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*, 38, 14–31.
- Gallardo -Vázquez, D., Sánchez -Hernández, M. I., & Corchuelo -Martinez -Azua, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la

- empresa. *Revista de Contabilidad*, 16(1), 11 -23.
- García - Pérez, F., & Avella -amarero, L. (2010). Influencia de la competitividad sobre la decisión de exportación en las PYMEs: efecto moderador de las condiciones del mercado interior. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(3), 27–46.
- Lorca, A. M. G. (2011). Agriculture in drylands: experience in Almería. In *Coping with Global Environmental Change, Disasters and Security* (pp. 921 -934). Springer, Berlin, Heidelberg.
- García -Machado, J. J., & Jachowicz, A. (2019). Assessing Overall Fit and Invariance in a PLS Model. *AEDEM*, 180, 23–34.
- García -Marzá, D. (2017). De los códigos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social. *El profesional de la información*, 26(2), 268 -276.
- García -González, J. (2013). *La responsabilidad de las organizaciones desde la perspectiva de la demanda*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de León, León, España.
- García, M. del C., Céspedes, A. J., Pérez, J. J., & Lorenzo, P. (2016). El sistema de producción hortícola protegido de la provincia de Almería. *Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera (IFAPA)*.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). The global reputation quotient project: First steps towards a cross -nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303–307.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320–328.
- Gil Sánchez, G. (2016). *Revisión crítica de la noción empresarial" Responsabilidad social corporativa": una aproximación genealógica -discursiva*. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.

- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874 -907.
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87 -98.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems; Summer*, 18(1), 185–214.
- Gómez -Melero, E. (2015). *La influencia de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en el Desempeño Organizacional . El papel mediador de la Innovación*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena. España.
- González -Babón, J. (2012). La responsabilidad social corporativa en las pymes. *Técnica Industrial*, 300, 46–53.
- González -Alcántara, Ó. J., Fontaneda González, L., Mariscal Saldaña, M. Á., & Miralles Insa, C. (2007). El Libro Blanco de la RSE en España: la gestión de empresas desde la Responsabilidad Social. In *International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management* (pp. 1545–1556).
- González -Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de filosofía y teología*, 2(17), 205 -224.
- González -Ramos, M. I., Donate -Manzanares, M. J. D., & Guadamillas -Gómez, F. G. (2014). Propuesta de una escala para la medición de la responsabilidad social corporativa. *Pecunia*, (18), 1.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *Journal of High Technology Management*, 11(1), 137–153.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (2000). Impact of organizational context on innovation adoption in commercial banks. *HPAC Heating, Piping, Air Conditioning*, 72(2), 14–25.

- Granda, G., & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71 -76.
- Gray, R. (2000). Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: A review and comment. *International Journal of Auditing*, 4(3), 247–268.
- Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(3), 325–364.
- Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1988). Corporate social reporting: emerging trends in accountability and the social contract. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1(1), 6–20.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business & Society*, 36(1), 5–31.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner ' s guide to partial least squares analysis. *Understanding statistics*, 3(4), 283–297.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS -SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414–433.
- Hair J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS -SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106 -121.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Gudergan, S.P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*; Sage: Thousand Oaks, CA.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management*

Journal, 13(2), 135–144.

- Hamidu, A., Haron, M., & Amran, A. (2015). Corporate social responsibility: A review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 83 -95.
- Hansen, U. (2004). Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case. In *Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung* (pp. 59 -83). Gabler Verlag.
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 384–396.
- Heal, G. (2005). Corporate social responsibility: An economic and financial framework. *The Geneva papers on risk and insurance -Issues and practice*, 30(3), 387 -409.
- Henard, D. H. (2000). *The multifaceted impact of innovation: Financial and non -financial outcomes*. Tesis Doctoral, Universidad de Texas.EEUU.
- Henard, D. H., & Dacin, P. A. (2010). Reputation for product innovation: Its impact on consumers. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 321–335.
- Henseler, J. (2010). On the convergence of the partial least squares path modeling algorithm. *Computational Statistics*, 25(1), 107–120.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance -based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Herrera, J., Larrán, J. M., Lechuga, M. P., & Martínez -Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 31 -44.
- Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M. P., & Martínez -Martínez, D. (2015). Evolución de la literatura sobre la responsabilidad social en pymes como disciplina científica. *Revista*

- Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 24(2), 117–128.
- Heyder, M., & Theuvsen, L. (2008). *Legitimizing Business Activities using Corporate Social Responsibility: Is there a need for CSR in Agribusiness?* Paper prepared for presentation at the 110th EAAE Seminar ‘System Dynamics and Innovation in Food Networks’ Innsbruck -Igls, Austria.
- Heyder, M., & Theuvsen, L. (2009). *Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Empirical Findings from Germany*. In A resilient European food industry and food chain in a challenging world. 113th EAAE Seminar. Chania, Crete, Greece.
- Heyder, M., & Theuvsen, L. (2012). Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model. *Agribusiness*, 28(4), 400–420.
- Holmes, S. L. (1976). Executive perceptions of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 19(3), 34–40.
- Hu, L. -T., & Bentler, P. M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424 -453.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53 (3), 79–90.
- Van Huylenbroeck, G., Vandermeulen, V., Mettepenningen, E., & Verspecht, A. (2007). Multifunctionality of agriculture: a review of definitions, evidence and instruments. *Living reviews in landscape research*, 1(3), 1 -43.
- Ingenbleek, P. T. M., & Dentoni, D. (2016). Learning from stakeholder pressure and embeddedness: The roles of absorptive capacity in the corporate social responsibility of Dutch agribusinesses. *Sustainability (Switzerland)*, 8(10), 1–18.
- Inyang, B. J., Awa, H. O., & Enuoh, R. O. (2011). CSR -HRM nexus: Defining the role engagement of the human resources professionals. *International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118 -126.
- Irshad, A., Rahim, A., Khan, M. F., & Khan, M. M. (2017). The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and customer loyalty, moderating effect of corporate image. *City University Research Journal*, (Special Issue: AIC, Malaysia),

63–73.

- ISO (2010). Nueva norma ISO 26000: “Guía de Responsabilidad Social”. Disponible en línea: <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf> (se accede el 12 de Mayo de 2018).
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of Management Journal*, 48(6), 999 -1015.
- Jansen, K., & Vellema, S. (2004). *Agribusiness and environmentalism: the politics of technology innovation and regulation*. Critical praise for this book, 1.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199 -218.
- Jensen, M. C. 2000. Value Maximization and the Corporate Objective Function, in M. Beer and N. Nohria, *Breaking the Code of Change* (Boston: Harvard Business School Press), pp. 37 -58. Reprinted (2002) as "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function," *Business Ethics Quarterly* 12(2): 235 -256.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305 -360.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*: Wadsworth Pub. Co Belmont, Calif.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? experimental and field tests of three signal -based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383–404.
- Jones, M. T. (1996). Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. *Business & Society*, 35(1), 7 -41.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59–67.
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75, 55 -64.

- Kandemir, D., Yaprak, A., & Tamer Cavusgil, S. (2006). Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 324–340.
- Kim, Y. (2017). Consumer responses to the food industry's proactive and passive environmental CSR, factoring in price as CSR tradeoff. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 307 -321.
- Kolodinsky, R. W., Madden, T. M., Zisk, D. S., & Henkel, E. T. (2010). Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 167 -181.
- Kraft, K. L., & Jauch, L. R. (1992). The Organizational Effectiveness Menu: A Device for Stakeholder Assessment. *American Journal of Business*, 7(1), 18–23.
- Kreps, T. J. (1940). Measurement of the Social Performance of Business: In an Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee. *Washington DC, US Government Printing Office*.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., Sillanpää, M., Van der Lugt, C., Partridge, K., ... & Zohar, A. (2005). From Words to Action, Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement. *Stakeholders Research Associates, Accountability, UNEP*.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Achrol, R. S. (1992). Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier. *Source Journal of Marketing Research*, 29(2), 238–253.
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In *The Oxford handbook of corporate social responsibility*.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: a short -term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304 -325.
- Lam, A. (2004). Organizational innovation, Brunel University. Brunel Research in Enterprise. *Innovation, Sustainability and Ethics, London*.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.

- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461 -477.
- Lankoski, L. (2008). Corporate responsibility activities and economic performance: a theory of why and how they are connected. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 536–547.
- Lantos, G. P. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 19(3), 205 -232.
- Larrán, M., Herrera, J. & Martínez, D. (2013). Relación entre la RSE y el performance competitivo en la pequeña y mediana empresa: Un estudio empírico. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (104), 9 - 12.
- Lau, A. K. W., Tang, E., & Yam, R. C. M. (2010). Effects of Supplier and Customer Integration on Product Innovation and Performance: Empirical Evidence in Hong Kong Manufacturers. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 761–777.
- Leal -Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Ariza -Montes, J. A., & Leal -Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, 32(6), 894 -907.
- Lee, C. S., & Yang, Y. S. (1990). Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review*, 7(4).
- Lee, K., & Kang, S. -M. (2007). Innovation Types and Productivity Growth: Evidence from Korean Manufacturing Firms. *Global Economic Review*, 36(4), 343–359.
- Lee, L., Petter, S., Fayard, D., & Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 305–328.
- Lefebvre, E., Lefebvre, L. A., & Bourgault, M. (1998). R&D -related capabilities as determinants of export performance. *Small Business Economics*, 10(4), 365 -377.
- Leighton, M., Roht -Arriaza, N., & Zarsky, L. (2002). Beyond good deeds: Case studies and a new policy agenda for corporate accountability. *Berkeley, California: Natural*

Heritage Institute.

- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24(6), 735–770.
- Litz, R. A. (1996). A resource -based -view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355–1363.
- Lizcano -Prada, J., & Lombana, J. (2018). Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 347–356.
- Lizcano, J. L. (2006). Buen gobierno y responsabilidad social corporativa. *Partida Doble*, 182, 20–35.
- Lozano, J. M. (2002). La empresa ciudadana: un reto de innovación. *Barcelona: Esade.*
- Lozano, J. M. (2006). De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS). *Papeles de economía española*, (108), 40 -60.
- Lozano, J. M. (2007). Promoción pública de la responsabilidad social empresarial. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (65), 108 -127.
- Lozano, J. M. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible.* Madrid: Trotta.
- Luhmann, H., & Theuvsen, L. (2016). Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 29(4), 673–696.
- Lundvall, B. Å. (2010). *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning* (Vol. 2). Anthem press.
- Luo, J. M., Lam, C. F., Chau, K. Y., Shen, H. W., & Wang, X. (2017). Measuring corporate social responsibility in gambling industry: Multi -Items stakeholder based scales. *Sustainability*, 9(11), 2012.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18.

- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283 -297.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Tomas, G. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455–469.
- Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35–52.
- MAPAMA (2017). Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español. Disponible en línea: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/05987.pdf> (se accede el 12 de Abril de 2018).
- Marín Calahorra, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Editorial Fragua.
- Martínez - Caro, E., Briones Peñalver, A. J., & De Nieves Nieto, C. (2011). Responsabilidad social, cooperación empresarial e innovación en agronegocios. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 20(3), 63–76.
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 13(44), 59–77.
- Martínez -Paz, J. M., & Martínez -Carrasco Pleite, F. (2002). Las empresas de comercialización hortícola de Almería: análisis no paramétrico de eficiencia técnica. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 197, 105–128.
- Martínez -Salinas, E., & Pina Pérez, J. M. (2008). Modeling the brand extensions' influence on brand image. *Journal of Business Research*, 62(1), 50 -60.
- Mathieson, K., Peacock, E., & Chin, W. W. (2001). Extending the technology acceptance model: the influence of perceived user resources. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 32(3), 86 -112.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.

- Mazur -Wierzbicka, E. (2015). The application of corporate social responsibility in European agriculture. *Miscellanea Geographica*, 19(1), 19–23.
- McGee, J. (1998). Commentary on ‘corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework’ by AM Rugman and A. Verbeke. *Strategic management journal*, 19(4), 377 -387.
- McGuire, J. (1963). *Business and Society*. McGraw -Hill, New York.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic management journal*, 21(5), 603 -609.
- Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía*, 65(02), 50–67.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*, 25(2), 173 -186.
- MESA DE DIÁLOGO SOCIAL (2007). La responsabilidad social de las empresas. Dialogo social. Disponible en línea: http://www.observatorio-rse.org.es/Biblioteca de Documentos/RSE y Diálogo Social/07_12_05_RSE_DS.pdf (se accede el 25 de Octubre dce 2017).
- Milgrom, P., & Roberts, J. (2014). Relying on the Information of Interested Parties. *Rand Journal of Economics*, 17(1), 18–32.
- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *Zer: Revista de estudios de comunicación= Komunikazio ikasketen aldizkaria*, 5(8).
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2014). Estrategia española de responsabilidad social de las empresas 2014 -2020. Disponible en línea:

http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf (se accede el 23 de Junio de 2017).

Minor, D., & Morgan, J. (2011). CSR as Reputation Insurance: Primum Non Nocere. *California Management Review*, 53(3), 40–59.

Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?. *Journal of business ethics*, 95(4), 571 -601.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Moneva, J. M., & Lizcano, J. L. (2003). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA*. Disponible en línea:

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=lizcano+y+moneva,+2004 (se accede el 14 de Julio de 2017)

Moneva, J. M., Rivera -Lirio, J. M., & Muñoz -Torres, M. J. (2007). The corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), 84–102.

Moreno Izquierdo, J. Á. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, (12), 9–49.

Motlaghi, E. A., & Mostafavi, M. (2017). Studying the Effect of Social Responsibility of SMEs on Export Performance by Considering the Intermediate Role of Competitive Advantage and Organizational Reputation. *Revista QUID (Special Issue)*, (1), 392–406.

Mozas, A., & Puentes, R. (2010). La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativo*, 103, 75–100.

Mueller, H., & Theuvsen, L. (2014). *Influences on consumer attitudes towards CSR in agribusiness*. Selected paper prepared for presentation at the 2014 AEA/EAAE/CAES Joint Symposium: Social Networks, Social Media and the Economics of Food Montreal, Canada, 29 -30 May 2014. Disponible en línea:

<https://ageconsearch.umn.edu/record/166108/> (se accede el 23 de Enero de 2019).

- Muñoz -Fernández, A. (2016). Inversion socialmente responsable. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, 11, 273 -284.
- Murillo, D. (2010). La RSE en las pymes. *Documentación Social* 146, 95 -109.
- Murray, K. B., & Montanari, J. B. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815–827.
- NACIONES UNIDAS (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Disponible en línea: https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf (se accede el 14 de Enero de 2017).
- NACIONES UNIDAS (1987). Informe Brundtland. Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Disponible en línea: <https://es.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo> (se accede el 27 de Septiembre de 2017).
- NACIONES UNIDAS (1999). El Pacto Mundial de la ONU: La búsqueda de soluciones para retos globales. Disponible en línea: <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales> (se accede el 26 de Abril de 2018).
- NACIONES UNIDAS (2000). Principios Pacto Mundial. Disponible en línea: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/> (se accede el 16 de Octubre de 2017).
- NACIONES UNIDAS (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Disponible en línea: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf (se accede el 21 de Septiembre de 2019).
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Diez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of world business*, 45(1), 49 -58.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. ESIC editorial.

- Navarro García, A., Barreiro Fernández, J. M., Ruzo Sanmartín, E., & Losada Pérez, F. (2006). La performance de exportación: revisión teórica y propuesta de un marco integrador. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 12(1), 85–106.
- Nieto, D. M. (2014). Estado del arte de la Responsabilidad Social Corporativa. *NovaRua*, 4(8).
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS -SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37, 19–35.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2ª Edición; McGraw -Hill: Nueva York.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., & Gruber, V. (2014). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101–115.
- OBSERVATORIO DE RSC (2007). Informe del foro de expertos en responsabilidad social de las empresas. Disponible en línea: <https://observatoriorsc.org/informe-del-foro-de-expertos-en-responsabilidad-social-de-las-empresas/> (se accede el 28 de Abril de 2017).
- OBSERVATORIO DE RSC (2014). Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa. Disponible en línea: <https://observatoriorsc.org/introduccion-la-responsabilidad-social-corporativa/> (se accede el 28 de Abril de 2017).
- OCDE (1997). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *The measurement of scientific and technological activities: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data: Oslo manual*. Disponible en línea: <http://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf> (se accede el 09 de Enero de 2018).
- OIT (1977). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. Disponible en línea: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/normativeinstrument/kd00121es.pdf> (se accede el 16 de Octubre de 2017).

- OIT (1998). Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. Disponible en línea: <http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang-es/index.htm> (se accede el 16 de Octubre de 2017).
- OIT (2006). La Organización Internacional del Trabajo y la Responsabilidad Social de la Empresa. Disponible en línea: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_emp/-emp_ent/-multi/documents/publication/wcms_142694.pdf (se accede el 29 de Abril de 2018).
- Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 735–753.
- Okoye, A. (2009). Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 613–627.
- Olcese, A., Rodríguez, M. & Alfaro, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*; McGraw Hill: Madrid, España.
- Onkila, T. (2015). Pride or Embarrassment? Employees' Emotions and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 222–236.
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service Innovation Viewed Through a Service - Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3–23.
- Orlitzky, M. (2001). Does Firm Size Comfound the Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance? *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167–180.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business & Society*, 40(4), 369–396.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta -analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.

- Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2012). Assessing stakeholder satisfaction: Toward a supplemental measure of corporate social performance as reputation. *Corporate Reputation Review*, 15(2), 119–137.
- Ouellet, J. F. (2007). Consumer racism and its effects on domestic cross -ethnic product purchase: An empirical test in the United States, Canada, and France. *Journal of Marketing*, 71(1), 113 -128.
- Owen, D. L., Swift, T. A., Humphrey, C., & Bowerman, M. (2000). The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions? *European Accounting Review*, 9(1), 81–98.
- Páez Gabriunas, I. (2010a). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 63–81.
- Pai, F. Y., Chang, H. F., & City, H. (2013). The effects of knowledge sharing and absorption on organizational innovation performance—A dynamic capabilities perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8, 83 -97.
- Palomo, R. J., & Valor, C. (2004). El activismo de los socios como catalizador de la RSE: aplicación a las organizaciones de participación. *CIRIEC -España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 167–190.
- Panwar, R., Hansen, E., & Anderson, R. (2010). Students' perceptions regarding CSR success of the US forest products industry. *Social Responsibility Journal*, 6(1), 18–32.
- Pelozo, J., & Papania, L. (2008). The missing link between corporate social responsibility and financial performance: Stakeholder salience and identification. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 169–181.
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de gestión*, 14(1), 97 -126.
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., & Vurro, C. (2011). Deconstructing the relationship between corporate social and financial performance. *Journal of Business*

- Ethics*, 102(1), 59 -76.
- Ping Jr, R. A. (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing*, 69(3), 320–352.
- Poetz, K., Haas, R., & Balzarova, M. (2013). CSR schemes in agribusiness: opening the black box. *British Food Journal*, 115(1), 47–74.
- Polder, M., Leeuwen, G. V., Mohnen, P., & Raymond, W. (2010). Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity and productivity effects. *CIRANO -scientific publications 2010s -28*.
- Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 29–46.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, R0212D.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42–56.
- Post, J. E., & Griffin, J. J. (1997). Corporate Reputation and External Affairs Management. *Corporate Reputation Review*, 1(1, 2), 165–171.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter -Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
- Pozancos, J. M. (2002). Los retos de futuro del sector hortofrutícola español. *Mediterráneo Económico*, (2), 140–158.
- Prahalad, C. K. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*. Grupo editorial Norma.
- Prandi, M. (2007). La gestión de los derechos humanos en la empresa. *Documentación social*, (146), 111 -128.
- Preston, L. E., & O’Bannon, D. P. (1997). The corporate social -financial performance relationship. *Business and Society*, 36(4), 419–429.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1981). Private Management and Public Policy. *California*

Management Review, 23(3), 56–62.

Preston, L., & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy*. Englewood Cliffs. Prentice: Hall.

Preuss, L., Córdoba, J. -R., & Holloway, R. (2009). A knowledge management perspective of corporate social responsibility. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 9(4), 517–527.

Quevedo Puente, E., Fuente Sabaté, J. M., & Delgado García, J. B. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 11(2), 81–97.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.

Reig, E. (2002). La multifuncionalidad del mundo rural. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía nº 803*, 33–44.

Reig Martínez, E., & Gómez -Limón, J. A. (2013). La sostenibilidad de la agricultura actual. *Publicaciones Cajamar. La sostenibilidad de la agricultura española*, 37–88.

Reigada, A., Cabeza, M. D., Neira, D. P., & Montiel, M. S. (2017). La sostenibilidad social de la agricultura intensiva almeriense: una mirada desde la organización social del trabajo. *Ager: Revista de estudios sobre despoblación y desarrollo rural* (23), 197 -222.

Reinartz, W. J., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance -based and Variance -based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.

Remacha, M. (2017). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. *Universidad de Navarra. Barcelona -España*.

Rexhepi, G., Kurtishi, S., & Bexheti, G. (2013). Corporate social responsibility (CSR) and innovation—the drivers of business growth?. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 75, 532 -541.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational

- performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Rindova, V. P. (1997). The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 188–194.
- Ringle, C. (2016). Advanced PLS -SEM Topics: PLS Multigroup Analysis. *Working Paper*, University of Seville. Spain.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093.
- Robertson, G. P., & Swinton, S. M. (2005). Reconciling agricultural productivity and environmental integrity: a grand challenge for agriculture. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 3(1), 38 -46.
- Rodríguez -Fernández, J. M. (2006). La responsabilidad social de la empresa:¿ un medio o un fin?. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 13, 53–77.
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross -sector alliances and collaborations. *Academy of Management Perspectives*, 17(1), 61–76.
- Roper, S., & Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7), 1087–1102.
- Rose, C., & Thomsen, R. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance:: Some Danish Evidence. *European Management Journal*, 22(2), 201–210.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of the Agency: the Principal Problems. *American Economic Review*, 63(2), 134–139.
- Rowan, J. R. 2001. How binding are the ties? Business ethics as integrative social contracts. *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 379 -390.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., & Koneènik, M. (2006). Zagreb international review of economics & business. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 9(2), 95–116.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate

- social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of business research*, 68(2), 341 -350.
- SA8000 (2008). La Norma Internacional SA8000. Disponible en línea: <http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/rse/documentos/monitoreo/SA8000.pdf> (se accede el 15 de Junio de 2018).
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2005). *Corporate sustainability*. Tesis Doctoral, Edward Elgar.
- Schiebel, W., & SPöchtrager, S. (2003). Corporate Ethics as a Factor for Success – the Measurement Instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU) Vienna. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(2), 116–121.
- Schlegelmilch, B. B., & Pollach, I. (2005). The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3–4), 267–290.
- Schlesinger, W., & Andreu, L. (2013). Innovación, orientación al cliente y co -creación de valor con stakeholders: una aplicación a la empresa valenciana. In *Acta de ponencia de Congreso AEMARK*.
- Schulze, B., Wocken, C., & Spiller, A. (2006). Relationship quality in agri -food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector. *Journal on Chain and Network Science*, 6(1), 55–68.
- Seele, P., & Lock, I. (2015). Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR communication tools. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 401–414.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58 -64.
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564.
- Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F. (2007). An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility. *Journal of Economics & Management*, 16(3), 773–792.

- Singhapakdi, A., Gopinath, M., Marta, J. K., & Carter, L. L. (2008). Antecedents and consequences of perceived importance of ethics in marketing situations: A study of Thai businesspeople. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 887 -904.
- Singhapakdi, A., Kraft, K. L., Vitell, S. J., & Rallapalli, K. C. (1995). The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), 49–56.
- Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (2007). Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of marketing professionals. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 284 -294.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1131–1140.
- Skard, S., & Thorbjørnsen, H. (2014). Is Publicity Always Better than Advertising? The Role of Brand Reputation in Communicating Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 149–160.
- Skjong, R. ; Wentworth, B. H. (2001). Expert judgment and risk perception. In *The Eleventh International Offshore and Polar Engineering Conference. International Society of Offshore and Polar Engineers. Stavanger, Norway*
- Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45(4), 52–76.
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163–174.
- Steiner, G. A. (1971). *Business and society [by] George A. Steiner. Consulting editor.*
- Steiner, G. A. (1975). Institutionalizing corporate social decisions. *Business Horizons*, 18(6), 12 -18.
- Stone, M. (1974). Cross -validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Serie B (Methodological)*, 36(2), 111–133.
- Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y

normas. *Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Business School, Universidad de Navarra*, 9.

Strong, K. C., Ringer, R. C., & Taylor, S. A. (2001). The ruled of stakeholder satisfaction (Timeliness , honesty , empathy). *Journal Of Business Ethics.*, 32(3), 219–231.

Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. *Omega. Int. J. Mgmt Sci.*, 24(6), 631–647.

Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 463 -490.

Swanson, D. L. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43–64.

Teo, T., Srivastava, S., & Jiang, L. (2008). Trust and Electronic Government Success: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99–131.

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786.

Tolón, A., & Lastra, X. (2010). La agricultura intensiva del poniente almeriense. Diagnóstico e instrumentos de gestión ambiental. *M+A. Revista Electrónica de Medioambiente*, 8, 1–22.

Tolón, A., Lastra, X. B., & Fernández -Membrive, V. J. (2013). Huella hídrica y sostenibilidad del uso de los recursos water footprint and sustainability of water resources use. *M+A. Revista Electrónica de Medio Ambiente*, 14, 56–86.

Torres Jr, A., Akridge, J. T., Gray, A. W., Boehlje, M., & Widdows, R. (2007). An evaluation of customer relationship management (CRM) practices among agribusiness firms. *International Food and Agribusiness Management Review*, 10(1030 -2016 - 82495).

Torres, F. J. (2017). Análisis legal de la implementación de la RSC en las Sociedades Cooperativas. *Revista Jurídica Portucalense/Portucalense Law Journal*, (21), 57 -79.

- Tsoutsoura, M. (2004), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance," working paper, Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness To Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411 -427.
- Van Beveren, I., & Vandebussche, H. (2010). Product and Process Innovation and the decision to Export : Firm -level evidence for Belgium. *Journal of Economic Policy Reform*, 13(1), 3–24.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105.
- Vargas, A., & Vaca, R. M. (2005). Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades. *CIRIEC -España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 241–260.
- Vidal, E., & Soto, E. (2013). Principios de la RSC en los modelos de excelencia. *Tourism & Management Studies*, 4, 1122–1133.
- Vidal, N. ., & Kozak, R. . (2008). The recent evolution of corporate responsibility practices in the forestry sector. *International Forestry Review*, 10(1), 1–13.
- Viet, B. N., Tan, B. Le, Thanh, V. N., & Kim, N. V. (2017). Determinants of export performance : Case of seafood firms in Viet Nam. *Business and Economic Horizons*, 13(5), 722–735.
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of business Ethics*, 87(1), 57 -69.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Villagra, N., Cárdbaba, M. A. M., & Ruiz, J. A. (2016). Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad

- organizacional. *Communication & Society*, 29(2), 133–149.
- Vitell, S. J., Paolillo, J. G. P., Thomas, J. L., Vitell, S. J., Paolillo, G. P., & Thomas, L. (2003). The perceived role of ethics and social responsibility : A study of marketing professionals. *Business Ethics Quarter*, 13(1), 63–86.
- Vitell, S. J., Ramos, E., & Nishihara, C. M. (2010). The role of ethics and social responsibility in organizational success: A Spanish perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 467 -483.
- Vizcaíno Gonzalez, M. (2010). Riesgo de reputación: revisión teórica y aproximación a su valoración. *Revista Galega de Economía*, 19(1), 1 -18.
- Vogel, D. (1986). The study of social issues in management: A critical appraisal. *California management review*, 28(2), 142 -151.
- Volpentesta, J. R. (2016). Confluencia de teorías en torno a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). *Ciencias Administrativas*, (8), 43 -52.
- Vurro, C., Russo, A., & Perrini, F. (2009). Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models. *Journal of Business Ethics*, 90(SUPPL. 4), 607–621.
- Waddock, S. A. (2000). The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation, and Responsibility Audits. *Business and Society Review*, 105(3), 323–345.
- Waddock, S. A. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5–42.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), 303 -319.
- Wahl, A., & Bull, G. Q. (2014). Mapping Research Topics and Theories in Private Regulation for Sustainability in Global Value Chains. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 585–608.
- Walker, H., & Jones, N. (2012). Sustainable supply chain management across the UK private sector. *Supply Chain Management*, 17(1), 15–28.

- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95 -118.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth Publishing Company.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation : Definition and data. *Business and Society*, 41(4), 371–392.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.
- Wartick, S. L., & Rude, R. E. (1986). Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function? *California Management Review*, 29(1), 124–140.
- Watson, M., & MacKay, J. (2003). Auditing for the environment. *Managerial Auditing Journal*, 18(8), 625–630.
- WBCSD (2000). World Business Council for Sustainable Development. Disponible en línea: <https://www.wbcsd.org/> (se accede el 17 de Septiembre de 2019)
- Weiss, A. M., Anderson, E., & MacInnis, D. J. (1999). Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions. *Journal of Marketing*, 63(4), 74–89.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.
- Weiss, J. W. (2006). *Ética en los negocios: un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. Thompson.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological measurement*, 34(1), 25 -33.
- Wheeler, D., & Sillanpaa, M. (1997). *The stakeholder corporation: the body shop blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman Publishing
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Zadek, S. (2007). The path to corporate responsibility. In *Corporate ethics and corporate*

governance (pp. 159 -172). Springer, Berlin, Heidelberg.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of consumer research*, 12(3), 341 -352.

Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., & Lai, K. (2014). How is Employee Perception of Organizational Efforts in Corporate Social Responsibility Related to Their Satisfaction and Loyalty Towards Developing Harmonious Society in Chinese Enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28–40.

Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF Scale: A Cross -National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.

ANEXOS

ANEXO I

Documento de trabajo para la revisión por el panel de expertos

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO EN MATERIA DE RSE			
<p>Definición: Percepción de la capacidad de la empresa para reconocer el valor, asimilar y aplicar el conocimiento sobre sus obligaciones hacia la sociedad y grupos de interés más allá del cumplimiento legal.</p> <p>Dimensiones: Capacidad de absorción de conocimiento potencial Capacidad de absorción de conocimiento realizada</p>			
<p>Por favor, indique si le parece adecuada la definición de esta variable y si considera necesario la incorporación de nuevas dimensiones o ítems que mejoren la escala para su medición.</p>			
<p>Por favor, indique el grado de relevancia de cada ítem en relación con la variable y dimensión correspondiente, siendo CR: Claramente representativa; MR: Medianamente representativa; y NR: No representativa</p>			
Capacidad de absorción de conocimiento potencial	CR	MR	NR
Nuestra empresa participa en foros o encuentros sobre RSE			
Nuestra empresa mantiene frecuentes contactos con nuestros clientes generando mucha información relacionada con la RSE ((respeto al medioambiente, seguridad alimentaria, prácticas socialmente responsables con empleados y proveedores)			
Nuestra empresa mantiene contactos regulares con sus proveedores para obtener nuevos conocimientos sobre asuntos relacionados con la RSE (respeto al medioambiente, seguridad alimentaria, prácticas socialmente responsables con empleados)			
Nuestra empresa recopila información sobre prácticas socialmente responsables a través de consultoras y asesores en RSE.			
Nuestra empresa recopila información sobre prácticas socialmente responsables a través de informes, revistas y <i>websites</i> específicos sobre RSE.			
Nuestra empresa tiene contactos habituales con la universidades e institutos de investigación para obtener conocimiento sobre la RSE.			
Nuestra empresa sabe identificar e interpretar rápidamente los cambios y nuevos requerimientos en materia de RSE			
Nuestra empresa dispone de métodos y herramientas para distribuir y compartir el conocimiento sobre RSE adquirido (reuniones, foros de debate, intranet)			
Nuestra empresa reconoce inmediatamente la relevancia de la información relacionada con la RSE			

ANEXO I
Documento de trabajo para la revisión por el panel de expertos (continuación)

Capacidad de absorción de conocimiento realizada	CR	MR	NR
Nuestra empresa considera regularmente las consecuencias de los cambios en las demandas y requisitos de RSE			
Nuestra empresa es capaz de reconocer rápidamente la utilidad que tiene el nuevo conocimiento sobre RSE para reforzar el conocimiento ya existente.			
En nuestra empresa somos capaces de combinar/renovar nuestro conocimiento previo sobre RSE con nuevo conocimiento externo adquirido			
Nuestra empresa trabaja laboriosamente sobre las oportunidades que genera el nuevo conocimiento externo sobre RSE.			
Nuestra empresa es capaz de reconocer rápidamente la utilidad que tiene el nuevo conocimiento sobre RSE para reforzar el conocimiento ya existente.			
Nuestra empresa trabaja laboriosamente sobre las oportunidades que genera el nuevo conocimiento externo sobre RSE.			
Nuestra empresa está continuamente considerando de qué manera puede explotar el nuevo conocimiento sobre RSE adquirido.			
En general, nuestra empresa aplica con éxito la información sobre RSE en sus procesos internos y externos.			
Las innovaciones en nuestra empresa tienen en cuenta la RSE			
Nuestra empresa responde rápidamente a los cambios importantes que se producen en el entorno de nuestra actividad en relación con la RSE.			
<p>PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL POR LOS DIRECTIVOS</p> <p>Definición: Conjunto de percepciones personales de los directivos en relación con la ética y la RSE que influyen en su propia conducta y, subsiguientemente, en el comportamiento de la empresa.</p> <p>Dimensiones: Importancia de la ética y la responsabilidad social Subordinación de la ética y la responsabilidad social</p>			
<p>Por favor, indique si le parece adecuada la definición de esta variable y si considera necesario la incorporación de nuevas dimensiones o ítems que mejoren la escala para su medición.</p>			
<p>Por favor, indique el grado de relevancia de cada ítem en relación con la variable y dimensión correspondiente, siendo CR: Claramente representativa; MR: Medianamente representativa; y NR: No representativa</p>			

ANEXO I
Documento de trabajo para la revisión por el panel de expertos (continuación)

Percepción de la importancia de la ética y la responsabilidad social por los directivos	CR	MR	NR
Comportarse de forma ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa			
La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo			
El éxito de un negocio se puede determinar en gran medida por su comportamiento ético y socialmente responsable			
La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, aunque ello suponga forzar o quebrantar las normas			
Las empresas han de despreocuparse de la ética y la responsabilidad social para mantener su competitividad en un entorno global			
Si está en juego la supervivencia de la empresa, se deben dejar de lado la ética y la responsabilidad social			
<p>ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</p> <p>Definición: Percepción del compromiso voluntario, proactivo y estratégico de la empresa con la satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés y la preservación del medioambiente, más allá de las exigencias legales, y cuyo desarrollo y aplicación puede crear valor a largo plazo.</p> <p>Dimensiones: Empleados; Socios/Accionistas; Clientes; Proveedores; Medio Ambiente; Comunidad; Competencia</p>			
<p>Por favor, indique si le parece adecuada la definición de esta variable y si considera necesario la incorporación de nuevas dimensiones o ítems que mejoren la escala para su medición.</p>			

ANEXO I

Documento de trabajo para la revisión por el panel de expertos (continuación)

Por favor, indique el grado de relevancia de cada ítem en relación con la variable y dimensión correspondiente, siendo CR: Claramente representativa; MR: Medianamente representativa; y NR: No representativa			
Empleados	CR	MR	NR
Nuestra empresa implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados (conciliación familiar).			
Nuestra empresa implementa programas de formación y desarrollo personal para los trabajadores			
Nuestra empresa fomenta programas de discriminación positiva a favor de las mujeres, discapacitados y minorías extranjeras.			
Nuestra empresa reconoce la importancia del empleo estable para sus empleados y la sociedad			
Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus empleados y es receptiva a sus propuestas y quejas.			
Nuestra empresa evalúa el clima laboral y satisfacción de sus empleados de forma periódica.			
Socios/Accionistas	CR	MR	NR
Nuestra empresa siempre intenta obtener el máximo beneficio de su actividad.			
Nuestra empresa facilita a sus socios/accionistas información clara, completa y precisa de sus políticas, decisiones y actividades.			
Nuestra empresa dispone de una canal de comunicación adecuado con sus socios/accionistas y es receptiva a sus propuestas.			
Clientes	CR	MR	NR
Nuestra empresa dispone de una amplia capacidad de suministro a sus clientes durante todo el año.			
Nuestra empresa dispone de una amplia oferta de productos, estandarizada en calidad y precios			
Nuestra empresa realiza estudios sobre la satisfacción de sus clientes			
Nuestra empresa establece procedimientos previos de control para cumplir con los clientes			
Nuestra empresa da respuesta a las quejas de los clientes.			

ANEXO I
Documento de trabajo para la revisión por el panel de expertos (continuación)

Proveedores	CR	MR	NR
Nuestra empresa cuenta con procedimientos para controlar las condiciones laborales y la política de contratación de sus agricultores/productores.			
Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus agricultores/productores, y es receptiva a sus propuestas y quejas.			
Nuestra empresa coopera con sus agricultores/productores prestándole asesoramiento técnico para la mejora de sus productos.			
Nuestra empresa desarrolla cursos o campañas de concienciación ambiental entre sus agricultores/productores.			
Nuestra empresa considera indispensable que sus agricultores/productores dispongan de certificación de buenas prácticas agrícolas, certificación de seguridad alimentaria y certificación ambiental.			
Medio Ambiente	CR	MR	NR
Nuestra empresa gestiona adecuadamente los residuos.			
Nuestra empresa dispone de un programa de ahorro energético			
Nuestra empresa tiene implementado un programa de reducción del consumo de agua			
Nuestra empresa realiza periódicamente auditorías medioambientales			
Nuestra empresa promueve entre sus proveedores un uso eficiente de los insumos (agua, fitosanitarios y abono), así como un adecuado tratamiento a los residuos agrícolas			
Comunidad	CR	MR	NR
Nuestra empresa da prioridad a la contratación de empleados de su municipio o comarca.			
Nuestra empresa da prioridad a la contratación de proveedores de suministros de la comarca			
Nuestra empresa patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música, etc.)			
Competencia/Cooperación	CR	MR	NR
Nuestra empresa promueve la libre competencia			
Nuestra empresa promueve la cooperación con las empresas de su sector con fines comerciales			
Nuestra empresa lleva a cabo iniciativas de cooperación (alianzas o asociaciones) con fines de innovación.			

ANEXO I

Documento de trabajo para la revisión por el panel de expertos (continuación)

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN			
<p>Definición: Percepción de la capacidad de la empresa para la creación de nuevos productos o servicios, introducción de nuevas marcas, nuevos mercados y nuevas formas de comercialización, y de realizar cambios en los procesos y en la estructura organizativa.</p>			
<p>Por favor, indique si le parece adecuada la definición de esta variable y si considera necesario la incorporación de nuevas dimensiones o ítems que mejoren la escala para su medición.</p>			
<p>Por favor, indique el grado de relevancia de cada ítem en relación con la variable y dimensión correspondiente, siendo CR: Claramente representativa; MR: Medianamente representativa; y NR: No representativa</p>			
Capacidad de innovación	CR	MR	NR
Nuestra empresa ha introducido productos nuevos o sustancialmente mejorados en los dos últimos años.			
Nuestra empresa ha introducido innovaciones y mejoras en los procesos de producción, logística o distribución en los últimos dos años.			
Nuestra empresa ha introducido innovaciones en sistemas de tecnología de la información y comunicación mediante la intensificación de la presencia de la compañía en Internet y redes sociales.			
Nuestra empresa ha introducido innovaciones en los métodos de comercialización en los dos últimos dos años (diseño de productos, distribución, políticas de promoción, etc.)			
Nuestra empresa intenta o lleva a cabo proyectos de investigación y desarrollo			
Nuestra empresa ha introducido nuevas prácticas que potencian la captación de nuevos mercados internacionales			
DESEMPEÑO FINANCIERO			
<p>Definición: Percepción de la evolución de los resultados económicos y financieros de la empresa</p>			
<p>Por favor, indique si le parece adecuada la definición de esta variable y si considera necesario la incorporación de nuevas dimensiones o ítems que mejoren la escala para su medición.</p>			
<p>Por favor, indique el grado de relevancia de cada ítem en relación con la variable y dimensión correspondiente, siendo CR: Claramente representativa; MR: Medianamente representativa; y NR: No representativa</p>			

ANEXO I
Documento de trabajo para la revisión por el panel de expertos (continuación)

Desempeño Financiero	CR	MR	NR
Se han incrementado las ventas.			
Se ha incrementado la cuota de mercado			
Se ha incrementado la rentabilidad			
Se ha incrementado la productividad			
DESEMPEÑO EXPORTADOR			
Definición: Percepción sobre la evolución de las exportaciones y su participación en el total de ventas de la empresa, la evolución de su cuota de mercado en el principal mercado exterior y el rendimiento general de las mismas. Intensidad y rendimiento de las exportaciones.			
Por favor, indique si le parece adecuada la definición de esta variable y si considera necesario la incorporación de nuevas dimensiones o ítems que mejoren la escala para su medición.			
Por favor, indique el grado de relevancia de cada ítem en relación con la variable y dimensión correspondiente, siendo CR: Claramente representativa; MR: Medianamente representativa; y NR: No representativa			
Desempeño Exportador	CR	MR	NR
A lo largo de los últimos años, nuestras ventas de exportación se han incrementado.			
El porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales de la empresa ha ido creciendo en los últimos años.			
Hemos sido capaces de expandir nuestras operaciones a nuevos mercados extranjeros rentables.			
Estamos satisfechos con el ritmo en el que nos estamos expandiendo en los nuevos mercados.			
IMAGEN Y REPUTACIÓN			
Definición: Percepción representativa de la empresa, basada en su actuación en el pasado, así como en su proyección futura, lo que permite diferenciarla de otras empresas rivales.			
Por favor, indique si le parece adecuada la definición de esta variable y si considera necesario la incorporación de nuevas dimensiones o ítems que mejoren la escala para su medición.			

ANEXO I

Documento de trabajo para la revisión por el panel de expertos (continuación)

Por favor, indique el grado de relevancia de cada ítem en relación con la variable y dimensión correspondiente, siendo CR: Claramente representativa; MR: Medianamente representativa; y NR: No representativa			
Imagen y reputación	CR	MR	NR
Nuestra empresa es una empresa dinámica			
Nuestra empresa es una empresa innovadora			
Nuestra empresa es una empresa con altos estándares de calidad.			
Nuestra empresa es una empresa eficiente.			
Nuestra empresa es una empresa reconocida			
Nuestra empresa es una empresa admirada			
Nuestra empresa es una empresa con prestigio			
SATISFACCIÓN DE CLIENTES, EMPLEADOS Y PROVEEDORES			
Definición: Percepción del nivel de cumplimiento de los intereses y expectativas de los clientes, empleados y proveedores de la empresa.			
Por favor, indique si le parece adecuada la definición de esta variable y si considera necesario la incorporación de nuevas dimensiones o ítems que mejoren la escala para su medición.			
Por favor, indique el grado de relevancia de cada ítem en relación con la variable y dimensión correspondiente, siendo CR: Claramente representativa; MR: Medianamente representativa; y NR: No representativa			
Satisfacción de clientes, empleados y proveedores	CR	MR	NR
Ha aumentado la satisfacción de nuestros clientes.			
Ha aumentado la satisfacción general de nuestros proveedores (agricultores) con nuestra empresa			
Ha aumentado la satisfacción y motivación de nuestros empleados.			

ANEXO II

Cuestionario utilizado para la recopilación de datos

Estamos llevando a cabo una investigación sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector agroalimentario almeriense, con el objetivo de analizar su impacto sobre los beneficios, la capacidad de innovación, el rendimiento de las exportaciones, la imagen y reputación, y el nivel de satisfacción de los clientes, empleados y agricultores de las empresas del sector.

Para ello, le rogamos que dedique unos minutos a cumplimentar el cuestionario adjunto. Sus respuestas serán totalmente confidenciales y utilizadas únicamente a efectos estadísticos. Una vez dispongamos de las conclusiones de nuestra investigación, le remitiremos un resumen ejecutivo sobre el posicionamiento de su empresa respecto a la media del sector en materia de RSE.

Queremos manifestar de antemano nuestro agradecimiento por su colaboración, sin la cual resultaría imposible llevar a cabo dicha investigación.

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA Y PERSONA ENCUESTADA

Nombre de la empresa:

Cargo en la empresa de la persona encuestada:

ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Definimos la RSE como el compromiso voluntario, proactivo y estratégico de la empresa con la satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés (empleados, socios, clientes, proveedores, comunidad, competencia) y la preservación del medioambiente, más allá de las exigencias legales, y cuyo desarrollo y aplicación puede crear valor a largo plazo.

Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo (1) Totalmente en desacuerdo y (7) Totalmente de acuerdo.

EMPLEADOS

Nuestra empresa implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados (conciliación familiar)

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa implementa programas de formación y desarrollo personal para los trabajadores

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa promueve el empleo estable y reconoce la importancia del mismo para sus empleados y para la sociedad.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus empleados y es receptiva a sus propuestas y quejas.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa evalúa el clima laboral y satisfacción de sus empleados de forma periódica.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

En general, nuestra empresa fomenta programas de discriminación positiva a favor de las mujeres y discapacitados.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa tiene políticas internas que impiden la discriminación de las minorías extranjeras.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

SOCIOS/ACCIONISTAS

Nuestra empresa siempre intenta obtener el máximo beneficio de su actividad

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa facilita a sus socios/accionistas información clara, completa y precisa de sus políticas, decisiones y actividades.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa dispone de una canal de comunicación adecuado con sus socios/accionistas y es receptiva a sus propuestas.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

CLIENTES

Nuestra empresa dispone de una amplia capacidad de suministro a sus clientes durante todo el año.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa dispone de una amplia oferta de productos, estandarizada en calidad y precios

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa realiza estudios sobre la satisfacción de sus clientes

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa proporciona información completa y precisa sobre sus productos a sus clientes.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa establece procedimientos previos de control para garantizar el cumplimiento con los clientes

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa da respuesta a las quejas de los clientes.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

AGRICULTORES

Nuestra empresa contribuye al crecimiento de los agricultores/productores y al mantenimiento de la rentabilidad de sus explotaciones

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa cuenta con procedimientos para controlar las condiciones laborales y la política de contratación de sus agricultores/productores

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus agricultores/productores, y es receptiva a sus propuestas y quejas

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa coopera con sus agricultores/productores, prestando asesoramiento técnico para la mejora de sus productos

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa promueve la producción ecológica y/o integrada entre sus agricultores/productores

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa considera indispensable que sus agricultores/productores dispongan de certificación de buenas prácticas agrícolas, certificación de seguridad alimentaria y certificación ambiental

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

MEDIO AMBIENTE

Nuestra empresa gestiona adecuadamente los residuos

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa dispone de un programa de ahorro energético

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa adopta programas para el uso de energías alternativas

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa tiene implementado un programa de reducción del consumo de agua

Nuestra empresa realiza periódicamente auditorias medioambientales

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa promueve entre sus agricultores/productores un uso eficiente de los insumos (agua, fertilizantes y fitosanitarios), así como un adecuado tratamiento a los residuos agrícolas

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

COMUNIDAD

Nuestra empresa da prioridad a la contratación de empleados de su municipio o comarca

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa da prioridad a la contratación de proveedores de suministros de la comarca

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa dedica parte de su presupuesto a donaciones a los más desfavorecidos y patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música, etc.)

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

COMPETENCIA/COOPERACIÓN

Nuestra empresa promueve la libre competencia entre las empresas de su sector

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa promueve la cooperación (alianzas, asociaciones) con las empresas de su sector con fines comerciales

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa lleva a cabo iniciativas de cooperación (alianzas, asociaciones) con fines de innovación

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO EN MATERIA DE RSE

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones acerca de la capacidad de su empresa para adquirir, asimilar, transformar y aplicar el conocimiento externo en materia de RSE. Por favor, indique su grado de acuerdo con dichas afirmaciones, siendo (1) Totalmente en desacuerdo y (7) Totalmente de acuerdo.

CAPACIDAD DE CONOCIMIENTO POTENCIAL

Nuestra empresa participa en foros o encuentros sobre RSE

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa mantiene frecuentes contactos con nuestros clientes generando mucha información relacionada con la RSE (respeto al medioambiente, seguridad alimentaria, prácticas socialmente responsables con empleados y proveedores)

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa recopila información sobre prácticas socialmente responsables a través de informes, revistas y *websites* específicos sobre RSE

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa sabe identificar e interpretar rápidamente los cambios y nuevos requerimientos en materia de RSE

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa dispone de métodos y herramientas para distribuir y compartir el conocimiento sobre RSE adquirido (reuniones, foros de debate, intranet)

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa reconoce inmediatamente la relevancia de la información relacionada con la RSE

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

CAPACIDAD DE CONOCIMIENTO REALIZADA

Nuestra empresa considera regularmente las consecuencias de los cambios en las demandas y requisitos de RSE

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa es capaz de reconocer rápidamente la utilidad que tiene el nuevo conocimiento sobre RSE para reforzar el conocimiento ya existente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa trabaja laboriosamente sobre las oportunidades que genera el nuevo conocimiento externo sobre RSE

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa está continuamente considerando de qué manera puede explotar el nuevo conocimiento sobre RSE adquirido

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

En general, nuestra empresa aplica con éxito la información sobre RSE en sus procesos internos y externos

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Las innovaciones en nuestra empresa tienen en cuenta los requisitos sociales y medioambientales de la RSE

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa responde rápidamente a los cambios importantes que se producen en el entorno de nuestra actividad en relación con la RSE

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL POR LOS DIRECTIVOS

A continuación, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre ética y responsabilidad social, siendo (1) Totalmente en desacuerdo y (7) Totalmente de acuerdo con la afirmación.

Comportarse de forma ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

El éxito de un negocio se puede determinar en gran medida por su comportamiento ético y socialmente responsable

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, aunque suponga forzar o quebrantar las normas

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Las empresas han de despreocuparse de la ética y la responsabilidad social para mantener su competitividad en un entorno global

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Si está en juego la supervivencia de la empresa, se deben dejar de lado la ética y la responsabilidad social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Indique ahora su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de la capacidad de innovación de su empresa, siendo (1) Totalmente en desacuerdo y (7) Totalmente de acuerdo con la afirmación

Nuestra empresa ha introducido productos nuevos o sustancialmente mejorados en los dos últimos años

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa ha introducido innovaciones y mejoras en los procesos de logística o distribución en los últimos dos años

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa ha introducido innovaciones en TIC (tecnología de la información y comunicación) para intensificar su presencia en Internet y redes sociales

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa ha introducido innovaciones en los métodos de comercialización en los últimos dos años

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Nuestra empresa ha introducido nuevas prácticas que potencian la captación de nuevos mercados internacionales

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

DESEMPEÑO FINANCIERO

Valore las variaciones experimentadas por su empresa durante los últimos años en los siguientes aspectos, siendo (1) No se ha producido en ninguna medida y (7) Se ha producido en grado máximo

Se han incrementado las ventas

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Se ha incrementado la cuota de mercado

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Se ha incrementado la rentabilidad

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Se ha incrementado la productividad

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

DESEMPEÑO EXPORTADOR

Valore las variaciones experimentadas por su empresa durante los últimos años en los siguientes aspectos, relacionados con el volumen y rentabilidad de las exportaciones, siendo (1) No se ha producido en ninguna medida y (7) Se ha producido en grado máximo

A lo largo de los últimos años, nuestras ventas de exportación se han incrementado

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

El porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales de la empresa ha ido creciendo en los últimos años

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Hemos sido capaces de expandir nuestras operaciones a nuevos mercados extranjeros rentables

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Estamos satisfechos con el ritmo en el que nos estamos expandiendo en los nuevos mercados

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

IMAGEN y REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

Valore, a continuación, los siguientes aspectos relacionados con la imagen y reputación de su empresa siendo (1) No se ha producido en ninguna medida y (7) Se ha producido en grado máximo

Nuestra empresa es una empresa dinámica

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Nuestra empresa es una empresa innovadora

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Nuestra empresa es una empresa con altos estándares de calidad

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Nuestra empresa es una empresa eficiente

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Nuestra empresa es una empresa reconocida

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Nuestra empresa es una empresa admirada

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Nuestra empresa es una empresa con prestigio

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, EMPLEADOS Y AGRICULTORES

Finalmente, valore el nivel de satisfacción de los clientes, empleados y agricultores de su empresa, siendo (1) No se ha producido en ninguna medida y (7) Se ha producido en grado máximo

Ha aumentado la satisfacción general de nuestros clientes con nuestra empresa

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo

Ha aumentado la satisfacción general de nuestros agricultores/productores con nuestra empresa

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Ha aumentado la satisfacción y motivación de nuestros empleados

En ninguna medida 1 2 3 4 5 6 7 En grado máximo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○