Universidad de Deusto
San Sebastián
ESTE - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis Doctoral

"El proceso de toma de decisiones del directivo a cargo de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gran empresa peruana"

Presentada por:

Doña Elsa Catalina Del Castillo Mory

Directora de Tesis:

Doctora Amaia Arizkuren Eleta

San Sebastián – España
Junio de 2009

Universidad de Deusto
San Sebastián
ESTE - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis Doctoral

"El proceso de toma de decisiones del directivo a cargo de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gran empresa peruana"

LA DIRECTORA
Dra. Amaia Arizkuren Eleta

LA DOCTORANDA
Elsa Del Castillo Mory

San Sebastián – Junio de 2009

A mis hijos, Sebastián y Daniela, en la esperanza de que el tiempo dedicado a esta tesis doctoral haya servido para demostrarles que a lo largo de la vida siempre hay que asumir retos para ser mejores personas.

A mi esposo, a mis padres y hermanos, por acompañarme en esta aventura académica con su preocupación y afecto. En especial a mi padre, porque fue muchos días un compañero silencioso de este trabajo. A través de él aprendí que, aun en los momentos difíciles, cuando hay voluntad se pueden lograr cosas muy buenas.

Un especial agradecimiento a mi directora de tesis, la Doctora Amaia Arizkuren Eleta, por su invalorable apoyo y consejo durante la realización de esta tesis doctoral. Aprecio su capacidad profesional para respetar los espacios personales necesarios para la reflexión y, al mismo tiempo, para hacer sentir su presencia constante durante esta experiencia.

Agradezco a las autoridades de la Universidad del Pacífico y de la Universidad de Deusto que, en su momento, concibieron este programa doctoral y creyeron en la capacidad de los docentes-investigadores peruanos participantes.

“…no tiene sentido hablar de negocios sin hablar de ética y no tiene mucho sentido hablar de ética sin hablar de negocios. Un supuesto implícito necesita hacerse explícito y es que, no tiene sentido hablar de negocios o ética sin hablar de los seres humanos”

R. Edward Freeman

ÍNDICES

Contenido:

Índice General

Índice de Figuras

Índice de Tablas

Índice de Anexos

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN GENERAL..... 1

1.1. Reflexiones iniciales..... 3

1.2. Preguntas de investigación 5

1.3. Objetivo general de la tesis 6

1.4. Objetivos específicos de la tesis 6

1.5. Investigación desarrollada..... 7

1.6. Contribución de la tesis 13

1.7. Estructura de la tesis..... 15

1.8. Resumen del capítulo 18

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2: LA EMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA..... 19

2.1. Introducción 21

2.2. El concepto de empresa y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) 22

2.2.1. El rol de la empresa 22

2.2.2. La RSC desde un enfoque normativo 25

2.3. Los componentes de la RSC..... 37

2.3.1. El modelo de la Pirámide de la RSC de Carroll (1979)..... 39

2.3.2. Adaptaciones del modelo de Carroll (1979) 45

2.3.3. La responsabilidad económica de la empresa..... 49

2.3.4. La responsabilidad ética de la empresa 60

2.3.5. La responsabilidad legal de la empresa 73

2.3.6. La responsabilidad discrecional o filantrópica de la empresa 77

2.4. La gestión de la RSC 82

2.5. Resumen del capítulo 88

CAPÍTULO 3: LA TEORÍA DE LOS AGENTES SOCIALES……..…….. 93

3.1. Introducción 95

3.2. Conceptos centrales sobre los agentes sociales..... 95

3.2.1. Origen del concepto..... 95

3.2.2. La empresa como espacio de interrelación con los diversos agentes sociales 96

3.3. Clasificaciones de la teoría de los agentes sociales..... 103

3.4. Los agentes sociales y la moral de la empresa..... 106

3.4.1. La legitimidad de los agentes sociales como concepto central 107

3.4.2. Los niveles de moralidad corporativa a la luz de la teoría de los agentes sociales..... 108

3.5. La identificación de los agentes sociales de la empresa 110

3.5.1. Consideraciones particulares sobre los principales agentes sociales 113

3.6. La gestión de los agentes sociales desde una perspectiva estratégica..... 123

3.6.1. Estrategias para la gestión de los grupos de agentes sociales 123

3.6.2. Adaptaciones internas para la atención de los agentes sociales..... 129

3.7. Clasificación de los agentes sociales según sus atributos – la propuesta de Mitchell et ál. (1997)..... 132

3.8. Resumen del capítulo 136

CAPÍTULO 4: LA ACTUACIÓN SOCIAL RESPONSABLE DE LA EMPRESA.....139

4.1. Introducción 141

4.2. El concepto de “actuación social responsable de la empresa” 143

4.3. La respuesta social de la empresa..... 156

4.4. Identificación de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa 160
4.4.1. Iniciativas para la gestión socialmente responsable: una mirada a través del tiempo 161
4.4.2. Clasificación de los principales instrumentos existentes en la actualidad 167
4.4.3. Análisis de los principales instrumentos 170
4.4.3.1. Estándares y sistemas orientados a la divulgación de la información y/o a la rendición de cuentas 170
4.4.3.2. Estándares y guías generales para la gestión de la RSC 174
4.4.3.3. Estándares y guías vinculados a aspectos específicos de la RSC 177
4.4.3.4. Índices para la inversión responsable 179
4.4.3.5. Análisis comparativo de las variables incluidas en los principales instrumentos de medición 181
4.5. Análisis de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa 182
4.5.1. El ámbito laboral 185
4.5.2. El ámbito social 189
4.5.3. El ámbito medioambiental 192
4.5.4. El ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo 195
4.5.5. El ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado 200
4.5.6. El ámbito de la gestión de la cadena de suministro 203
4.6. Los avances de la actuación social responsable de las empresas en el contexto de las economías del mundo 206
4.6.1. Los entornos de economías desarrolladas 208
4.6.2. Los entornos de economías emergentes – el caso peruano 213
4.7. Resumen del capítulo 240

CAPÍTULO 5: EL DIRECTIVO A CARGO DE LA GESTIÓN DE LA ACTUACIÓN SOCIAL RESPONSABLE DE LA EMPRESA……..…….....245

5.1. Introducción 247

5.2. El directivo como actor clave en la actuación social responsable de la empresa..... 248

5.2.1. La discrecionalidad del directivo 249

5.2.2. Modelos para la toma de decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa..... 252

5.2.2.1. El modelo normativo 252

5.2.2.2. El modelo de control externo 253

5.2.2.3. El modelo de elección estratégica..... 254

5.2.3. El rol de las percepciones del directivo en su relación con los agentes sociales..... 257

5.2.3.1. La teoría de la cognición social..... 258

5.2.3.2. La teoría organizacional..... 259

5.3. Factores personales que influyen en el proceso de toma de decisiones..... 260

5.3.1. La habilidad cognitiva 261

5.3.2. Factores demográficos 262

5.3.3. Factores vinculados con la personalidad 270

5.4. Factores estructurales que influyen en el proceso de toma de decisiones..... 279

5.5. Estudios empíricos acerca del proceso de toma de decisiones del directivo sobre la actuación social responsable de la empresa 288

5.5.1. Sobre el concepto de RSC y la gestión de los agentes sociales 289

5.5.2. Sobre la valoración de los componentes de la RSC y su influencia en la priorización de las acciones responsables de la empresa..... 290

5.5.3. Sobre la valoración de los componentes de la RSC, la priorización de los agentes sociales y la actuación social responsable de la empresa 294

5.5.4. Sobre los factores personales y estructurales en el proceso de toma de decisiones del directivo 298

5.6. Resumen del capítulo 302

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA……...……305

6.1. Introducción 307

6.2. Objetivo general de la investigación empírica 312

6.3. Modelo de investigación empírica 313

6.3.1. Variables del modelo de investigación empírica 315

6.3.1.1. Variable dependiente 316

6.3.1.1.1. Priorización de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa 316

6.3.1.2. Variables independientes 322

6.3.1.2.1. Motivaciones del directivo sobre la importancia relativa de la responsabilidad económica y de las responsabilidades no económicas de la empresa 322

6.3.1.2.2. Percepciones del directivo sobre la relevancia de las demandas de los agentes sociales 325

6.3.1.2.3. Percepciones del directivo sobre los atributos de los agentes sociales y sus demandas 327

6.3.1.3. Variables de control 329

6.3.1.3.1. Características estructurales que afectan las percepciones del directivo 331

6.3.1.3.2. Características personales que afectan las percepciones del directivo 333
6.3.2. Objetivos específicos e hipótesis de trabajo 334
6.4. Resumen del capítulo 351

CAPÍTULO 7: PROCESO DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA……...……..…353

7.1. Introducción 355
7.2. Aspectos metodológicos 356
7.2.1. Tipo de estudio 356
7.2.2. Población 357
7.2.3. Muestra 358
7.2.4. Plan de investigación 362
7.3. Construcción del instrumento de medición 364
7.3.1. Diseño del cuestionario 364
7.3.2. Consulta a expertos 377
7.3.3. Prueba piloto 379
7.3.3.1. Proceso de recolección de la información 380
7.3.3.2. Perfil de los encuestados 381
7.3.3.3. Análisis de resultados 383
7.3.4. Ajustes del cuestionario 388
7.4. Trabajo de campo – proceso de recolección de información 390
7.5. Validación estadística del instrumento de medición 391
7.5.1. La fiabilidad del instrumento de medición 391
7.5.1.1. Análisis de la fiabilidad del instrumento de medición de la priorización de la actuación social responsable de la empresa 392

7.5.1.2. Análisis de la fiabilidad del instrumento de medición de las motivaciones del directivo sobre la importancia relativa de la responsabilidad económica y de las responsabilidades no económicas de la empresa 417
7.5.1.3. Análisis de la fiabilidad del instrumento de medición de los atributos y la relevancia de los agentes sociales 419
7.5.2. La validez del instrumento de medición..... 420
7.6. Análisis descriptivo de la muestra de empresas y de sus directivos 421
7.7. Análisis descriptivo de los resultados obtenidos..... 429
7.7.1. Resultados generales obtenidos de acuerdo al perfil de los directivos y sus empresas..... 429
7.7.2. Resultados obtenidos por ítems y principales variables del modelo de investigación 445
7.8. Comprobación de las hipótesis de trabajo..... 473
7.9. La exploración de otras relaciones..... 547
7.10.Resumen del capítulo..... 553

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES, CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN……..559
8.1. Conclusiones de la investigación empírica y su relación con el marco teórico existente 561
8.2. Contribuciones de la tesis doctoral al mundo académico y empresarial 596
8.3. Limitaciones de la investigación realizada..... 599
8.4. Futuras líneas de investigación 602
8.5. Resumen del capítulo 606

BIBLIOGRAFÍA…….....……...…609

ANEXOS……...……...…649

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. El modelo de la pirámide de la RSC de Carroll (1979) 41

Figura 2.2. El modelo de las tres dimensiones de la RSC..... 46

Figura 2.3. El modelo de los círculos concéntricos de los componentes de la RSC 48

Figura 3.1. Relación de la empresa con sus agentes sociales 128

Figura 3.2. Los tipos de agentes sociales. Modelo de Mitchell et ál. (1997) 135

Figura 4.1. La propuesta de Carroll (1979) sobre el cubo tridimensional del modelo de actuación social responsable de la empresa 145

Figura 4.2. La respuesta social de la empresa 148

Figura 6.1. El modelo analítico propuesto..... 314

Figura 6.2. Los ámbitos de la actuación social responsable empresarial..... 316

Figura 6.3. Las motivaciones del directivo sobre la RSC y su vinculación con la actuación social responsable de la empresa..... 324

Figura 6.4. Los atributos de los agentes sociales y su vinculación con la actuación social responsable de la empresa 328

Figura 6.5. Variables de control, moderadoras de la actuación social responsable de la empresa..... 331

Figura 6.6. Hipótesis 1 y sub-hipótesis 338

Figura 6.7. Hipótesis 2 y sub-hipótesis 342

Figura 6.8. Hipótesis 3 y sub-hipótesis 345

Figura 6.9. Hipótesis 4 a 8..... 348

Figura 6.10. Hipótesis 9 a 11 350

Figura 7.1. Dendograma para la caracterización de los grupos de casos 432

Figura 7.2. Grupos de variables del modelo de investigación, ítems y puntuación. 446

Figura 7.3. Hipótesis 1 478

Figura 7.4. Hipótesis 2 493

Figura 7.5. Hipótesis 3 502

Figura 7.6. Hipótesis 4 a 11, referidas a las variables de control 518

Figura 7.7. Relación entre las motivaciones del directivo sobre los componentes de la RSC y los atributos y la relevancia de los agentes sociales 548

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Motivaciones de la acción social de la empresa 38
Tabla 2.2. Algunas investigaciones empíricas que utilizaron el modelo de los componentes de la RSC de Carroll (1979) 44
Tabla 3.1. Diversas clasificaciones de los agentes sociales 112
Tabla 4.1. La propuesta de Wartick y Cochran (1985) sobre el modelo de actuación social responsable de la empresa 146
Tabla 4.2. Aportes al modelo de actuación social responsable de la empresa, propuestos por Wood (1991a)..... 149
Tabla 4.3. La actuación social responsable como variable de estudio en las investigaciones empíricas 154
Tabla 4.4. Modalidades de respuesta social de la empresa 158
Tabla 4.5. Propuestas para la clasificación de los instrumentos que abordan temas de RSC 168
Tabla 4.6. Principales instrumentos vinculados con la gestión socialmente responsable 169
Tabla 4.7. Estándares y sistemas orientados a la divulgación de información y a la rendición de cuentas 172
Tabla 4.8. Estándares y guías generales para la gestión de la RSC 175
Tabla 4.9. Instrumentos que abordan temas de carácter específico 178
Tabla 4.10. Índices para la inversión responsable 180
Tabla 4.11. El ámbito laboral 187
Tabla 4.12. El ámbito social 191
Tabla 4.13. El ámbito medioambiental 194
Tabla 4.14. El ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo..... 197

Tabla 4.15. El ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado 202
Tabla 4.16. El ámbito de la gestión de la cadena de suministro 205
Tabla 4.17. Distribución porcentual y crecimiento anual del PIB sectorial en el Perú 232
Tabla 4.18. Retos a 2008 en sectores de la actividad empresarial peruana 234
Tabla 5.1. Aportes de la investigación empírica sobre factores personales y estructurales en la toma de decisiones del directivo..... 299
Tabla 6.1. Temas abordados por ámbito de la RSC 321
Tabla 7.1. Distribución de la población en estudio y su representación en la muestra de empresas a encuestar 360
Tabla 7.2. Sistematización del problema – Objetivo I de investigación 367
Tabla 7.3. Sistematización del problema – Objetivo II de investigación 368
Tabla 7.4. Sistematización del problema – Objetivo III de investigación 369
Tabla 7.5. Sistematización del problema – Objetivo IV de investigación..... 372
Tabla 7.6. Sistematización del problema – Objetivo V de investigación..... 374
Tabla 7.7. Estrategias de presentación y calificación del cuestionario..... 376
Tabla 7.8. Prueba piloto: Perfil de las empresas y posición actual de los encuestados..... 382
Tabla 7.9. Alpha de Cronbach para la prueba piloto 389
Tabla 7.10. Alpha de Cronbach - Escala de medida para la prioridad en la actuación social responsable general y por ámbitos de la RSC ... 396
Tabla 7.11. KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett - Resultados para las variables sobre la priorización de la actuación social responsable de la empresa 399
Tabla 7.12. Varianza total explicada para la actuación social responsable de la empresa- Solución inicial 401

Tabla 7.13. Varianza total explicada para la actuación social responsable de la empresa 405
Tabla 7.14. Composición del Factor 1: Prioridad en el ámbito medioambiental 408
Tabla 7.15. Composición del Factor 2: Prioridad en el ámbito laboral 410
Tabla 7.16. Composición del Factor 3: Prioridad en el ámbito social 411
Tabla 7.17. Composición del Factor 4: Prioridad en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro 412
Tabla 7.18. Composición del Factor 5: Prioridad en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo 414
Tabla 7.19. Composición del Factor 6: Prioridad en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado 415
Tabla 7.20. Alpha de Cronbach para la solución factorial 416
Tabla 7.21. Alpha de Cronbach para el instrumento de medida de las motivaciones del directivo sobre la importancia relativa de la responsabilidad económica y de las responsabilidades no económicas de la empresa 418
Tabla 7.22. Alpha de Cronbach para el instrumento de medida de los atributos y la relevancia de los agentes sociales, por cada ámbito de la actuación social responsable y a nivel total 420
Tabla 7.23. Perfil de los directivos encuestados y de las empresas de procedencia 422
Tabla 7.24. Perfil sectorial de las empresas de la muestra 427
Tabla 7.25. La edad de los directivos en ciertos segmentos de empresas 428
Tabla 7.26. Centros y tamaños de los conglomerados iniciales y luego del análisis de k-medias 434
Tabla 7.27. Valores medios por conglomerado 435

Tabla 7.28. Prioridad en la actuación social responsable:
Media y desviación estándar 448
Tabla 7.29. La priorización de las acciones en el ámbito de la oferta de productos
y servicios al mercado 449
Tabla 7.30. La priorización de las acciones en el ámbito laboral 451
Tabla 7.31. La priorización de las acciones en el ámbito de la transparencia, los
valores y el gobierno corporativo 452
Tabla 7.32. La priorización de las acciones en el ámbito de la gestión de
la cadena de suministro 454
Tabla 7.33. La priorización de las acciones en el ámbito medioambiental 455
Tabla 7.34. La priorización de las acciones del ámbito social 457
Tabla 7.35. La puntuación de los atributos y la relevancia de los agentes
sociales 460
Tabla 7.36. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en
el ámbito laboral 461
Tabla 7.37. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en
el ámbito social 463
Tabla 7.38. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en
el ámbito medioambiental 464
Tabla 7.39. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en
el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo 465
Tabla 7.40. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en
el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado 467
Tabla 7.41. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en
el ámbito de la gestión de la cadena de suministro 468
Tabla 7.42. La puntuación de los componentes de la RSC 470
Tabla 7.43. Distribución de la puntuación de los componentes de la RSC 472

Tabla 7.44. Las hipótesis de trabajo 473
Tabla 7.45. Relación de hipótesis, variables y pruebas estadísticas a aplicar 475
Tabla 7.46. Comprobación de la sub-hipótesis 1.1. a 1.6. – Prueba de Normalidad 480
Tabla 7.47. Comprobación de la sub-hipótesis 1.1. a 1.6. – Prueba de Correlación 481
Tabla 7.48. Resultados generales de la hipótesis 1 483
Tabla 7.49. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC-Ámbito laboral 485
Tabla 7.50. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC-Ámbito social 486
Tabla 7.51. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC-Ámbito medioambiental 488
Tabla 7.52. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC-Ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo 489
Tabla 7.53. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC-Ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado 491
Tabla 7.54. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC-Ámbito de la gestión de la cadena de suministro 492
Tabla 7.55. Comprobación de las sub-hipótesis 2.1. a 2.6. – Prueba de Normalidad 495
Tabla 7.56. Comprobación de las sub-hipótesis 2.1. a 2.6. – Prueba de Correlación 496
Tabla 7.57. Resultados generales de la hipótesis 2 497
Tabla 7.58. Resultados estadísticos para los atributos de los agentes sociales a nivel individual y en conjunto – Prueba de Normalidad 499

Tabla 7.59. Resultados estadísticos para los atributos de los agentes sociales a nivel individual y en conjunto – Prueba de Correlación 500
Tabla 7.60. Comprobación de las sub-hipótesis 3.1. (a, b, c, d) a 3.6. (a, b, c, d) – Prueba de Normalidad 505
Tabla 7.61. Comprobación de las sub-hipótesis 3.1. (a, b, c, d) a 3.6. (a, b, c, d) – Prueba de Correlación 506
Tabla 7.62. Resultados generales de la hipótesis 3 507
Tabla 7.63. El coeficiente de determinación y la prueba F de Fisher Snedecor 509
Tabla 7.64. Coeficientes del análisis de regresión 512
Tabla 7.65. El estadístico Durbin-Watson para el análisis de los residuos 515
Tabla 7.66. Análisis de la multicolinealidad para los atributos de los agentes sociales 516
Tabla 7.67. Hipótesis referidas a las variables de control 517
Tabla 7.68. Comprobación de la hipótesis 4 520
Tabla 7.69. Comprobación de la hipótesis 5 522
Tabla 7.70. Resultados estadísticos para otras variables financieras, relacionados con la hipótesis 5 523
Tabla 7.71. Comprobación de la hipótesis 6 526
Tabla 7.72. Resultados estadísticos para cada ámbito de la acción responsable, relacionados con la hipótesis 6 527
Tabla 7.73. Comprobación de la hipótesis 7 530
Tabla 7.74. Resultados estadísticos para cada ámbito de la acción responsable, relacionados con la hipótesis 7 531
Tabla 7.75. Comprobación de la hipótesis 8 535
Tabla 7.76. Resultados estadísticos para cada ámbito de la acción responsable, relacionados con la hipótesis 8 536

Tabla 7.77. Comprobación de la hipótesis 9 539

Tabla 7.78. Comprobación de la hipótesis 10 542

Tabla 7.79. Comprobación de la hipótesis 11 545

Tabla 7.80. Resultados generales de las hipótesis 4 a 11 546

Tabla 7.81. Correlación entre las motivaciones de los directivos sobre los componentes de la RSC y los atributos y relevancia de los agentes sociales 550

Tabla 7.82. Resumen de los resultados de la hipótesis 1 a 11 555

Tabla 8.1. Resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis de investigación 591

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Contenido del instrumento de recolección de información – Versión final……..651

CAPÍTULO 1:
INTRODUCCIÓN GENERAL

Contenido:

1.1. Reflexiones iniciales.

1.2. Preguntas de investigación.

1.3. Objetivo general de la tesis.

1.4. Objetivos específicos de la tesis.

1.5. Investigación desarrollada.

1.6. Contribución de la tesis.

1.7. Estructura del documento.

1.8. Resumen del capítulo.

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1. Reflexiones iniciales

La época actual se caracteriza por las grandes transformaciones y, en este proceso, las naciones se ven fuertemente afectadas. El Perú, evidentemente, no está ajeno a este fenómeno. Este país, como varios de los países latinoamericanos, es una nación de contrastes. Si bien es considerado un país en vías de desarrollo, es poseedor de una inmensa cantidad de recursos naturales y heredero de una cultura milenaria reconocida en el mundo. A lo largo de su historia, el poblador peruano ha sabido luchar en medio de un panorama económico y social adverso, en el que la desigualdad de oportunidades ha hecho que un segmento muy significativo de la población no tenga acceso a los servicios básicos que constituyen los pilares del potencial de desarrollo de una nación.

La alimentación, el cuidado de la salud y la educación son derechos elementales del ser humano. Sin embargo, en el Perú, como en gran parte de la región, los diferentes actores de la sociedad no siempre han sabido desempeñar adecuadamente el rol que les ha tocado jugar en el camino hacia el desarrollo (un Estado ineficiente y sin visión de largo plazo; una empresa privada sujeta a los vaivenes políticos de los gobernantes de turno y no siempre cercana a los problemas sociales y, una sociedad civil en muchas ocasiones ausente del escenario público).

En este panorama local, agravado por la influencia de los grandes cambios que se generan como producto de la globalización y la era del conocimiento, las diferencias entre naciones se hacen más relevantes. Es necesario que el país se fortalezca y para ello se necesitan empresas competitivas y ciudadanos comprometidos. Esto implica que la empresa privada tome una actitud proactiva en apoyo de la recuperación económica y social. Es necesario fortalecer las alianzas entre Estado,

empresa y sociedad civil para generar estructuras sólidas que hagan viables las posibilidades de mejora de la calidad de vida de sus pobladores. Para que esto se produzca, los gobernantes, las instituciones, los empresarios y los ciudadanos en general deben sentirse actores principales en esta tarea y asumir un enfoque socialmente responsable en su quehacer.

El concepto de responsabilidad social cobra una gran relevancia en este contexto y, en el caso de la responsabilidad social corporativa –término al que nos referiremos a partir de este momento como RSC-, el énfasis está puesto en la forma en que las empresas privadas conciben su rol en la sociedad moderna. En efecto, la responsabilidad social se convierte en parte de la filosofía de la organización y se explicita en el enfoque que la empresa adopta sobre su razón de ser. Los conceptos modernos de gestión rescatan dos elementos igualmente relevantes en la misión de las empresas: su rol económico y su rol social.

La empresa socialmente responsable será aquella que actúe en beneficio de sus propietarios, pero también en beneficio de sus trabajadores y de las familias de éstos, del entorno social en las zonas de influencia, en favor de su cliente y en favor de la sociedad en su conjunto. Por ello, además de los objetivos económicos priorizará el cuidado del medio ambiente, el desarrollo de su comunidad y el bienestar de sus trabajadores. La empresa socialmente responsable habrá reemplazado la búsqueda de beneficios de corto plazo por una visión de mucho mayor alcance. En el largo plazo actuará en un mercado de consumidores fortalecido y con mayor capacidad de compra, habrá logrado la lealtad de sus trabajadores y el reconocimiento de su comunidad y, será reconocida y premiada porque sus acciones son consecuencia de valores fundamentales. En el largo plazo habrá consolidado sus relaciones con los distintos agentes sociales o grupos de interés y será identificada como una ciudadana corporativa apreciada.

Zenisek (1979; en Boal y Peery, 1985) ha afirmado que el comportamiento de ciertos directivos a lo largo de la historia de la humanidad, ha dado cuenta de una

incongruencia entre los aspectos ideológicos de la ética –los valores y la cognición personal- y el comportamiento en la gestión empresarial. Para este autor, esta situación lleva a una crisis moral que solo puede ser resuelta cuando se promueve una actitud coherente a nivel personal y a nivel profesional. En este sentido, **Gioia** (1999; en Galbreath, 2006) ha insistido en la necesidad de buscar un balance entre el interés empresarial por la generación de resultados y el criterio moral, bajo una sola concepción del sentido de la empresa. Por ello, como afirman **Basu y Palazzo** (2008), un acercamiento a los mapas mentales del directivo permitirá explicar mejor por qué algunas empresas reaccionan de modo diferente frente a similares demandas del entorno.

1.2. Preguntas de investigación

Para llevar a cabo este acercamiento al proceso de toma de decisiones del directivo a cargo de la gestión de la RSC en la gran empresa peruana, foco central de esta investigación, y siguiendo a **Morales** (2000), será necesario conocer: cómo se estructuran las actitudes del decisor desde el aspecto cognitivo (información y creencias); cómo interviene el componente afectivo (la valoración y la motivación personal) y, finalmente, qué efecto tienen estos dos componentes en la conducta del decisor.

Por ello, la pregunta central de esta investigación se ha elaborado de la siguiente manera: *"Cuando el directivo prioriza las acciones de RSC, ¿Cómo influyen en su proceso de decisión aspectos de naturaleza normativa (lo que debieran ser las responsabilidades de la empresa) y, aspectos de naturaleza instrumental (cómo llevar a cabo las acciones y qué consecuencias traerá para la empresa)?".*

1.3. Objetivo general de la tesis

El objetivo general de la presente investigación es analizar el modo en que las percepciones, creencias y motivaciones del directivo, sobre la responsabilidad social corporativa y la relevancia de los agentes sociales, afectan su proceso de decisión sobre temas vinculados con los ámbitos de la actuación socialmente responsable de la empresa.

1.4. Objetivos específicos de la tesis

A partir del objetivo general de la investigación, se plantearon cinco objetivos específicos reseñados a continuación:

Objetivo I: Evaluar el grado en que la importancia relativa del componente económico frente a los componentes no económicos de la RSC, afecta las decisiones del directivo sobre la actuación social responsable en los distintos ámbitos de la RSC.

Objetivo II: Evaluar si la relevancia otorgada por el directivo a las demandas de los agentes sociales afecta sus decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa en los distintos ámbitos de la RSC.

Objetivo III: Evaluar si los atributos de los agentes sociales, percibidos por el directivo, influyen en la relevancia que otorga a la gestión de las demandas de cada uno de ellos, en los distintos ámbitos de la RSC.

Objetivo IV: Evaluar el efecto que ejercen ciertas variables de control referidas a aspectos estructurales correspondientes a la empresa en la que trabajan los

directivos – tamaño, resultados financieros, procedencia del capital, actividad económica y presencia en el mercado de valores-, en la prioridad general que otorga dicho directivo a la acción responsable de la empresa.

Objetivo V: Evaluar el efecto que ejercen ciertas variables de control referidas a aspectos personales del directivo –edad y tipo de experiencia profesional previa-, en la prioridad general que otorga dicho directivo a la acción responsable de la empresa.

1.5. Investigación desarrollada

Desde un punto de vista conceptual se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la bibliografía existente en torno a lo que constituyen las principales responsabilidades de la empresa en la sociedad. A partir de la revisión de modelos conceptuales y estudios empíricos previos se definió como marco teórico de referencia el esquema conceptual planteado por **Carroll** (1979). Según propone este autor, la responsabilidad social es identificada por las personas a través de la atención de cuatro factores motivacionales, no mutuamente excluyentes: el interés por cumplir con *las responsabilidades económicas* de la empresa –como su función principal al ser una unidad económica que debe producir bienes y servicios que la sociedad demande y venderlos obteniendo beneficios-; el cumplimiento de *las responsabilidades legales* -respetando las leyes y regulaciones bajo las cuales se ha definido su operación-; la atención de cuestiones o *responsabilidades éticas* de la empresa -al responder con su comportamiento a las expectativas de la sociedad que no necesariamente están codificadas en el marco regulatorio- y, finalmente, la preocupación voluntaria por asumir *responsabilidades filantrópicas o discrecionales* -al entender a la empresa como ciudadana corporativa que debe contribuir en la solución de los problemas sociales del contexto en el que opera, dejando al juicio y elección de los individuos su nivel de identificación con una gestión responsable.

Este marco teórico general ha permitido poner en contexto el proceso de toma de decisiones de los directivos cuando deben decidir de manera responsable sobre las acciones de la empresa, en su interacción con los diversos agentes sociales. En este sentido, la literatura referida a la gestión de los agentes sociales o grupos de interés ha permitido identificar a los principales grupos de agentes sociales. Siguiendo a **Carroll** (1996), quien afirma que es posible definir a estos grupos en función al tipo de relación que mantienen con la empresa, nueve grupos principales fueron identificados:

- Accionistas, conformado por personas, empresas o instituciones que son propietarias de acciones de la compañía.
- Trabajadores, personal de la empresa bajo cualquier modalidad de contratación.
- Equipo directivo, conformado por el director general y el equipo de profesionales miembros de la alta dirección que lo acompaña en la gestión de la empresa.
- Socios comerciales, grupo en el que se incluye a los proveedores, intermediarios, agentes y socios de la empresa en su actividad comercial.
- Clientes, en donde se incluyen las personas jurídicas y naturales que adquieren los productos y servicios de las entidades analizadas.
- Estado y organismos reguladores, conformado por todas las organizaciones que pertenecen al gobierno y que regulan en cada caso al sector empresarial privado del que se trate.
- La comunidad, que agrupa a los pobladores y a la sociedad en su conjunto.
- Las organizaciones representantes de la sociedad civil, que defienden derechos sociales y ambientales de la sociedad en su conjunto.
- Asociaciones que agrupan a empresas del sector, en donde se incluye al conjunto de empresas competidoras que actúan en dicho sector.

Por otra parte, de la revisión de la literatura se han recogido los aportes de **Mitchell et ál.** (1997), quienes proponen un modelo que sugiere que los diversos grupos de agentes sociales poseen ciertos atributos que influyen en la relevancia que el directivo otorga a las demandas de cada uno de ellos. Este modelo propone como atributos centrales de los agentes sociales: *la legitimidad* que se reconoce a sus

demandas; *el poder* que ejercen estos grupos al influir en la toma de decisiones de la empresa y, finalmente, *la urgencia* de estos grupos por una atención inmediata de dichas demandas.

Una última variable central de análisis, recogida a partir de la revisión de un amplio número de directrices, guías e instrumentos de diagnóstico, gestión, evaluación y reporte de la RSC fue la definición de los ámbitos de la actuación social responsable y, en el marco de cada uno de ellos, la identificación de aquellas acciones representativas del accionar de la empresa en cada caso.

Un primer ámbito de actuación corporativa fue *el ámbito laboral*, donde se incluyeron aquellas acciones que la empresa realiza en favor del bienestar y desarrollo profesional y personal de su equipo humano, así como de la mejora de la calidad de vida de sus familias. En un segundo ámbito, *el ámbito social*, se incluyeron las acciones que la empresa desarrolla como miembro de la sociedad para contribuir al bienestar de la misma, así como para la mejora de la calidad de vida de las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto. En un tercer ámbito, *el ámbito medioambiental*, se incluyeron las acciones que permiten a la empresa minimizar el posible impacto de sus operaciones, desarrollando una conciencia ecológica y preservando el ambiente y los recursos naturales. El cuarto ámbito de actuación responsable estuvo referido a *la transparencia, los valores y el gobierno corporativo*, donde se incluyen aquellas acciones relacionadas con la forma en que la empresa integra un conjunto de principios éticos y de buen gobierno en la toma de decisiones, en la definición de objetivos estratégicos y en la dirección de la organización, considerando los derechos de los diversos agentes sociales con los que interactúa. El quinto ámbito, el ámbito de *la oferta de productos y servicios al mercado,* contiene aquellas acciones que la empresa desarrolla en el diseño, la difusión y la oferta de sus productos y/o servicios, así como en la gestión de sus relaciones con los clientes o consumidores. Finalmente, el sexto ámbito de la actuación responsable, ámbito de *la gestión de la cadena de suministro*, estuvo referido al conjunto de acciones que la empresa desarrolla al interactuar con sus

socios comerciales (proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos), grupos con los cuales realiza transacciones en el marco de su modelo de negocios.

La presente investigación, dirigida a una muestra de 100 empresas seleccionadas del universo de las 200 empresas más grandes que operan en el Perú, ha sido desarrollada en el lapso de tiempo de cinco años. Dentro de este periodo, la realización de las entrevistas con los directivos de la muestra seleccionada se llevó a cabo durante un año, iniciado en 2007. Para ello, se realizó un muestreo aleatorio para dos estratos de interés, definidos por el nivel de impacto que estas empresas generan en el entorno, en el marco de los principales ámbitos de la RSC. Estos dos estratos correspondieron a los sectores de actividad empresarial –sector extractivo, industrial y de construcción (sectores definidos como de alto impacto) y sector comercial y de servicios (sectores definidos como de menor impacto relativo). En este sentido, la muestra obtenida representó la proporción exacta de cada estrato, referido en el listado de las 200 empresas más grandes del Perú por su nivel de facturación, publicado por The Peru Top 10,000 Companies (**Peru Top Publications**, 2006)[1]. Dos aspectos resultan relevantes para los fines de este estudio. Por un lado, en este grupo de empresas se concentra un gran poder económico en un número limitado de compañías y grupos empresariales. Por otra parte, en el país, las empresas que han estado más activas en el desarrollo de iniciativas y programas de RSC han sido las empresas de mayor dimensión o mayor exposición en el mercado. En la medida en que tomen mayor conciencia sobre la importancia estratégica de la RSC, existirán más probabilidades de que fomenten su aplicación en otras organizaciones vinculadas a ellas o, que apliquen estos criterios en sus nuevos emprendimientos.

Tras realizar la revisión de la literatura disponible y con miras a contrastar el objetivo I propuesto líneas arriba, enfocado en el análisis de la relación entre las motivaciones del directivo frente a la RSC y la prioridad otorgada en el proceso de decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa en los distintos ámbitos de la RSC, se procedió a poner a prueba una primera hipótesis que establecía que la importancia relativa de la responsabilidad económica frente a las otras tres responsabilidades

[1] Referente bibliográfico de uso difundido para la identificación y análisis de empresas en el país.

corporativas propuestas por **Carroll** (1979) influía en la priorización de las acciones de RSC. La preponderancia de este componente económico de la RSC fue identificada a partir de la revisión de la literatura que resalta la tensión existente entre el interés propio (énfasis en el resultado económico) y el interés por todos los agentes sociales (expresado en la aceptación de otras responsabilidades adicionales a la económica, tales como la responsabilidad legal, ética y discrecional).

Al respecto, la investigación empírica realizada mostró que se aceptaba la hipótesis planteada para tres de los seis ámbitos de actuación corporativa: los ámbitos laboral, medioambiental y el referido a la transparencia, los valores y el gobierno corporativo. Una posterior exploración de la relación entre los otros componentes motivacionales de la RSC y la prioridad otorgada a la actuación social responsable destacó la influencia de la responsabilidad legal en la gran mayoría de los ámbitos de actuación corporativa (cuatro de los seis ámbitos analizados). Finalmente, mostró también la poca relevancia de las motivaciones éticas y discrecionales en la actuación social responsable pues, únicamente se evidenció relación significativa entre estas variables para el ámbito medioambiental, en una relación inversa entre las motivaciones éticas y discrecionales y la priorización de las acciones medioambientales.

Seguidamente, para poder contrastar los objetivos II y III, referidos al estudio de la relación existente entre la relevancia de los agentes sociales y la priorización de la actuación social responsable en los diversos ámbitos de la RSC y, a la influencia de diversos atributos de los agentes sociales en la relevancia de los mismos (objetivos II y III, respectivamente), se recogió de la literatura analizada las ideas planteadas por **Mitchell et ál.** (1997). Estos autores evalúan las relaciones de la empresa y cada agente social en función a los atributos de legitimidad, poder y urgencia de estos grupos, desde la percepción del directivo. Por otra parte, siguiendo a estos autores y a otros que han analizado o aplicado de manera empírica este marco conceptual (**Agle et ál.**, 1999; **Fernández**, 2001; **Neville et ál.**, 2004), resultó pertinente estudiar el efecto acumulativo ejercido por estos tres atributos.

Este marco conceptual permitió plantear una segunda hipótesis que establecía la relación entre la relevancia de los agentes sociales percibida por el directivo y la priorización de la actuación responsable de la empresa en cada ámbito de la RSC. En este caso, el estudio empírico permitió comprobar la existencia de una relación significativa y positiva en todos los ámbitos de la RSC analizados. Una tercera hipótesis propuso el análisis de la relación entre los atributos de legitimidad, poder y urgencia de los agentes sociales -percibidos por el directivo- y su influencia en la relevancia otorgada a las demandas de este conjunto de actores. Los resultados del estudio empírico nuevamente permitieron aceptar todas las sub-hipótesis planteadas, referidas a cada uno de los atributos de manera individual y de éstos en conjunto, para cada uno de los ámbitos de la RSC en estudio. En vista de los resultados obtenidos, de modo complementario se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple para corroborar la capacidad explicativa de los atributos de los agentes sociales en la percepción de relevancia por parte del directivo. Este último análisis permitió concluir que en tres de los seis ámbitos de actuación social responsable solo dos de los atributos de los agentes sociales explicaban la relevancia otorgada a estos grupos. En este sentido, en el ámbito laboral; en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo y, en el ámbito de gestión de la cadena de suministro, la variable urgencia fue excluida de los modelos de regresión resultantes.

Finalmente, para contrastar los objetivos IV y V, referidos respectivamente a la participación de aspectos estructurales de la empresa (tamaño, resultado financiero, origen del capital, sector y presencia en el mercado de valores) y a elementos del perfil personal de los directivos (edad, experiencia profesional previa en áreas funcionales de alta interacción con el entorno y en empresas con matrices en países desarrollados), en la priorización de la actuación socialmente responsable a nivel corporativo, se plantearon 8 hipótesis de investigación adicionales. Estas hipótesis fueron establecidas a partir de la revisión de diversos estudios empíricos previos destacados en la literatura existente. Los resultados de la contrastación de estas hipótesis mostraron la influencia de todas las variables de control propuestas en las hipótesis de trabajo, con excepción de la edad del directivo, variable que no mostró influencia significativa en el proceso de decisión sobre las prioridades de la actuación social responsable.

1.6. Contribución de la tesis

En términos académicos, la tesis doctoral desarrollada ha buscado contribuir con la profundización de un conjunto de temas destacados por otros investigadores que han analizado aspectos de la RSC, para enriquecer las teorías de gestión empresarial. En este sentido, algunos autores resaltan la importancia de estudiar el comportamiento de los ejecutivos cuando tienen que tomar decisiones estratégicas. Mayor conocimiento sobre estos procesos de decisión podría, en el futuro, predecir los resultados empresariales a partir de las características de sus directivos y ayudar a comprender las diferencias en los comportamientos de diversos grupos del sector empresarial.

Por otra parte, la gestión de los agentes sociales bajo un enfoque responsable facilita el cumplimiento de objetivos de creación de valor para la empresa y para la sociedad, donde los líderes son piezas claves. De este modo, el aporte de la tesis desarrollada se centra en ofrecer una visión que integra el aspecto de los valores personales (motivaciones morales) y la relación con los diversos grupos con los que la empresa interactúa, para vincularlos con la actuación corporativa, es decir, con sus consecuencias económicas y sociales. En este sentido, el modelo propuesto ha logrado complementar los conceptos de responsabilidad social y respuesta social.

En efecto, según lo descrito, la investigación desarrollada tiene un enfoque integral ya que resalta la perspectiva normativa del proceso de toma de decisiones (al estudiar las motivaciones del directivo relacionadas con las responsabilidades de la empresa) y, por otra parte, resalta también la perspectiva instrumental que todo directivo utiliza cuando debe gestionar algún aspecto de la estrategia empresarial (al analizar la forma en que este directivo percibe oportunidades o amenazas en su relación con los distintos agentes sociales con los que la empresa interactúa). Esta propuesta recoje lo sugerido por **Swanson** (1995) sobre la necesidad de emplear una visión integral en la gestión empresarial, que combine los valores humanos con la actuación corporativa. Asimismo, recoge la recomendación de **Wood y Jones** (1995) sobre la

necesidad de desarrollar investigaciones en torno al comportamiento empresarial, que estudien las prefencias de los directivos sobre las responsabilidades de la empresa y que vinculen estos factores con las expectativas de los agentes sociales, así como con la forma en que se reciben e interpretan dichas expectativas.

Como se ha mencionado, la mayor parte de las hipótesis de trabajo planteadas han sido aceptadas, lo que ha reforzado el valor académico de los modelos conceptuales utilizados y, a su vez, ha permitido profundizar en el conocimiento del comportamiento del directivo en su interiorización de los conceptos de la RSC y en la puesta en práctica de estas ideas en la realidad empresarial. Por otro lado, el instrumento diseñado, con el carácter integrador antes descrito, resulta un aporte a nivel instrumental para profundizar en el estudio de estas variables en diversos contextos culturales y geográficos, así como a nivel sectorial.

En lo que se refiere al aporte de esta investigación al mundo empresarial, su autora considera que los hallazgos indentificados a nivel de perfiles personales (a nivel de los directivos y sus decisiones sobre RSC) y sectoriales (a nivel del comportamiento tipificado en los conglomerados de empresas), constituyen un insumo central para quienes desde el mundo de las organizaciones civiles –tales como las asociaciones empresariales que promueven la RSC, las universidades y las ONGs- están avocados a la promoción de los principios de la RSC y al trabajo con la empresa privada para desarrollar procesos de diagnóstico en la gestión y/o servicios de asesoría y consultoría en torno a su implementación en el modelo de negocios. Por otra parte, en la misma empresa y desde las universidades, puede hacerse buen uso de los resultados encontrados para el diseño de programas de formación más efectivos, que refuercen los valores y conceptos promovidos por la RSC en la formación de líderes empresariales con una visión amplia del rol de la empresa.

Finalmente, a nivel de política de Estado, entender los valores y creencias del directivo mediante la exploración empírica –tal como se ha hecho en esta tesis doctoral-, permite desarrollar una agenda de información y sensibilización sobre la

RSC más proactiva, dirigida a aquellos sectores empresariales con concepciones menos claras sobre el tema y sus implicaciones. Esto resulta deseable frente a la necesidad de que en los países en desarrollo se dialogue más sobre prácticas éticas y se adapten a la realidad local los avances realizados por el empresariado en regiones de mayor desarrollo.

Por otra parte, un mayor conocimiento de las motivaciones del directivo para actuar de manera responsable permite a los diseñadores de políticas y a las entidades reguladoras evaluar la pertinencia de generar incentivos económicos (reducciones de tasas impositivas, preferencias en concursos públicos, etc.), legales (marco regulatorio) o aquellos relacionados con aspectos intangibles (reputación y reconocimiento público), para promover un comportamiento empresarial responsable. En este sentido, en particular, los hallazgos de esta investigación permiten evidenciar la significativa influencia del marco normativo en gran parte de los ámbitos de la actuación empresarial, así como la importancia de los factores económicos en la toma de decisiones.

1.7. Estructura de la tesis

Luego de la introducción general presentada en este primer capítulo, el presente documento ha sido dividido en dos partes centrales. La primera parte, consta de cuatro capítulos que contienen el marco teórico relevante para el desarrollo del modelo de investigación empírica. En este sentido, el capítulo 2 se enfoca en la revisión de la literatura referida a los conceptos centrales que inspiran las ideas en torno al rol de la empresa en la sociedad y, en consecuencia, a las responsabilidades que debe asumir como ciudadana corporativa. Asimismo, se centra en la identificación de modelos conceptuales desarrollados por otros autores que puedan ser utilizados para identificar las motivaciones de los directivos frente a la responsabilidad empresarial. Como se verá a lo largo de esa sección del documento, un amplio número de investigadores ha coincidido en el reconocimiento del modelo de **Carroll** (1979) como una herramienta analítica valiosa para realizar tal análisis.

Los aportes de diversos autores para explicar, complementar o ampliar este modelo han resultado particularmente relevantes para comprender los factores motivacionales del directivo en el campo de la actuación social responsable de la empresa.

El capítulo 3 se ocupa de recoger las principales ideas extraídas de la teoría de los agentes sociales, particularmente en lo referente a dos aspectos relevantes para esta investigación: la identificación de los principales agentes sociales y, el conocimiento de los modelos existentes en la literatura sobre las formas de conceptualizar y gestionar a estos diversos grupos, con intereses y expectativas diferentes ante la presencia de la empresa. En este sentido, ha resultado particularmente relevante el modelo desarrollado por **Mitchell et ál.** (1997) y los hallazgos de un grupo de investigadores que han tomado este modelo analítico para poner a prueba hipótesis de interés para este trabajo de investigación.

El capítulo 4, referido a la actuación social responsable de la empresa, ha resultado esencial en la identificación de los diversos ámbitos de la gestión de la RSC. En la actualidad, existe material abundante y solo un consenso relativo sobre la definición de dichos campos de actuación, lo que hace más complejo cualquier esfuerzo por articular una propuesta integradora. Por otra parte, estos instrumentos de carácter internacional han estado orientados a guiar a las empresas en el proceso de diagnóstico, gestión, evaluación y reporte de su desempeño corporativo, sin embargo, no han sido sometidos a comprobación científica para su uso académico. Esto ha llevado a la investigadora a realizar una revisión detallada de sus propuestas, con la finalidad de proponer un constructo que permita comprender la forma en que el directivo prioriza la actuación de la empresa, ante recursos limitados y visiones y objetivos corporativos diferentes.

Por otro lado, en este mismo capítulo, se busca contextualizar los avances llevados a cabo en materia de comportamiento corporativo responsable mediante la aproximación a las peculiaridades de los entornos de los países de economías

desarrolladas y de economías emergentes. Esto resulta particularmente importante debido a que, como se verá a lo largo de esa sección del documento, el entorno condiciona los avances de las empresas en materia de RSC.

Finalmente, el capítulo 5, último capítulo de esta primera parte de la tesis doctoral, centra su atención en el directivo como decisor. En este sentido, recoje los aportes de la literatura sobre la dinámica de los procesos cognitivos personales, así como sobre la influencia de los rasgos de la personalidad y de diversos factores demográficos que condicionan dichos procesos. Por otra parte, recoge también los hallazgos de diversos investigadores en torno a la influencia de factores estructurales, propios de la organización y su entorno, en la toma de decisiones del directivo. El marco teórico contenido en este capítulo ha permitido definir el enfoque general del modelo conceptual utilizado en la investigación empírica propuesta.

La segunda parte de este documento, pretende delinear las ideas principales en torno al estudio empírico desarrollado. Según ello, en el capítulo 6, que presenta el modelo de investigación, resultan particularmente importantes las secciones del documento referidas al planteamiento del problema, la definición de los objetivos y de las hipótesis de investigación propuestas.

El capítulo 7 aborda las ideas centrales en torno al proceso de investigación empírica. Por ello, desarrolla el detalle de los aspectos metodológicos para la realización de esta investigación, incluyendo la construcción y validación del instrumento de medición; los resultados de la prueba piloto realizada; la descripción de las empresas analizadas; la comprobación de las hipótesis de trabajo mediante el uso de técnicas estadísticas y, finalmente, la exploración de otras relaciones entre las variables en estudio, con miras a complementar el trabajo con un aporte de carácter descriptivo que sirva de base para futuras líneas de investigación.

El capítulo 8, último capítulo de esta tesis doctoral, presenta los hallazgos y conclusiones principales, obtenidos a partir de la investigación empírica. Asimismo, contiene la reflexión de la autora en torno a la contribución de la tesis a nivel académico y empresarial, las limitaciones del estudio y posibles líneas futuras de investigación.

1.8. Resumen del capítulo

El primer capítulo de esta tesis doctoral, de carácter introductorio, busca ofrecer un panorama general sobre el tema abordado en esta investigación y sobre su relevancia en el momento actual. En este sentido, en el contexto de Latinoamérica, y del Perú en particular, se resaltan los retos existentes en el camino hacia un desarrollo económico y social que busque la reducción de la pobreza y asegure mayor bienestar y calidad de vida para la población. Y, en contexto, se hace evidente la importancia de la empresa privada cuando toma consciencia de su rol como ciudadana corporativa y cuando promueve, a través de un comportamiento responsable y proactivo, la gestión de los impactos que genera en su vinculación con los distintos agentes sociales.

Otra finalidad de este capítulo ha sido orientar al lector en torno a los objetivos generales y específicos de la investigación empírica desarrollada y a su relación con las hipótesis de investigación planteadas. A lo largo del capítulo es posible identificar los principales hallazgos generados en este proceso de investigación, que se constituyen luego en los pilares principales de las contribuciones que, a juicio de la autora, se desprenden de la tesis. Finalmente, como es habitual en un capítulo introductorio, se presenta la estructura de esta tesis doctoral, de modo que se pueda tener una perspectiva general de su contenido y alcance.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2:

LA EMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Contenido:

2.1. Introducción.

2.2. El concepto de empresa y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

2.3. Los componentes de la RSC.

2.4. La gestión de la RSC.

2.5. Resumen del capítulo.

CAPÍTULO 2:

LA EMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2.1. Introducción

En el estudio de la teoría organizacional resultan de gran interés las investigaciones que relacionan temas de contenido y de proceso, de modo que no solo se comprenda qué debe ser gestionado, sino cómo hacerlo de manera efectiva. Como menciona **Pfeffer** (2000: 277), "… hay muchos ejemplos en los que las organizaciones saben qué hacer (contenido), pero tienen dificultades en llevar a la práctica dicho conocimiento (acción)". En ese orden de ideas, el autor menciona que "una incorporación más exhaustiva de los problemas, incluidos el locus y la causalidad del comportamiento, los modelos que lo explican, la comprensión fundamental de los procesos de control social y las consecuencias de todo esto en los diversos resultados, como la supervivencia y el desempeño, ayudaría a ordenar las conclusiones y proporcionaría orientación a quienes tratan de entender a las organizaciones y a quienes viven en ellas y las administran".

Desde esta perspectiva, los conceptos sobre administración empresarial permiten integrar una variedad de elementos que explican el sentido de la empresa como colectivo de personas. **Lattman y García Echevarría** (1992; en Mindreau, 2000) señalan que la dimensión corporativa de la empresa descansa sobre tres conceptos fundamentales: La filosofía empresarial, entendida como la orientación y los criterios que proveen los contenidos de la organización para que dé respuesta al entorno; la cultura corporativa, entendida como los valores y principios que rigen los comportamientos de las personas y que permiten la coordinación en el interior de la organización y con su entorno y, por último, la estrategia corporativa, que es el camino que elige la empresa para adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno.

Estos elementos de la gestión corporativa moderna abordan temas como el sentido de la existencia de la empresa en la sociedad y la conciencia del efecto que estas organizaciones tienen en su entorno, es decir, la comprensión de su rol social. En este sentido, resulta propicio estudiar cómo, desde la mirada de los académicos, las empresas y sus directivos han venido entendiendo a través de los años este rol social y, en segundo término, en qué medida éste ha sido asumido como relevante para los fines organizacionales e incorporado en la estructura organizacional y en los procesos de gestión. En efecto, las empresas requieren de una nueva concepción en la gestión y, como afirman **Caravedo et ál.** (2000), ello supone poder combinar la preocupación por los efectos que provocan en el medio ambiente, con una estructura y dinámica organizacional que aliente la productividad laboral y el trabajo en alianza con la comunidad sobre la cual influyen.

Este capítulo pretende realizar un primer acercamiento a la literatura existente sobre el rol de la empresa en la sociedad, para comprender cómo ha evolucionado el concepto de la RSC y cómo éste viene siendo incorporado a la gestión de la organización como un atributo que le otorga competencias centrales o esenciales que van más allá de beneficios complementarios o secundarios. El capítulo presenta un enfoque eminentemente normativo pues busca reflexionar sobre cuáles debieran ser las responsabilidades de la empresa desde las ideas presentadas en la literatura existente sobre el tema.

2.2. El concepto de empresa y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

2.2.1. El rol de la empresa

Los orígenes de la empresa no son muy lejanos si consideramos la larga trayectoria de la humanidad. Según plantea **Chandler** (1987), fue la mano visible del *management* la que reemplazó a lo que Adam Smith se refería como la mano invisible del mercado. En torno a esta idea, **González** (2001: 141) afirma "…De este modo, la empresa no aparece hasta el momento en que la coordinación

administrativa es un mecanismo más beneficioso y eficiente que la coordinación a través del mercado. Pero no significa esto que el mercado sea sustituido como fuerza de producción, sino que la empresa se hace cargo ahora de una de las funciones que antes el mercado elaboraba por si solo: la coordinación e integración del intercambio de bienes y servicios".

El concepto de empresa ha sido desarrollado exhaustivamente en la literatura sobre gestión y puede ser enfocado desde distintas perspectivas. Así como en el párrafo anterior se define el origen de la empresa en base a su primera función en el mercado, otros autores han destacado el carácter multidimensional de la empresa como miembro de la sociedad, es decir, la definen desde una perspectiva más inclusiva. Según ello, al analizar el concepto de empresa, **González** (2001: 139) propone "entender la empresa como una institución, es decir, como una organización de personas que tiene múltiples dimensiones, entre las que se encuentra la dimensión económica-financiera, pero a la que hay que añadir la dimensión jurídico-mercantil-social".

Uno de esos planos, el social, ha sido destacado en algunas definiciones, como la que proponen **Cortina et ál.** (1994; en González, 2001: 51): "Toda empresa es una institución social u organización humana que tiene un fin o propósito determinado, praxis empresarial, que alcanza o realiza mediante los valores y normas que configuran sus comportamientos. Esas normas y valores son los que la convierten en una institución social, es decir, una organización con fines, relaciones y motivaciones basadas en normas y valores que tienen que ser definidas por el conjunto de relaciones de la organización para alcanzar su legitimidad social".

En cuanto a esta función social, **Pfeffer** (2000) se ha ocupado de analizar en qué se distingue la empresa, entendida como una organización, de otras colectividades sociales como son las familias y los grupos. Así como él, la mayor parte de autores que han intentado responder a esta interrogante han identificado una característica particular: la orientación al logro de metas (**Scott**, 1992; **Parsons**, 1956; **Donaldson**

y Preston, 1995; en Pffefer, 2000). No obstante lo anterior, **Pfeffer y Salancik** (1978; en Pfeffer, 2000) agregan que la empresa puede ser visualizada en un proceso por la búsqueda del apoyo suficiente para continuar existiendo.

Uno de los autores más citados, que ha intentado integrar gran parte de los conceptos comentados antes en una definición de empresa es Drucker. Según comenta **Caravedo** (1998), Drucker plantea que la empresa actúa en tres dimensiones. La dimensión económica, la referida a la productividad de los trabajadores y a sus logros y, la del impacto social, que está referida al efecto que genera la organización en su entorno. En esta misma línea, que busca integrar las diversas dimensiones de la función empresarial, **García Echevarría** (1991: 8) sugiere que "lo económico y lo social son dos partes del mismo sistema. Difícilmente puede lograrse eficiencia económica si no hay estabilidad social, si no se ejerce el proceso de integración del hombre no se puede tener tampoco eficiencia económica y, por lo tanto, no se dispone adecuadamente de los escasos recursos disponibles, que constituyen fundamentalmente la dimensión del cálculo económico". Para el autor, existen ciertos criterios claves para el funcionamiento de la empresa en lo social y en lo económico. En la dimensión social se requerirá de la eficiencia social, la estabilidad y la justicia social. En la dimensión económica, las claves vendrán dadas por la eficiencia económica, la generación de valor añadido, la capacidad económica y la generación de bienestar.

Esta alusión a la empresa como parte de un sistema, realizada por **García Echevarría** (1991), es desarrollada por **Kast y Rosenzweig** (1985), quienes proponen ver a la empresa como un sistema social abierto creado por el hombre y que interactúa con su ambiente o supra-sistema ambiental. A su vez, en el interior de la organización conviven varios subsistemas que también interactúan y que se afectan mutuamente.

Para **Kast y Rosenzweig** (1985) un primer subsistema es el de los objetivos y valores. La organización toma de un sistema sociocultural más amplio aquellos

valores que quiere hacer suyos. Es a partir de este enfoque que cada organización concibe su rol en la sociedad. Un segundo subsistema es el técnico y está referido principalmente al desarrollo del conocimiento necesario para llevar a cabo las tareas propias del negocio. El tercer subsistema enfatiza la interacción entre los individuos y en grupos. Como producto de esta interacción se genera lo que se conoce como "el clima organizacional". El cuarto subsistema, conocido como estructural, se refiere a la forma en que las tareas son divididas, para luego ser integradas y coordinadas en el interior de la organización. Finalmente, el subsistema administrativo es aquel que relaciona a la empresa con su ambiente. En este subsistema se ubica la fijación de objetivos, la definición de planes estratégicos y operativos, el diseño de la estructura organizacional y el establecimiento de procesos de control. Al interactuar todos estos subsistemas en la organización y, a su vez, al interactuar ésta con su entorno, se generan relaciones que pueden promover la mayor o menor eficiencia y efectividad de la empresa, así como el grado de satisfacción de aquellos que se vinculan con la misma.

2.2.2. La RSC desde un enfoque normativo

La revisión de la literatura existente sobre el tema de la RSC permite identificar que dicho concepto ha ido evolucionando a través de los años en forma paralela a la concepción que se ha tenido sobre el rol de la empresa y su interacción con otros actores de la sociedad. En la literatura abundan diversas definiciones de la RSC, aunque muchas de ellas giran alrededor de un cierto grupo de conceptos[2]. **Schwalb** (2005: s/n)[3] propone una definición comprehensiva del término "responsabilidad social empresarial" tras una revisión de la literatura disponible[4]: "La RSE es una

[2] Con relación al concepto de RSC, **Jamali** (2008) ha resumido las críticas de diversos autores: concepto vago; elusivo; definido con debilidad; con variedad de significados; con falta de integración; no presenta suficiente evidencia empírica para sostenerlo; no tiene un paradigma dominante; está cargado de subjetivismo; con ausencia de consenso sobre su significado; la palabra social lo aleja de la gestión corporativa por ser muy abstracta (**Votaw**, 1973; **Preston y Post**, 1975; **Post**, 1978; **Preston**, 1978; **DeFillipi**, 1982; **Jones**, 1983; **Aupperle et ál.**, 1983; **Lee**, 1987; **Frankental**, 2001; **Maigman et ál.**, 2005; en Jamali, 2008. **Clarkson**, 1995.).

[3] Extraído de www.puntodeequilibrio.com.pe, el 18 de enero de 2008.

[4] La autora anota, sobre la revisión realizada, lo siguiente: "Se han encontrado 90,700 referencias al término responsabilidad social empresarial y 27,400 al de responsabilidad social corporativa, en publicaciones peruanas obtenidas con el buscador google.com (al 30 de agosto de 2005). En el caso Español, por ejemplo, se encontraron 227,000 y 86,200 referencias a la RSE y a la RSC, respectivamente, en las publicaciones españolas registradas en el buscador google.com (al 30 agosto 2005)".

filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos públicos de interés (*stakeholders*), con una visión de largo plazo. Una empresa socialmente responsable va en busca de un triple beneficio: rentabilidad económica, mejora del bienestar social y preservación del medio ambiente".

Lockett et ál. (2006) realizaron una revisión de lo producido entre 1992 y 2002 sobre RSC en 10 de las principales publicaciones académicas internacionales sobre gestión. A partir de este estudio concluyeron que la investigación teórica ha estado orientada hacia aspectos tanto normativos, como descriptivos o instrumentales (no normativos). En cuanto a la investigación empírica, ésta se ha orientado principalmente al uso de análisis cuantitativos. Los autores sostienen que la RSC es aún un campo de investigación emergente, pues los temas tratados tienden a ampliarse en lugar de converger, como se esperaría en una disciplina. Por otro lado, destacan el carácter multidisciplinario del tema y su aporte en el reforzamiento conceptual y empírico de las principales teorías sobre gestión. Para **Lee** (2007), los conceptos desarrollados alrededor de la RSC muestran una cierta evolución en el tiempo, pues se empieza empleando un enfoque macro-social –orientado al estudio de los efectos de la RSC en la sociedad-, que ha derivado en un enfoque organizacional, más bien dirigido al estudio de los efectos de la RSC en las ganancias de la empresa. Por otro lado, afirma, se ha pasado de un enfoque normativo explícito y centrado en argumentos éticos, a uno implícito y orientado al desempeño en la gestión.

A partir de la revisión de la literatura, destacan algunos conceptos centrales que han sido reiteradamente abordados al tratar los principales temas relacionados con la RSC. Estas ideas, desarrolladas a continuación, precisan o amplían la concepción que se tiene sobre la empresa y su rol en la sociedad.

Poder y responsabilidad

Según **Carroll** (1979), las primeras señales sobre la preocupación por el tema social desde el ámbito empresarial aparecen en 1930, cuando Wendell Willkie[5] hablaba de educar al hombre de negocios para que tenga un sentido de responsabilidad social. **González** (2001) menciona que es durante la década de los años cincuenta cuando empieza a discutirse con mayor formalidad sobre el concepto de RSC. En aquellos años dicho concepto estaba asociado principalmente a la necesidad de justificar el uso que las empresas hacían del poder. **Frederick** (1960) sostiene que, en esa época primaba la filosofía del *laissez-faire,* luego colapsada cuando disciplinas como la sicología y la antropología pusieron en cuestionamiento la racionalidad del hombre económico. Por ello, desde fines de la segunda guerra mundial, diversos hombres de negocio desarrollaron una preocupación por la responsabilidad empresarial. En relación con este punto, **Carroll** (1996) afirma que se tomó conciencia de que el poder no puede ser visto en forma aislada de la responsabilidad y que es en esta relación de poder y responsabilidad que se sostienen los fundamentos de lo que constituye la RSC[6].

En relación con los tipos de poder que puede ejercerse, **Epstein** (1973; en Carroll, 1996) ha identificado cuatro niveles de poder: el nivel macro, es decir, aquel referido al poder que ejerce el sistema compuesto por el conjunto de organizaciones; el nivel intermedio, ejercido por grupos de organizaciones que actúan en forma concertada para producir un efecto deseado; el nivel micro, ejercido por una organización en particular y, el nivel individual, ejercido por un líder en una organización.

El poder como punto de partida a la crítica sobre el rol de las organizaciones se menciona en los escritos de **Bowen**[7] (1953; en González, 2001), quien manifiesta que los líderes empresariales en esa época consideraban que los negocios tenían cierta responsabilidad hacia la sociedad, la cual iba más allá o en paralelo con sus

[5] Político norteamericano que fue candidato a la presidencia de los Estados Unidos a mediados del siglo XX.
[6] Esta idea es compartida por **Davis** (1960).
[7] El libro de **Bowen** (1953) es considerado por muchos como el primer libro definitivo sobre el tópico.

esfuerzos por obtener beneficios monetarios. Según cita la autora, **Bowen** (1953: 6; en González, 2001) sostiene en su obra que las organizaciones empresariales son centros vitales de poder y de toma de decisiones y que las grandes empresas tocan la vida de los ciudadanos en muchos sentidos. Por ello, enfoca el tema de la responsabilidad social en la empresa como "…las obligaciones de los empresarios de perseguir aquellas políticas, para tomar aquellas decisiones, o para seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad". Esta definición no implica que los empresarios, como miembros de la sociedad, estén carentes del derecho para criticar los valores aceptados en la misma. Además, a la vista de su gran poder e influencia, ellos tendrían la obligación de hacerlo. Sin embargo, el autor sostiene que, como sirvientes de la sociedad, los empresarios no deben hacer caso omiso de los valores que están socialmente aceptados o situar sus propios valores por encima de los de la sociedad. Sinónimos de responsabilidad social son "responsabilidad pública", "obligación social" y "moralidad empresarial". **Lee** (2007) considera que el aporte central de Bowen fue estructurar un marco conceptual que promueve la RSC.

Los empresarios encontraban en sus acciones sociales la manera cómo justificar su poder y, de este modo, alcanzar legitimidad en la sociedad (**Lee**, 2007). Según expresa **González** (2001: 273) "no es suficiente que la empresa sea generosa porque tiene la posibilidad de serlo, sino que tiene que serlo siempre porque tiene un gran poder de influir sobre la sociedad y de modificar la sociedad, tanto en un sentido positivo como negativo. Y de esa capacidad o posibilidad y del modo en que la utiliza tiene que dar razón".

De acuerdo con **Mintzberg** (1991), en la medida en que las organizaciones crecen, escapan al control de la sociedad y, el dar razón sobre sus acciones se vuelve cada vez una opción más compleja. Por ello, este autor plantea el análisis sobre quién debiera controlar a las organizaciones y, en esa reflexión, desarrolla varias opciones que otorgan una gran responsabilidad a los directivos. En este contexto, **Mintzberg** (1985) propone cuatro posibilidades: la primera, referida a la opción de democratizar el gobierno de las empresas permitiendo que los agentes sociales tengan un rol

activo en el gobierno corporativo mediante modalidades de representación y de participación en la toma de decisiones. La segunda, sugiere someter a los directivos a controles del gobierno con la finalidad de obligarlos a atender los temas sociales. La tercera opción, defendida por pensamientos activistas, otorga más relevancia a la lucha sindical y a la movilización de la opinión pública y, finalmente, una cuarta opción de carácter más liberal, sugiere dejar al mercado actuar. Estas cuatro corrientes de opinión son la base de lo que **Mintzberg** (1985) llama "la herradura conceptual" que genera el continuo entre "nacionalizar, democratizar, regular, presionar, confiar, ignorar, inducir y restaurar", como mecanismos de control del poder ejercido por la empresa (**Moore**, 2003).

La necesidad de legitimar su presencia en la sociedad

Vinculada a los conceptos de poder e influencia de las organizaciones en la sociedad, aparece la necesidad de las empresas por buscar legitimar su presencia en ella y asegurar su permanencia futura. Al respecto, **Marquis et ál.** (2007; en Bies et ál., 2007) han afirmado que esta búsqueda de legitimidad en la comunidad o ámbito geográfico puede generar un isomorfismo en la actuación social responsable de la empresa, como producto de las presiones del entorno local[8].

El tema de la búsqueda de legitimidad por parte de las empresas cobra relevancia hasta la actualidad, donde es conocida la célebre ley de hierro de la responsabilidad social planteada por **Davis** (1973; en Carroll, 1996: 37)[9]: "la sociedad concede legitimidad y poder a la empresa. En el largo plazo, aquellos que no usan ese poder de un modo que la sociedad considera responsable tienden a perderlo". Este autor, elabora dos preguntas centrales para la comprensión del tema: ¿qué le debe el

[8] Este concepto alude a la adopción de un mismo comportamiento entre el conjunto de empresas que actúan en una localidad.

[9] **Swanson** (1999: 508), cita la misma idea de Davis bajo el título de "principio institucional de la responsabilidad social" y lo enuncia del siguiente modo: "la sociedad da legitimidad y poder a la empresa; si la empresa no usa este poder con responsabilidad, la sociedad se lo revocará".

hombre de negocios a la sociedad? (**Davis**, 1967; en Schwartz y Carroll, 2003) y, ¿puede la empresa ignorar las responsabilidades sociales? (**Davis**, 1960).

Davis (1960: 70), quien hace conocida la expresión "responsabilidad social corporativa", destaca la inclusión de razones, más allá de lo económico o de lo técnico, en la toma de decisiones empresariales. Este autor afirma que la RSC se refiere a "la consideración de la empresa de, y a la respuesta hacia, cuestiones más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa" (**González**, 2001: 282). Su definición de la RSC enfatiza el interés de las organizaciones con fines de lucro por conseguir beneficios sociales, además de económicos. En este sentido, considera que la RSC debe ser vista como una apuesta por el largo plazo del proyecto empresarial, pues la sociedad apoyará y reforzará siempre sus actuaciones responsables. Sus estudios tienen una gran influencia en el pensamiento actual. No niega, por lo tanto, que las empresas posean un gran poder, pero afirma que siempre tendrán que justificar y explicar a la sociedad de qué modo lo utilizan para que éste siga legitimado.

Por otro lado, según refiere **González** (2001: 286-287), "la formación de opinión pública crítica con respecto al uso del poder empresarial ha estado presionando para que también la administración pública desarrolle guías de actuación socialmente responsables para las empresas". Esto produjo, en los años setenta, la publicación en la ciudad de Nueva York de un estudio titulado "*Social Responsibilities of Business Corporations*"[10]. Esta obra constituye un avance en el modo de concebir y de

[10] El Comité de Desarrollo Económico, autor del estudio, fue la primera organización que premió el comportamiento responsable de las empresas y desarrolló los siguientes criterios para realizar su evaluación (**Committee for Economic Development**, 1971):

Crecimiento económico y eficiencia (mejora de la productividad, cooperación con el gobierno).

Educación (donación de ayudas para colegios e institutos, colaboración con escuelas y colegios de negocios).

Trabajo y formación (formación a trabajadores con desventajas, formación continua para todos).

Derechos civiles e igualdad de oportunidades (asegurar iguales oportunidades de trabajo, construir centros de trabajo dentro de la ciudad).

Renovación y desarrollo urbano (construcción de viviendas de renta baja, mejora de los sistemas de transporte).

desarrollar la RSC. En ella se observa que las funciones empresariales existen por el consentimiento público y que es el principal objetivo, y el más básico de los negocios, satisfacer necesidades de la sociedad. Este consentimiento público se hace tangible en el contrato social, por el que la sociedad otorga permiso a la empresa para operar. Según **Secchi** (2007), representa la legitimización de la moralidad de la empresa en su actuación en la sociedad, estableciendo límites implícitos a la misma. Por un lado, este contrato social define el marco ético para las actividades económicas corporativas y, por otro lado, las comunidades definen las normas específicas que regulan ese comportamiento económico[11].

El carácter voluntario de la acción social

Según evoluciona el concepto de RSC, se aprecia un mayor consenso sobre el hecho de que, si bien la empresa debe legitimar su presencia en la sociedad, ésta debe asumir voluntariamente su rol social. **Carroll** (1979) y **Manne** (1972; en Carroll, 1979) son dos de los diversos autores que resaltan el carácter voluntario de la acción socialmente responsable. Al respecto, **Ackerman y Bauer** (1976; en Carroll, 1979) critican la expresión "socialmente responsable" por la connotación de la palabra "responsabilidad" pues implica asumir una obligación cuando, a juicio de los autores, el tema debiera ser asociado con la motivación y no con el desempeño. En este sentido, **Keeler** (2003) afirma que si la RSC es entendida como un instrumento para controlar el riesgo de negocio, su carácter voluntario resulta obvio[12]. Para **Mintzberg**

Reducción de la contaminación (instalación de controles de contaminación, desarrollo de programas de reciclado).

Conservación y esparcimiento (plantas de protección y de ecología animal, restaurar áreas y campos para su uso).

Cultura y arte (donaciones para instituciones de arte, cuidado médico).

Ayuda a la planificación de la salud de la comunidad (diseño de programas de atención médica a bajo coste).

Gobierno (mejorar la gestión en el gobierno, modernizar y reorganizar el gobierno).

[11] El tema del contrato social es abordado en mayor profundidad más adelante en este capítulo, en el apartado 2.3.4, referido a la responsabilidad ética de la empresa, que se inicia en la página 60.

[12] Al respecto, **Graves y Waddock** (1994) han resaltado el hecho de que algunos inversionistas consideran que las empresas con poco desarrollo de su RSC presentan más riesgo, entre otras razones, debido a la posibilidad de que enfrenten conflictos con sus agentes sociales.

(1991: 359), la RSC se ve como una "obligación voluntaria" frente a las demandas sociales o los grupos menos favorecidos o, como "la consideración voluntaria de los directivos de objetivos sociales públicos junto con los económicos privados". **Sulmont** (2000), añade a esta idea el carácter proactivo que debiera asumir la empresa[13].

Carroll (1979) es uno de los autores más citados al hablar de las expectativas de la sociedad en relación a las responsabilidades de la empresa. El autor propone el modelo tridimensional de la actuación social de las organizaciones, donde plantea que la empresa debe afrontar obligaciones económicas, legales, éticas y discrecionales[14]. Estas últimas obligaciones, más bien auto-impuestas, parten de la iniciativa de la empresa y van más allá de los controles sociales impuestos identificados con mayor frecuencia en la ley y las regulaciones sociales, así como en las expectativas sociales y éticas de la comunidad, cuando éstas todavía no han sido explicitadas en una norma. Estas acciones discrecionales demuestran una actitud proactiva de la empresa frente a su entorno. Este autor propone la existencia de diversos tipos de empresas en lo que se refiere a su actitud hacia la responsabilidad social, partiendo de un continuo entre las empresas que no responden a los temas sociales hasta aquellas que tienen una respuesta proactiva y real y que, por lo tanto, ya han pasado por las etapas de identificación, análisis, capacidad, cambio y desarrollo de su sociedad.

En una visión que integra los principios e ideas centrales de la RSC con la actuación social responsable de la empresa, **Clarkson** (1995) sugiere que el análisis de la RSC puede ser realizado en diversos niveles. El autor denomina RSC1 a los principios de la RSC, RSC2 a los procesos y estrategias para poner en marcha la gestión corporativa responsable y, RSC3, al desarrollo de políticas y programas para gestionar los temas sociales. En este sentido, sugiere que la RSC1 y RSC2

[13] **Baker** (2002; en Fundación Ecología y Desarrollo, 2004) predecía que los gobiernos mayoritariamente se abstendrían de legislar sobre la RSC pues, a juicio del autor, la regulación solo puede defender contra las malas prácticas pero no promover las prácticas destacadas. En todo caso, sostiene que los esfuerzos de los gobiernos podrían ir, como en el caso del Reino Unido, en la línea de promover el reporte. Según afirma, legislar sobre el tema puede poner en riesgo la convicción de las empresas sobre esta materia.

[14] Esta propuesta se discute con mayor profundidad a lo largo del presente capítulo.

(relaciones empresa-sociedad) serán aplicables en un análisis a nivel institucional, mientras que la actuación social responsable será analizada a nivel organizacional mediante el estudio de las relaciones corporativas con los agentes sociales. Asimismo, la gestión de los agentes sociales podrá ser analizada a través de una visión individual, al estudiar el modo en que los directivos atienden los temas sociales y sus relaciones con los agentes sociales[15]. En concordancia con lo planteado por **Clarkson** (1995), **Bies et ál.** (2007) han resaltado también estas diversas perspectivas en el análisis de la RSC, donde su estudio y discusión pueden ser realizados bajo un enfoque micro (basado en aspectos sicológicos), bajo un enfoque meso (referido a la relación entre la empresa y los distintos actores) o, bajo un enfoque macro (a nivel institucional).

Posiciones contrarias a los enfoques de RSC

"Pero el hombre tiene casi constantemente la necesidad de otros, y es vano esperar que la operación de los demás provenga solo de su benevolencia. Es mucho más probable que consiga el apoyo de los demás, si logra predisponer su egoísmo a favor suyo y les convence de que es ventajoso para ellos hacer lo que se les pide. El sentido de todo ofrecimiento es, dame esto, que es lo que quiero, y tendrás aquello, que es lo que deseas; siendo así como conseguimos la mayoría de los bienes que necesitamos. No obtenemos los alimentos de la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero, sino de su preocupación por su propio interés. No nos dirigimos a sus sentimientos humanitarios, sino a su egoísmo, y nunca les hablamos de nuestras necesidades, sino de sus propias ventajas. Nadie excepto los mendigos, elige ser dependiente de la benevolencia de sus conciudadanos". (**Adam Smith**; en González, 2001: 294-295).

Estas famosas frases de Smith ponen en evidencia la idea del autor sobre los verdaderos factores motivadores del comportamiento humano. Si bien pareciera que

[15] Este tema será abordado en mayor profundidad en el capítulo 4, referido a la actuación social responsable de la empresa, el cual se inicia en la página 139.

Smith no considera los valores morales en sus afirmaciones, **Carrasco** (2007) recuerda que sus pensamientos pusieron énfasis en la necesidad de mantener un comportamiento ético para maximizar el crecimiento en el largo plazo. Este comportamiento debía centrarse en una lógica comercial de honestidad corporativa para mantener la credibilidad del mercado. En este sentido, a través del interés personal se lograría el bienestar general. En efecto, según Smith (en **Carroll**, 1996), en la búsqueda del bien individual se genera una especie de equilibrio que sostiene el orden social. Sin embargo, algunos filósofos como Mills han considerado que Smith plantea una falacia, pues en el momento en que entran a actuar intereses en conflicto, lo único que puede restablecer el interés por el bien común son los valores morales (**González**, 2001). Desde la perspectiva de **Carroll** (1996), aunque el mercado hace un trabajo razonablemente bueno para determinar qué bienes y servicios se requieren, no es tan bueno para asegurar que las empresas actúen de manera justa y ética.

El principal representante de una corriente distinta de pensamiento en torno a la RSC es Friedman (en **Carroll**, 1996), quien afirma que la empresa es una entidad artificial y que, por lo tanto, no puede atribuírsele responsabilidades que no sean también artificiales. Su tesis plantea que son los individuos de modo individual y voluntario quienes son sujetos de responsabilidad social y que corresponde, más que a la empresa, a los funcionarios públicos que fueron elegidos por sufragio universal cumplir los objetivos sociales[16]. Ahora bien, Friedman (en **Carroll**, 1996) también afirma que gestionar es hacer tanto dinero como sea posible mientras se cumplan las reglas básicas de la sociedad, tanto aquellas que conforman la ley, como aquellas que constituyen las costumbres éticas. Es por ello que **Carroll** (1996) sostiene que Friedman reconoce tres de las cuatro categorías de la responsabilidad social corporativa: la económica, la legal y la ética.

En lo que se refiere al rol social de la empresa, los argumentos en favor y en contra de las corrientes académicas que promueven la RSC han sido desarrollados por

[16] En contraposición a estas ideas, **Goodpaster y Mathews** (1982) han afirmado que la demanda por una responsabilidad moral no tiene relación con la legitimidad política pues el comportamiento moral no puede ser restringido.

varios autores, desde diversos ángulos. **Mintzberg** (1983) sostiene que existen tres tipos de críticas a la RSC: que la empresa no quiera asumirla; que la empresa no esté en capacidad de asumirla o, que no haya justificación para que la empresa la asuma. Este autor resume algunas críticas sobre el tema, esgrimidas por diversos académicos: **Cheit** (1964; en Mintzberg, 1983) afirma que la RSC ha sido diseñada para justificar el poder del directivo en un sistema sin dueños y que los directivos tienen que decidir ser responsables porque no lo son. Por otra parte, **Levitt** (1968; en Mintzberg, 1983) y **Sundaran e Inkpen** (2004; en Jamali y Sidani, 2008) sostienen que la acción social de la empresa afecta el entorno institucional, social, cultural y político amenazando el sistema democrático en la medida en que se genera una entidad equivalente al Estado. Asimismo, afirman que las personas que trabajan en la empresa no están preparadas para atender los temas sociales.

Coelho et ál. (2003) y **Jensen** (2002; en Jamali y Sidani, 2008) sostienen que la RSC promueve expresiones ambiguas que desvían a los directivos de su función de crear bienestar para la sociedad a través de la generación de ganancias económicas, exacerbando los problemas de agencia y creando oportunidades para la actuación corrupta, al dejar espacio a la discrecionalidad del directivo para favorecer acciones sociales. En este sentido, **Wartick y Cochran** (1985) señalan que, si bien por un lado algunos críticos de la RSC opinan que cuando los actos considerados socialmente responsables afectan los intereses de los accionistas se está recargando a la empresa con “impuestos” que los directivos usan contra los mecanismos naturales del mercado y que afectan la competitividad de la empresa; por otra parte, quienes defienden la posición de que la empresa debe también actuar en el ámbito social, responden a estas críticas con el argumento de que una visión del rol de la empresa, reducida al aspecto económico y a un enfoque de maximización de ganancias, está atentando contra la supervivencia de la firma en el largo plazo. Según apuntan, a la larga, los intereses de los propietarios podrían también sufrir. Por otro lado, argumentan que las empresas de hecho influyen políticamente en la sociedad y que su participación en temas como el trabajo seguro, la salud laboral, la protección ambiental y el uso de la tecnología resulta clave.

Porter y Kramer (2000), reconocidos por sus trabajos en el campo de la estrategia, han afirmado que, de la manera en que hoy se hace responsabilidad social se deduce que Friedman está en lo cierto cuando dice que la responsabilidad de la empresa es incrementar las ganancias y que las contribuciones las deben decidir y hacer individualmente los accionistas o los empleados. Para **Porter y Kramer** (2000), Friedman basa sus planteamientos en dos supuestos: el primero, que los gastos en temas sociales afectan los resultados económicos y, el segundo, que las empresas que se plantean objetivos sociales no producen más beneficio que el que producirían donantes individuales. Como contraposición a estos planteamientos los autores mencionados sostienen que la RSC tiene sentido en la medida en que es bien gestionada, es decir, en la medida en que las acciones sociales otorguen resultados económicos favorables en el largo plazo. Esto solo se logrará si las metas sociales y económicas se conectan, es decir, si se logra que las acciones sociales se conviertan en mayores capacidades distintivas de la empresa. Si bien esta argumentación tiene un carácter más utilitarista que principista, sus ideas en este sentido constituyen un aporte reciente en el lenguaje de la estrategia corporativa. En el apartado 2.3.1., que se inicia en la página 39, se discuten con mayor profundidad las ideas aquí enunciadas.

En la misma línea de los planteamientos citados en el párrafo anterior, **Henderson** (2001) afirma que la empresa naturalmente desarrollará una conducta responsable bajo la óptica de la preservación de la propiedad privada, la competencia y la libertad económica (bajo la óptica del mercado). Desde su perspectiva, muchas empresas adoptan estas prácticas por un interés identificado (e.g. prácticas medioambientales, prácticas laborales); por ello, no considera necesario que se agreguen nuevos conceptos como el de la RSC o el de la sostenibilidad. Desde la perspectiva de **Guthey et ál.** (2006), la RSC favorece la regulación estatal y el uso de estándares internacionales uniformes, lo que coloca una carga injusta sobre los países menos desarrollados en un mundo poco uniforme. Por otra parte, **Henderson** (2001) resalta el uso de ideas simplistas bajo el paraguas de la RSC. Según sostiene, se asume que todos sabemos cuál es la solución a los problemas actuales y se promueve la lucha por la sostenibilidad sin considerar sus ambigüedades. En este mismo sentido, se habla de las expectativas de la sociedad, dando preponderancia a las

organizaciones de la sociedad civil que no son necesariamente representativas. Por otro lado, a su juicio, en una orientación más efectiva, se promueve la inversión en fondos éticos, se obtienen certificaciones internacionales y se crean organismos de empresarios que promueven adecuadamente el buen comportamiento corporativo.

2.3. Los componentes de la RSC

El tipo de motivaciones o intereses por los que la empresa se encuentra más o menos proclive a desempeñar su rol social ha sido también estudiado por el mundo académico. La mayor parte de reflexiones a este respecto coinciden en afirmar que para hablar de una empresa socialmente responsable es necesario que su proceso de toma de decisiones se base en una óptica que trascienda los motivos económicos o técnicos. Según **Davis y Blomstrom** (1966: 60), "la responsabilidad social (…) se refiere a la obligación de la persona para considerar los efectos de sus decisiones y acciones sobre el sistema social como un todo. Los empresarios aplican responsabilidad social cuando consideran las necesidades e intereses de otros que pueden estar afectados por las acciones empresariales. Al hacer esto, están mirando más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa".

Estas ideas refuerzan el planteamiento de **Frederick** (1960) que señala que la empresa como institución social es co-responsable de los fines que la sociedad establece como deseables, más allá del económico. En la misma época, **McGuire** (1963; en Carroll, 1979) coincide en este enfoque y, posteriormente, **Backman** (1975; en Carroll, 1979) destaca también la importancia de establecer objetivos más allá del tema financiero. **Steiner** (1971), en esa misma corriente de pensamiento, desarrolla el concepto de RSC como un continuo entre la responsabilidad por "la tradicional producción económica" a "lo dictado por el gobierno" y luego a "las expectativas más allá de la realidad". Mientras que, más recientemente, **Wheeler et ál.** (2003) realizan una asociación entre estos niveles de responsabilidad corporativa y la gestión de los agentes sociales. Según proponen, en un primer nivel se desarrolla una RSC normativa, orientada al deber de cumplir la ley, mientras que en un segundo nivel se

desarrolla una orientación más instrumental y voluntaria en la relación con los distintos grupos de interés. Finalmente, en un tercer nivel de avance, se produce una comprensión más profunda de la naturaleza de la generación de valor para la empresa y sus agentes sociales, bajo un enfoque de sostenibilidad.

Una interesante síntesis de las posiciones que se refuerzan y complementan mutuamente en cuanto al ámbito de la RSC la realiza **Carroll** (1979), destacando la posición de algunos autores relevantes. Esta síntesis se muestra, a continuación, en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Motivaciones de la acción social de la empresa

- Friedman – solo ganancias económicas.
- Davis, Backman – ir más allá de la generación de utilidades.
- McGuire – ir más allá de los requerimientos económicos y legales.
- Steiner – actividades económicas y legales, y actividades voluntarias.
- Davis y Blomstrom – círculos concéntricos.
- Eells y Walton – preocupación por el sistema social amplio.
- Hay, Gray y Gates – responsabilidad en un número de áreas de problemas sociales.
- Ackerman y Bauer, Sethi – respuesta social.

Fuente: Carroll (1979: 499).

Ahora bien, es necesario resaltar que si bien hay cierta coincidencia entre académicos, algunos de ellos atribuyen al empresario la decisión sobre la acción social, mientras que otros se refieren en esos términos a la empresa como sujeto de la acción social. Este tema será abordado en este capítulo al tratar sobre la responsabilidad ética de la empresa[17].

[17] A partir de la página 60, en el apartado 2.3.4.

2.3.1. El modelo de la Pirámide de la RSC de Carroll (1979)

Carroll (1979: 500) afirma que la RSC "…puede abarcar las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene respecto a las organizaciones en un momento determinado". Por ello, define cuatro tipos de responsabilidades corporativas, representados en la Figura 2.1.:

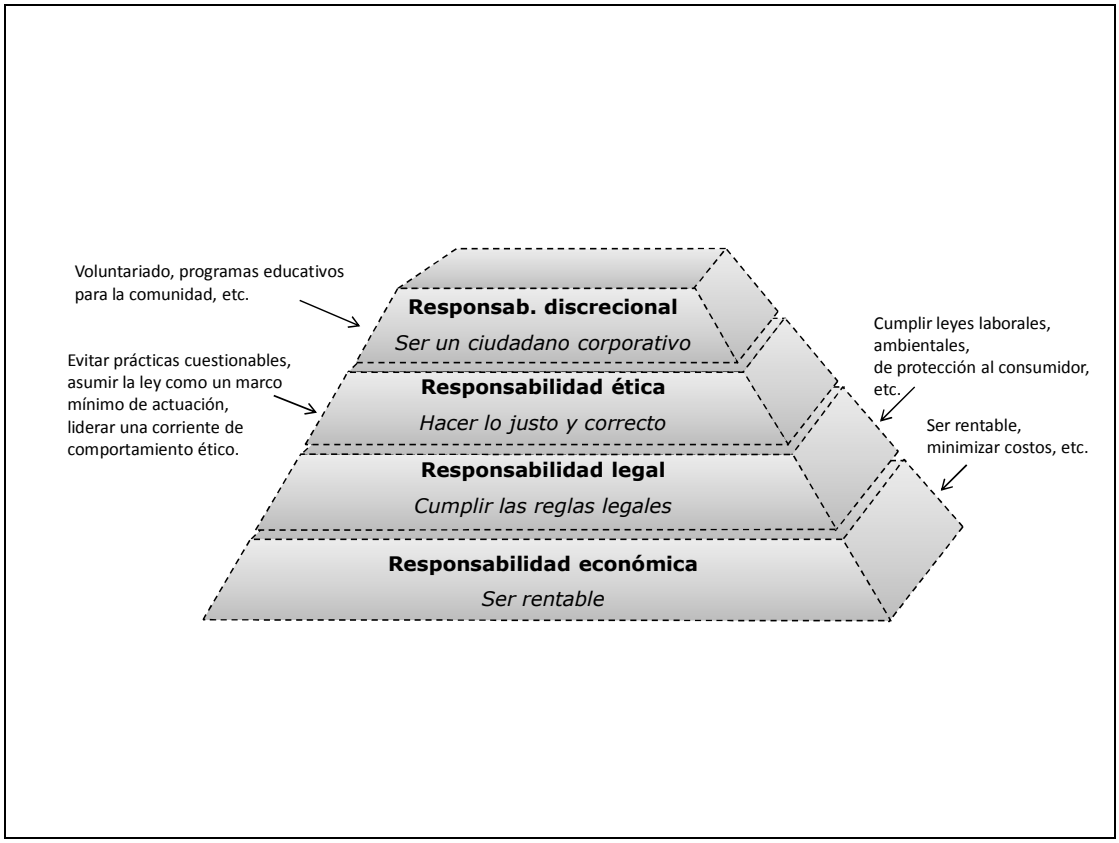
- Responsabilidades económicas: la primera responsabilidad de la empresa es la económica. La empresa es una unidad económica de la sociedad y, como tal, debe producir bienes y servicios que la sociedad demande y debe venderlos a precios justos, es decir, "a precios que la sociedad estima que representan el verdadero valor que los bienes y servicios entregan y que proveen a la empresa de un beneficio adecuado para asegurar su perpetuidad y crecimiento, así como para retribuir a sus inversores" (**Carroll**, 1996: 35). **Carroll** (1991: 40-42; en Schwartz y Carroll, 2003) sugiere que este componente implica "actuar en tal forma que sea consistente con maximizar las ganancias por acción, siendo tan rentable como sea posible, manteniendo una posición competitiva fuerte y un alto nivel de eficiencia operativa". Para **Jamali** (2008), todos los otros roles definidos por **Carroll** (1979) parten de la asunción fundamental del rol económico de la empresa.
- Responsabilidades legales: Como parte del "contrato social", la empresa debe considerar las leyes y regulaciones bajo las cuales ha de operar (**Carroll**, 1979). Según **Carroll** (1996: 35) "las responsabilidades legales reflejan una visión de la "ética codificada", en el sentido de que contienen nociones básicas sobre justicia, según lo establecen los creadores de las leyes"
- Responsabilidades éticas – Aunque los dos primeros componentes de la RSC incluyen normas éticas, hay comportamientos y actividades adicionales que realiza la empresa que no están necesariamente codificados en una ley y que, sin embargo, la sociedad –a través de los agentes sociales- espera que la empresa cumpla (**Carroll**, 1979 y 2000). "Las responsabilidades éticas incluyen un rango de normas, estándares y expectativas que reflejan una preocupación por lo que los consumidores, empleados, accionistas y la comunidad en general consideran justo o que protegen los derechos morales de los *stakeholders*, es

decir, se refiere a hacer lo correcto, lo justo y evadir o minimizar el daño a los agentes sociales" (**Carroll**, 1996:37). Según **Carroll** (1991; en Schwartz y Carroll, 2003) existirán diversos niveles de actuación ética, basados en los principios de justicia, derechos y utilitarismo[18].

- Responsabilidades discrecionales – La sociedad no le da un mensaje claro a la empresa, se deja la actuación social responsable al juicio de los individuos y a su elección, aunque la sociedad tiene ciertas expectativas sobre la empresa. La esencia del concepto implica que si la empresa no participa en determinadas acciones consideradas responsabilidades discrecionales, no está dejando de tener un comportamiento ético (**Carroll**, 1979). Es este conjunto de responsabilidades el que otorga el carácter de ciudadana corporativa a la empresa (**Carroll**, 1996) y no trae consigo en la misma magnitud un mandato moral, como si lo hace el componente ético de la RSC (**Carroll**, 2000).

[18] Los principales exponentes de la ética utilitarista son Jeremy Bentham y John Stuart Mills.

Figura 2.1. El modelo de la pirámide de la RSC de Carroll (1979)



Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1979).

Windsor (2001) afirma que las responsabilidades económica y legal son requerimientos sociales, mientras que la responsabilidad ética es esperada socialmente y la responsabilidad discrecional puede ser socialmente deseable. El autor sugiere que este modelo lleva implícita la idea de que las cuatro responsabilidades son aditivas o agregativas (**Jamali**, 2008).

Carroll (2004) ha reflexionado en torno a la aplicación de su modelo de la pirámide de la RSC, en el contexto de las épocas actuales de entornos globalizados. En este sentido, afirma que éste resulta ser un modelo de aplicación global basado en la ética de los negocios. En esta pirámide se reconocen las responsabilidades económica, legal, ética y discrecional que se generan a partir de las expectativas de la sociedad. Este modelo, en sus palabras, tiene una orientación hacia los agentes sociales y

actúa de manera contingente pues considerará las expectativas que van generándose a través del tiempo y no únicamente en un momento dado. En este sentido, el autor sostiene que, en una visión global de las responsabilidades de la empresa, será necesario considerar las expectativas de los agentes sociales globales en el contexto de una economía global. En cuanto a las responsabilidades económicas en el contexto global, para **Carroll** (2004) lo que puede variar es la tasa de retorno que se considere adecuada según el país en el que se opera. En cuanto al componente legal, las multinacionales deberán considerar las expectativas de cada país en el que actúan cumpliendo con las leyes locales y las normas internacionales. En el componente de la responsabilidad ética, el autor encuentra que pueden existir mayores divergencias pues entrarán en juego los valores promovidos por la cultura local. En consecuencia, la empresa considerará los principios éticos de la filosofía moral como modo de actuación general y, además, deberá considerar las expectativas de la comunidad local sobre el comportamiento que se espera que la empresa tenga, sin llegar a una actitud relativista que no resulte moralmente aceptable.

En un enfoque local, según afirma **Carroll** (1996), la manera en que la empresa convierta estas cuatro categorías de responsabilidad en acciones o programas concretos variará de acuerdo a la industria en la que se desenvuelva. Por otra parte, sostiene que los cuatro componentes se dirigen a distintos agentes sociales y son priorizados por las empresas de distinta forma. Según este autor, las responsabilidades económicas impactan más sobre propietarios y empleados, mientras que las legales, son cruciales para los empleados y consumidores. Las responsabilidades éticas afectan a todos los grupos, pero con más frecuencia a consumidores y empleados. Finalmente, considera que las actividades discrecionales afectan más a la comunidad o a los empleados.

Como afirman **Clarkson** (1995), **Geva** (2008) y **Lee** (2007), el modelo planteado por **Carroll** (1979) ha sido citado en una gran parte de la literatura sobre RSC, lo que le ha otorgado una relevancia y vigencia significativas. **Aupperle et ál.** (1985) sostienen que su mayor atractivo radica en la definición de los cuatro elementos de la RSC, lo que ofrece una visión comprehensiva del concepto. Por otra parte, consideran que la

separación de los componentes ha permitido que diversos estudios empíricos puedan recoger estos conceptos en aportes instrumentales. Este es el caso de **Aupperle** (1984) quien logró comprobar, a través de un estudio empírico basado en la creación de una escala forzada de distribución de puntos en torno a los cuatro componentes, que existía consistencia interna entre estos cuatro elementos, así como una adecuada distribución en los niveles de importancia representados en la pirámide propuesta por **Carroll** (1979). **Clarkson** (1999; en Geva, 2008), por su parte, utilizó los cuatro componentes para recoger información sobre la acción de la empresa. A partir de estas ideas, algunos otros académicos –incluyendo al propio Carroll- han presentado posibles adaptaciones con miras a perfeccionarlo, las mismas que se describen en el siguiente apartado.

A continuación se presenta, en la Tabla 2.2., una síntesis de las investigaciones revisadas que utilizaron el modelo de los componentes de la RSC de **Carroll** (1979).

Tabla 2.2. Algunas investigaciones empíricas que utilizaron el modelo de los componentes de la RSC de Carroll (1979).

AUTOR	METODO DE INVESTIGACIÓN	HALLAZGOS
Aupperle (1984)	Se encuestó a 192 directores generales, mediante un instrumento de 20 ítems que buscaban reflejar la valoración de los directivos sobre los componentes de la RSC.	Se comprobó que la proporción de cada componente de la RSC respondía a lo propuesto por Carroll (1979). El análisis factorial mostró cierto comportamiento opuesto entre la dimensión económica y la ética en un mismo factor, más que encontrarse divididas en dos factores. El análisis de correlación mostró que el componente económico tenía un comportamiento inverso al de los otros 3 componentes de la RSC.
Aupperle et ál. (1985)	Se elaboró un instrumento para validar los componentes de la RSC que fue sometido a un panel de jueces y posterior consulta a expertos. Finalmente, se aplicó el instrumento entre 245 directivos de empresas listadas en la revista Forbes.	Se validaron los 4 componentes, así como la importancia relativa de cada uno de ellos, según propone Carroll (1979). La mayor correlación se observó entre el factor económico y cada uno de los otros tres componentes, lo que demuestra la interrelación entre los mismos.
Mallott (1993)	Se relacionó el modelo de los componentes de la RSC con los principios de Wood (1991a y 1991b) sobre la actuación social responsable de la empresa.	Se encontró que los directivos no distinguían claramente las responsabilidades legales y económicas, y que los temas éticos eran considerados personales y también temas organizacionales. Asimismo, se encontró que la RSC discrecional no era bien entendida por los entrevistados. Los directivos comprendían adecuadamente el principio de responsabilidad pública de la empresa, propuesto por Preston y Post (1975), pero no llegaban a comprender los principios de legitimidad y discrecionalidad del directivo propuestos en el modelo de Wood (1991a y 1991b).
Petrick et ál. (1993)	Se estudió a un grupo de directivos de la alta dirección y a otro grupo de nivel intermedio, con la finalidad de conocer sus valoraciones sobre los 4 componentes de la RSC propuestos por Carroll (1979).	Se encontró diferencias en las valoraciones de ambos grupos de directivos, dependiendo del tema que se estuviese abordando. En ese sentido, los directivos de mayor nivel otorgaron mayores puntuaciones a los componentes no económicos de la RSC (legal, ético y discrecional).
Sharfman (1997)	Se realizaron 131 encuestas a directores generales del sector químico, aplicando el modelo de los componentes de la RSC para relacionarlos con los valores del directivo.	Se confirmó que los valores de los directivos afectan la priorización de la actuación corporativa responsable.
Fernández (2001)	Se encuestaron 277 empresas españolas del sector manufacturero. Se utilizó el modelo de los componentes de la RSC y el modelo de los atributos de los agentes sociales de Mitchell et ál. (1997) para relacionarlos con la actitud estratégica hacia temas de medioambiente.	Se confirmó de manera parcial la influencia de los componentes de la RSC en la actitud estratégica del directivo hacia temas de medioambiente . Se encontró una relación inversa entre la motivación económica y la motivaciones legal y filantrópica.Se confirmó la influencia de los atributos de los agentes sociales en la relevancia de los mismos, así como la influencia de la relevancia de los agentes sociales en la actitud estratégica en temas medioambientales. No se encontró una relación significativa entre las motivaciones del directivo frente a los componentes de la RSC y la relevancia de los agentes sociales.
Joyner y Payne (2002)	Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad en 2 empresas.	Se describió cómo se llevan los valores promovidos por la RSC a la práctica, analizando cómo cada empresa concibe sus responsabilidades económica, legal, ética y discrecional.

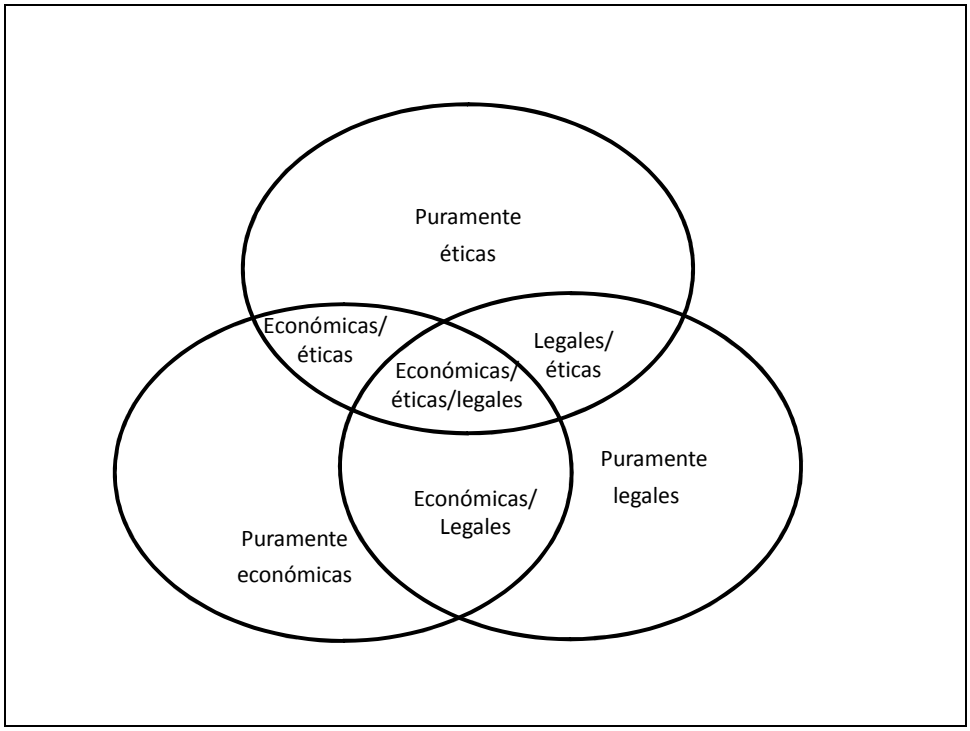
Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Adaptaciones del Modelo de Carroll (1979)

Schwartz y Carroll (2003) han planteado recientemente algunos ajustes al modelo de los cuatro componentes de la RSC descrito líneas arriba. Estos autores sugieren que la Pirámide de la RSC de **Carroll** (1979) presenta una jerarquía de componentes de la RSC que no debiera darse, al ser todas las responsabilidades igualmente importantes. Por otro lado, afirman que no captura suficientemente bien el traslape o mutualidad entre los componentes que fue sugerido por **Waddock** (2004) -si bien su creador utiliza una línea punteada para representar este traslape y enfatiza esta característica de los componentes en **Carroll** (2004)-, pues una acción de filantropía estratégica, por ejemplo, podría ser motivada por una responsabilidad económica y discrecional simultáneamente. Otra observación que realizan es que no se destaca suficientemente la tensión que pudiera presentarse entre dos componentes que interactúen. Finalmente, sugieren que la definición del componente discrecional puede ser confusa pues se alude principalmente al hecho de que no se trata de acciones esperadas por la sociedad lo que, desde el punto de vista de **Schwartz y Carroll** (2003), no estaría invalidando el carácter ético de tales acciones y, en consecuencia, este componente podría ser parte del componente ético. Al respecto **Aupperle et ál.** (1985) mencionan que el componente filantrópico o discrecional es difícil de precisar y evaluar, lo que también ha sido comentado por **Clarkson** (1995).

La propuesta de estos autores se centra en la reducción de los cuatro componentes o categorías de la RSC a únicamente tres, donde la responsabilidad discrecional o filantrópica, por su carácter voluntario, se asume como parte de las acciones que pueden llevarse a cabo bajo la responsabilidad económica o bajo la responsabilidad ética de la empresa. La segunda modificación que se sugiere es el análisis de los posibles traslapes entre los tres tipos de componentes de la RSC que quedarían en el modelo (responsabilidad económica, legal y ética). Esta propuesta se basa en el hecho de que en una misma decisión pueden actuar diversas motivaciones. En la Figura 2.2. se presenta de manera gráfica esta propuesta.

Figura 2.2. El modelo de las tres dimensiones de la RSC



Fuente: Schwartz y Carroll (2003:509)

Para **Geva** (2008) esta propuesta pierde la naturaleza normativa del modelo planteado por **Carroll** (1979) pues pasa a adoptar un enfoque meramente descriptivo. Por otra parte, al descartar la responsabilidad discrecional y generar siete espacios mutuamente excluyentes, se generan algunas alternativas muy difíciles de justificar. Este académico afirma que las categorías puras son difíciles de concebir en la realidad (limitación mencionada por sus propios creadores) y, por otra parte, afirma que sería complicado considerarlas como comportamientos responsables pues una actuación únicamente motivada por fines económicos o por fines legales o por fines éticos estaría dejando fuera consideraciones relevantes del comportamiento corporativo responsable. Adicionalmente, el hecho de desaparecer las jerarquías sugiere que la empresa atiende múltiples intereses igualmente importantes, lo que no contempla la existencia de objetivos irreconciliables. Finalmente, al no considerar el componente discrecional de la RSC se estaría dejando de lado la virtud subyacente en una acción propia de la motivación filantrópica altruista. En relación con estas observaciones, los propios **Schwartz y Carroll** (2003) han advertido también que, en

el entorno globalizado el análisis a realizarse a partir del modelo sería aun más complejo pues existen diversos enfoques legales y éticos a nivel local.

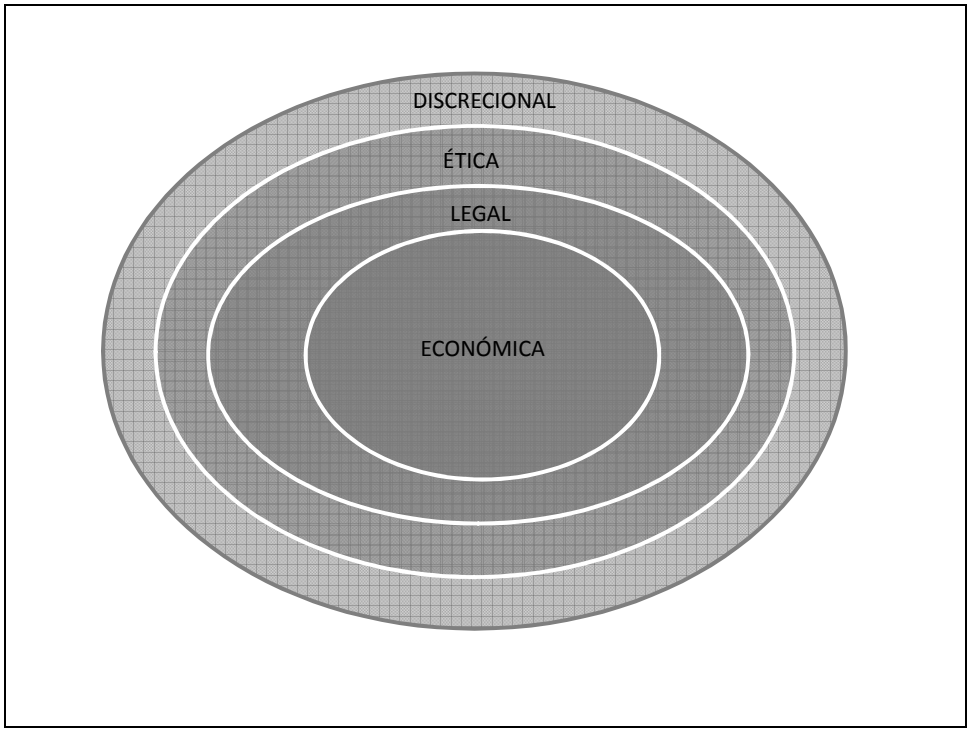
Una propuesta complementaria fue realizada en 1971 por el Comité de Desarrollo Económico[19], que propuso el enfoque de "los tres círculos concéntricos". El círculo interior se refiere a las responsabilidades de la función económica de la empresa, tales como las actividades de producción, generación de trabajo y crecimiento económico. El círculo intermedio se refiere a la responsabilidad para ejercitar esta función económica con sensibilidad por los valores sociales y para definir prioridades como la conservación del medio ambiente, la contratación y relación con los empleados, entre otros temas. Finalmente, el tercer círculo se refiere a la posibilidad de que la empresa se involucre en forma más amplia con el entorno social. Es decir, se refiere a la contribución de la empresa en la solución de los problemas de la sociedad (**Steiner,** 1971).

Geva (2008) realiza una adaptación de este modelo recogiendo los cuatro componentes de la RSC de **Carroll** (1979). Para este autor, a diferencia de lo planteado por **Schwartz y Carroll** (2003), la naturaleza jerárquica de los componentes es relevante pues considera que la responsabilidad económica de la empresa es parte central del negocio. Por otra parte, a diferencia de la propuesta de **Carroll** (1979), **Geva** (2008) considera que la responsabilidad económica de la empresa se orienta a crear bienestar económico para la sociedad en su conjunto y no solo resultados económicos positivos en la organización. Por otro lado, considera que la responsabilidad discrecional debiera cobrar mayor importancia pues en el mundo empresarial es lo que se suele identificar como RSC. Este académico recuerda que **Hemphill** (2004; en Geva, 2008) sugiere que la responsabilidad discrecional es el punto que diferencia a las nociones modernas de ciudadanía corporativa de la teoría neoclásica pues, Friedman reconocía la obligación económica de la empresa, cumplida en un contexto ético y legal.

[19] El Comité de Desarrollo Económico es una asociación norteamericana de líderes empresariales reconocidos por su nivel de influencia y orientados a apoyar el desarrollo sostenible americano. (Extraído de www.ced.org, el 12 de diciembre de 2008).

Para el autor del modelo, la representación gráfica más adecuada es una basada en círculos concéntricos pues, muestra de mejor manera su idea de que las responsabilidades no económicas refuerzan el cumplimiento de la función económica -en el sentido amplio en que ésta fue antes descrita-, lo que otorga una visión sistemática e inclusiva. Por otra parte, refuerza la idea de que la responsabilidad debe emerger de la motivación de la propia empresa por promover el bienestar público y el interés privado. En la Figura 2.3., se muestra esta representación.

Figura 2.3. El modelo de los círculos concéntricos de los componentes de la RSC



Fuente: Geva (2008:5)

Finalmente, autores como **Lantos** (2001; en Papasolomou-Doukakis et ál., 2005) han propuesto una clasificación de los componentes de la RSC en tres categorías: consideran una primera categoría ética, que contiene las responsabilidades económica, legal y ética en un mismo grupo; una segunda categoría incluye la responsabilidad altruista, referida a la responsabilidad filantrópica y, una tercera

categoría incluye la responsabilidad estratégica, orientada hacia el cumplimiento de responsabilidades filantrópicas que benefician a la empresa.

2.3.3. La responsabilidad económica de la empresa

Para Driver (**Crane et ál.**, 2005) los economistas suelen identificar la responsabilidad económica de la empresa en función a la visión del accionista, si bien **Blair** (1998) sostiene que dentro de la empresa hay un número de partes que llevan a cabo las inversiones corporativas y que afrontan riesgos tan tangibles como los de los accionistas.

En efecto, la responsabilidad de la empresa como agente económico de la sociedad, encargado de generar riqueza, es resaltada principalmente por los enfoques utilitaristas compartidos por la teoría económica neoclásica. Las bases de este pensamiento corresponden a las ideas de **Friedman** (1962, 1970; en Secchi, 2007). **Friedman** (1962: 133; en McAleer, 2003) afirma que "hay una sola responsabilidad en los negocios y es usar sus recursos y llevar a cabo actividades diseñadas para incrementar sus ganancias en la medida en que se atenga a las reglas de juego, es decir, que participe en una competencia abierta y libre, sin engaño o fraude". Los principales planteamientos de Friedman, reseñados en **McAleer** (2003), son los siguientes:

- La empresa es una persona artificial, por lo tanto, no puede tener responsabilidades.
- Los directivos son agentes de los propietarios, por lo que su principal obligación es con ellos.
- Si el directivo usa el dinero de forma distinta a como el accionista lo hubiera utilizado está imponiendo al accionista el pago de un tributo y decidiendo cómo va a ser utilizado.

- Una virtud del capitalismo es que deja a cada persona ejercer su libertad y responsabilidad personal.
- La RSC ataca los fundamentos de la sociedad libre[20].

Desde una visión económica diferente surge la escuela de economistas austriacos, donde autores como **Maxfield** (2008) sostienen que la teoría económica neoclásica basa sus planeamientos sobre el bienestar de la sociedad en el equilibrio de las fuerzas del mercado en mercados perfectos. Sin embargo, los mercados distan de ser perfectos pues existen externalidades generadas por la operación de las empresas y, por otra parte, en muchos mercados no existe información completa, lo que genera asimetrías en el manejo de la información[21].

Al respecto, **Post** (2003) identifica como limitaciones del capitalismo el hecho de que no hay adecuada distribución de poder entre compradores y vendedores; las barreras creadas artificialmente desincentivan la libre competencia; la información es imperfecta, se generan externalidades –como ya se sugirió- y, existen problemas de control del agente cuando se separa la propiedad de la acción. En esta misma línea de pensamiento, Wood (**Agle et ál.**, 2008) ha afirmado que los supuestos establecidos desde el marco conceptual de la teoría económica son insostenibles y destructivos. Estos supuestos son: actores racionales que tratan de maximizar su interés individual; la maximización de recursos limitados que no pueden ser asignados en múltiples direcciones sin perder; la ausencia de externalidades; un solo propósito que guía el comportamiento hacia la maximización; ausencia de monopolios; todos los bienes tienen un precio; el bienestar general es igual a la eficiencia; el valor de la empresa es su valor total. La autora recoge diversos argumentos que contradicen estos supuestos: irracionalidad de las personas y

[20] **Windsor** (2001) afirma que, si bien algunos autores como **Jensen** (2000; en Windsor, 2001) sostienen que existen 200 años de evidencia que demuestra que en el largo plazo las economías de mercado crean valor, el rol de la RSC es atender las desviaciones que se producen en el corto plazo entre los intereses de la empresa y de la sociedad.

[21] Según la autora, las externalidades se producen cuando un costo o beneficio asociado con una transacción en el mercado recae en actores no relacionados con la transacción. Por otra parte, la asimetría de información se produce cuando productor y consumidor o, proveedor y cliente no manejan el mismo nivel de información.

organizaciones; necesidad de atender objetivos múltiples; problemas de agencia y de control; imposibilidad de maximizar resultados económicos en condiciones de conocimientos asimétricos y muchas veces distorsionado; presencia de externalidades y de monopolios; productores que no siempre conocen el precio de sus productos. Asimismo, centrándose en el rol institucional de la empresa, resalta la importancia de considerar el acceso justo a los beneficios de la sociedad; la preservación de los derechos de las personas y la existencia de recursos compartidos y, el valor de la empresa como una comunidad de personas.

Mintzberg et ál. (2002) llaman la atención sobre el *homo economicus,* al que definen como aquel que siempre calcula cómo llegar a su meta y no logra satisfacción nunca. Afirman que este comportamiento llevado a la empresa resalta la lógica del accionista, que ha tomado ventaja frente a la de otros grupos de agentes sociales. Para estos autores, el concepto de valor económico añadido utilizado en la época actual carga a los beneficios económicos obtenidos con el costo de capital de los accionistas que, tras deducirse, recién muestra el beneficio neto generado. Tras este cálculo, sostienen, subyace la intención de que los accionistas primero cobran sus beneficios y, luego, se puede disponer de los excedentes, lo que otorga a este grupo una posición de privilegio frente al resto. Por otra parte, la distribución del beneficio se desliga de quien lo ha generado, por lo que se fortalece la visión de que el equipo humano es prescindible y menos relevante frente a quienes ostentan la propiedad de la compañía.

Para estos autores, que coinciden con **Handy** (2002), la retribución económica desproporcionada de los altos directivos y los sistemas de incentivos basados en los resultados económicos de la empresa acrecientan el problema pues, los orientan hacia el resultado de corto plazo. Por esta razón, **Keeler** (2003) promueve la rendición de cuentas personal de los tomadores de decisiones. **Blair** (1998), sin embargo, sostiene que las empresas tendrán mayor posibilidad de ser conducidas hacia la maximización del valor social cuando aquellos que monitorean y controlan sus recursos tengan al menos algún nivel de ganancia y riesgo residual en la empresa. De esto modo, según afirma, todos los participantes querrán que se

maximice el beneficio, por lo que será más difícil que un agente social presione por su propio beneficio, en desmedro del interés de otros grupos. En este mismo sentido, **Frye et ál.** (2006) afirman que los sistemas de compensación pueden reducir los problemas de agencia y destacan mecanismos como revisiones salariales, bonos y sistemas de opciones sobre acciones de las empresas como los mecanismos más utilizados.

En lo que se refiere a las presiones de los propietarios sobre el retorno financiero de su inversión en empresas que desarrollan la RSC, se han llevado a cabo varios estudios con la finalidad de evaluar si las prácticas responsables conducen a resultados financieros positivos, negativos o neutros. **Waddock et ál.** (2003) citan un número significativo de estudios en este campo que sugieren una relación como mínimo neutral entre las prácticas responsables y los rendimientos financieros. Para **Margolis y Walsh** (2003), **Orlitzky et ál.** (2003) y **Vogel** (2005) existen fuertes evidencias de una relación positiva entre estas variables. Sin embargo, todavía se requiere de investigación más concluyente que subsane algunos de los problemas metodológicos, como sostienen **Margolis y Walsh** (2003).

A la lógica del privilegio al accionista y la visión económica del rol de la empresa se une la discusión académica en torno a quién posee en la actualidad las acciones de la empresa y el control de la misma. Esta discusión data de la primera mitad del siglo XX, cuando **Berle y Means** (1932; en Blair, 1998) cuestionaron si los inversionistas debían tener los mismos derechos legales y protecciones que otro tipo de propietarios. Según estos autores, los inversionistas desarrollan un interés por el corto plazo de la empresa, sin tomar las mismas responsabilidades que los propietarios que no han diversificado su inversión (propietarios tradicionales de la empresa). Por ello, al ser únicamente receptores de una retribución por el capital invertido, no habría razón para privilegiar sus intereses frente a los de otros agentes sociales. Este hecho también ha sido resaltado por **Aguilera et ál.** (2007) quienes comentan que en un modelo de accionariado disperso, el énfasis estará puesto en el resultado de corto plazo, preocupados por el valor de la acción y los mecanismos de control; mientras que, en un modelo de propiedad concentrada en bloques de

accionistas, se suele observar un manejo financiero más orientado a la sostenibilidad de la empresa. Estas ideas coinciden con las afirmaciones de **De la Cuesta** (2004: 46), quien sostiene que "el viejo modelo de gestión empresarial basado en la maximización del beneficio para el accionista con una visión cortoplacista ha demostrado ser no solo perjuidicial para la sociedad en general sino también para los propios accionistas, especialmente aquellos con menor poder negociador y con intereses a largo plazo".

Ante la importante diversificación de inversiones en diversos portafolios, observada a partir de la década de los años setenta, **Lee** (2007) y **Handy** (2002) comentan que se despertó en la sociedad la inquietud por la consideración de los impactos sociales de las decisiones de inversión. Al respecto, **Blair** (1998) recuerda que, quienes conciben a la empresa como una entidad social han destacado la atención que debe darse a los intereses de otros agentes sociales en el largo plazo -diferentes a accionistas o inversionistas- pues esto traería bienestar a sus propietarios en la medida en que el negocio no puede sobrevivir sin cumplir con estas expectativas.

Perspectiva de la teoría de la dependencia de los recursos

McWilliams y Siegel (2001) destacan que **Hart** (1995; en McWilliams y Siegel, 2001) y **Russo y Fouts** (1997; en McWilliams y Siegel, 2001) relacionaron por primera vez el marco conceptual de la teoría de la dependencia de los recursos con la RSC, analizando las responsabilidades sociales con el desempeño medioambiental y la rendición de cuentas. A partir de sus propios estudios, han concluido que es posible establecer un conjunto de patrones predictivos sobre la inversión en RSC por sectores de actividad y empresas, aplicando la teoría basada en el análisis de los recursos necesarios en cada entorno en particular (**McWilliams et ál.**, 2006).

Según **Pfeffer y Salancick** (1978; en Greening y Gray, 1994), la teoría económica de la dependencia de los recursos enfatiza el impacto de las fuerzas externas sobre la empresa y sobre la forma en que ésta se ha organizado en función al grado de

dependencia que exista con otras organizaciones que controlan recursos críticos. Diversos autores como Freeman, Mitchell, Pfeffer y Salancik consideran que según el grado en que la empresa dependa de otras organizaciones y en la medida en que un agente social maneje un recurso que la empresa necesite, será el grado en el que se ejerza el monopolio sobre el recurso y el control sobre la colocación de los mismos (**Pfeffer y Salancik**, 1978; **Mitchell**, 1997; en Jawahar y McLaughlin, 2001. **Freeman**, 1999).

Para **Pfeffer y Salancik** (1978; en Jawahar y McLaughlin, 2001), la teoría de la dependencia de los recursos puede explicar la importancia relativa de los agentes sociales más vinculados con la operación del negocio. En este sentido, una organización podrá gestionar su grado de dependencia con el exterior adaptándose al entorno, alterando esta situación a través de la conformación de alianzas estratégicas o, llevando a cabo acciones políticas para cambiar el contexto legal en el que actúa. En este contexto, los directivos no tendrán total libertad para llevar a cabo sus elecciones estratégicas, pero sí tendrán un cierto margen de elección frente a estas limitaciones (**Hrebeniak y Joyce**, 1985; **Pfeffer y Salancik**, 1978; en Jawahar y McLaughlin, 2001).

Agle et ál. (1999) describen a la empresa como el nexo entre los agentes sociales y el directivo, siendo este último el responsable de asignar recursos de manera tal que reconcilie los intereses divergentes. De acuerdo con esto, los directivos priorizarán la asignación de recursos a aquellos agentes sociales que perciban como más importantes, convirtiéndose en un nodo central en el mercado.

Perspectiva de la teoría del agente

Donaldson y Preston (1995) plantean que la teoría económica del agente argumenta que las organizaciones han sido estructuradas para minimizar los costes de llevar a ciertos agentes a hacer lo que otros agentes desean. Estos investigadores

citan en sus escritos a varios autores que se han ocupado del tema. Mencionan las ideas de **Hill y Jones** (1992) sobre el hecho de que los directivos pueden ser vistos como los agentes de los grupos de interés. Según **Jones** (1995), los directivos concentran el control de los recursos, mientras que cada grupo de agentes sociales tiene un reducido o limitado control de los mismos. Para reducir los efectos de esa asimetría de poder se usan comúnmente mecanismos como la ley o ciertas modalidades de monitorización que limitan esas posibilidades. Entre estas modalidades están la definición de contratos con el agente para regular su comportamiento o, la explicitación de los resultados esperados en el marco de los contratos suscritos entre principales y agentes.

Freeman y Evan (1990; en Donaldson y Preston, 1995) resaltan, como parte del rol directivo, la administración de contratos con sus empleados, dueños, proveedores, clientes y con la comunidad. Asimismo, dentro de su función como directivos de la organización, deben realizar transacciones por la empresa que afectan a varios grupos y deben utilizar sus propios mecanismos para proteger los intereses en juego de los distintos agentes sociales.

McWilliams y Siegel (2001) consideran que el control otorgado a los directivos no es del todo positivo en términos de los objetivos de la RSC. De acuerdo con sus planteamientos, los directivos utilizan la responsabilidad social de la empresa como un medio para cumplir su propia agenda social, política o de carrera profesional a expensas de los accionistas. Ellos visualizan esta realidad como un problema generado por el agente que invierte en las acciones de RSC. Según su perspectiva, los recursos que destine la empresa a acciones de responsabilidad social debieran ser sabiamente orientados para asegurar la eficiencia de su uso. En contraposición, **Jones** (1995) considera que estos mecanismos de contratación entre principal y agente pueden convertirse en parte de la ventaja competitiva de la empresa si son administrados eficientemente pues, pueden llevar a ahorros en costes. Para el autor, el mecanismo más efectivo será, sin embargo, el desarrollo de relaciones de confianza basadas en la alineación de intereses de los actores y en la interacción permanente.

Perspectiva estratégica

Según **Lee** (2007), desde la década de los años noventa el concepto de RSC se ha asociado al de estrategia corporativa. En la literatura sobre gestión de organizaciones usualmente se encuentran referencias a la formulación e implementación de la estrategia como elemento clave de la misma. **Mintzberg et ál.** (1999) describen y analizan el surgimiento de diversas corrientes o escuelas de pensamiento en la gestión estratégica en lo que han denominado un "safari a la estrategia". Las referencias sobre la preocupación o conciencia del entorno en el que actúa la organización no son constantes en esta evolución del pensamiento estratégico. Las primeras menciones significativas al tema aparecen a mediados del siglo XX, con la Escuela de Diseño, en la que se rescata la preocupación por las repercusiones que pueden tener los cambios previsibles en el contexto social, político y macroeconómico sobre la industria o la empresa. Ahora bien, a pesar de que el entorno es un factor considerado en el análisis estratégico, no se busca interactuar con él de manera significativa**,** por lo que **Mintzberg et ál.** (1999: 149) concluyen que "… la mira ha sido estrecha. Está orientada hacia lo económico, y en especial hacia lo cuantificable como opuesto a lo social y lo político, o incluso hacia lo económico no cuantificable".

Hamel y Prahalad (1999: 273) sostienen que las empresas deben avocarse a buscar elementos estratégicos que les permitan ventajas sostenibles en el tiempo y que estos elementos provienen de las competencias esenciales de la empresa[22]. Para ellos, "la competencia esencial no disminuye con el uso. A diferencia de los activos materiales que se deterioran con el tiempo, la competencia esencial se acrecienta a medida que se pone en práctica y se comparte. Pero aun así hay que alimentarla y protegerla. Las competencias constituyen el pegamento que vincula las diversas unidades de negocio a las que se dedica la corporación". **Maxfield** (2008) afirma que las evidencias dan muestra de que los directivos que han reemplazado su

[22] En coincidencia con los autores antes citados, **Harmsen y Jensen** (2004) consideran que las competencias organizacionales son un grupo complejo de habilidades y recursos que permiten un desempeño superior que diferencia a la empresa de sus competidores.

acción filantrópica por el desarrollo de alianzas con agentes sociales estratégicos, logran aprovechar las competencias esenciales a favor de la RSC.

En la búsqueda de esta oferta superior de valor, las organizaciones han venido utilizando dos enfoques. Por un lado, los pensadores de "la escuela del posicionamiento"[23] afirman que, en la medida en que una organización diagnostica con mayor efectividad la dinámica de su mercado actual y pronostica el comportamiento de sus distintos agentes hacia el futuro, logra posiciones competitivas más sólidas. La clave del análisis del entorno estará entonces en saber identificar oportunidades donde otros no logran ver nada significativo y en saber medir los riesgos y las probabilidades de ocurrencia de los distintos escenarios posibles. De acuerdo con **Porter** (1987), las empresas deberán transformar su propio entorno de modo tal que puedan ir adquiriendo posiciones más ventajosas en él e ir creando barreras de entrada que reduzcan la competencia potencial; es decir, deberán adoptar una posición proactiva propia de las organizaciones que lideran las industrias.

Según **López Fernández et ál.** (2007), el concepto de capital social ha sido abordado desde diversas perspectivas, tales como la sociológica, la económica, la política y la antropológica. Desde la perspectiva de estos autores, todavía no se ha logrado unificar el concepto. Lo que es clave según **Bueno** (2002; en López Fernández et ál., 2007) es que las actividades de naturaleza social permitirán crear y compartir conocimiento para generar ventajas competitivas sostenibles. En concordancia con esta idea, **Guía** (2000) y **De la Cuesta** (2004) señalan que el capital social, entendido como el conjunto de recursos y capacidades que una empresa dispone a través de su red de relaciones, se constituye en una fuente importante de heterogeneidad empresarial y, en consecuencia, de ventaja competitiva sostenible para las empresas. Según ello, afirma **De la Cuesta** (2004: 46), la empresa desarrollará "...un conjunto de redes, normas y relaciones de confianza que facilitan la resolución de los dilemas de la acción colectiva".

[23] Término utilizado por **Mintzberg et ál.** (1999) para denominar a esta corriente de pensamiento en la literatura sobre estrategia.

Maxfield (2008), por su parte, señala que las teorías económicas evolutivas generadas en Austria permiten eliminar la incompatibilidad que existe entre las ideas propuestas en la literatura sobre estrategia competitiva bajo el enfoque de la economía liberal y los planteamientos de la RSC. Esta autora afirma que esto se logra cuando la estrategia es entendida como innovación, que puede ser potenciada a través del compromiso social. Al respecto, **Afuah** (1999) sostiene que la empresa posee dos tipos de capacidades que pueden verse afectadas por la innovación: las capacidades tecnológicas y las capacidades de conocimiento y relación con el mercado.

Como contraposición a esta corriente surge la escuela de los recursos y capacidades. **Hamel y Prahalad** (1999) realizan una crítica abierta a los conceptos tradicionalmente empleados en la escuela del posicionamiento. Esta segunda perspectiva, basada en el análisis interno de la organización, nos acerca a una visión centrada en elementos mucho más controlables desde el punto de vista de la gestión. Según ella, las organizaciones deberán evaluar su inventario de recursos y capacidades con el fin de identificar una combinación de factores particular que las hagan más competitivas. Para que se produzca una real ventaja competitiva, **Hitt et ál.** (1999) afirman que debe darse una combinación de elementos que se definen en la siguiente cartera de características: las capacidades de la firma deben ser valiosas de modo que el cliente perciba y reconozca el valor que hay en el producto o servicio que la empresa ofrece; deben ser raras o poco comunes, ya que la abundancia de ofertas similares anularía la ventaja adquirida por la empresa; costosas de imitar por su nivel de complejidad, con la finalidad de que reditúe a la empresa una posición ventajosa que vaya más allá de solo el corto plazo y, finalmente, insustituibles, en la medida en que no tengan equivalentes actuales en el mercado. **Hax y Majluf** (1997) proponen otra serie alternativa de premisas sobre la combinación de capacidades necesarias para lograr ventaja competitiva: generar competencias únicas, sostenibles y apropiables, y lograr que los costes en los que se incurra para adquirir dichas capacidades sean inferiores al valor creado por ellas.

Otros autores como **Stalk et ál.** (1992) coinciden con estos enfoques y visualizan la generación de ventaja competitiva a partir de las capacidades y recursos de la empresa. Estos autores, sin embargo, a diferencia de **Hamel y Prahalad** (1999), quienes basan principalmente la ventaja competitiva en ventajas de tecnología y en la generación de capacidades de producción, proponen la generación de capacidades estratégicas a través de todos los procesos del negocio de la cadena de valor. **Nonaka y Takeuchi** (1999) coinciden en que las fuentes de ventaja se encuentran principalmente en el interior de la organización, por lo que resaltan la importancia del papel que juegan los directivos de la organización en la transmisión de competencias o capacidades.

Por otra parte, y en adición a lo anterior, la generación de valor en las empresas con visión de largo plazo está hoy en día asociada a la creación de "valor social". **Vogel** (2005), **SEKN** (2006) y algunos otros autores (**Jensen**, 2002; **Kotler y Lee**, 2004; en Secchi, 2007) ha afirmado que la sostenibilidad de la RSC será más viable si la visión social se integra al modelo de negocios, es decir, a la estrategia corporativa, lo que permitirá la reconciliación entre el sistema empresarial y los valores sociales. Según **Porter y Kramer** (2000), las organizaciones que administren adecuadamente sus fondos de apoyo hacia el entorno lograrán capacidades sociales estratégicas basadas en el desarrollo de un contexto competitivo más favorable. Según afirma **Porter** (2003) en sus trabajos más recientes, las compañías deben invertir en RSC como parte de su estrategia de negocios para ser más competitivas. El éxito corporativo depende del entorno local: una infraestructura adecuada, la calidad y el tipo adecuado de formación de los futuros empleados, cooperación con los proveedores locales, calidad de las instituciones, legislación local adecuada, entre otros elementos.

Finalmente, en un afán por terminar con el debate que pretende dividir el enfoque económico de las responsabilidades de la empresa de aquellos enfoques éticos o sociales, **Freeman** (**Agle et ál.**, 2008) sostiene que Friedman llama capitalismo a lo que hoy se considera RSC pues sus escritos sugieren que el propósito de la empresa es usar sus recursos y llevar a cabo acciones que incrementen sus ganancias de

largo plazo, manteniéndose dentro de las reglas de juego (sin fraude). Estas mismas ideas son defendidas por la teoría de los agentes sociales, que constituye un marco conceptual básico de la RSC. La principal diferencia entre las ideas de Friedman y la teoría de los agentes sociales es que éste se refiere a la forma en que el mercado funciona, mientras que la teoría de los agentes sociales se refiere a cómo las personas crean valor entre ellas y, en este sentido, es más bien una teoría sobre gestión. En consecuencia, según **Freeman** (**Agle et ál.**, 2008), la teoría de los agentes sociales debiera ayudar a que el capitalismo funcione mejor.

Por otra parte, este mismo autor sostiene que "…no tiene sentido hablar de negocios sin hablar de ética y no tiene mucho sentido hablar de ética sin hablar de negocios. Un supuesto implícito necesita hacerse explícito y es que, no tiene sentido hablar de negocios o ética sin hablar de los seres humanos" (**Agle et ál.**, 2008: 163). En consecuencia, siguiendo su pensamiento, estrechamente ligada a la responsabilidad económica de la firma debiera encontrarse la responsabilidad ética, que será discutida a continuación.

2.3.4. La responsabilidad ética de la empresa

Rodríguez y Aguilera (2005: 62) han afirmado que "…toda propuesta ética debe tener como sustento un modelo básico del hombre y, sobre todo, de su forma de comportarse y tomar decisiones". De acuerdo con **Cortina et ál.** (2001: 20; en Maldonado, 2007), "la palabra ética procede del griego *ethos*, que significa originalmente *morada*, lugar en donde vivimos, pero posteriormente pasó a significar *carácter o modo de ser*". El concepto de moral, según afirma, "procede del latín *mos*, *moris*, que originalmente significaba costumbre, pero que luego pasó a significar también carácter o modo de ser". Como menciona **Maldonado** (2007: 166), "por la raíz etimológica de estos términos es común que veamos en diferentes ambientes el uso indistinto de ellos…".

De acuerdo con **Schwartz y Carroll** (2003), el componente ético de la RSC está referido a la atención de las expectativas que tienen los agentes sociales sobre imperativos éticos globales y locales. En este sentido, los autores sugieren que existen tres tipos de estándares éticos:

- Los estándares convencionales, referidos a aquellas convenciones que existen en la sociedad sobre lo que es aceptado como un adecuado funcionamiento de la empresa. Bajo este concepto se incluyen las normas sobre la organización, el sector, la profesión o la sociedad en su conjunto. Estas convenciones son recogidas en la ética relativista, denominada como tal en razón de que dependerán de cada contexto cultural y social.

- Los estándares consecuencialistas, también llamados teleológicos y referidos a los fines o las consecuencias de las acciones empresariales. Este grupo de normas podrán estar referidas al egoísmo (promover el bien de un individuo) o al utilitarismo (promover el bien de la sociedad)[24]. Bajo esta concepción, **Rodríguez y Aguilera** (2005) hacen referencia a una ética pragmática que se orienta solo al resultado, donde el sistema de valores se reduce a la función que se realiza y a la retribución que se recibe por la eficacia alcanzada. La ética utilitarista, según recuerda **Ketola** (2008), se origina en las enseñanzas de Epicuro, entre el 341 y el 270 A.C.; Hobbes, en 1651; Bentham, en 1789 y, Miller, en 1861, y se centra en el análisis de los beneficios y los costes como base para evaluar cualquier acción.

- Los estándares deontológicos, referidos al deber ser o a la obligación. Según **Carroll** (1979), en este ámbito se rescatan los principios éticos de los derechos morales y la justicia (distributiva, compensatoria o redistributiva), así como la doctrina religiosa; el imperativo categórico de **Kant**[25] (1785; en Ketola, 2008) y, los valores sobre la confianza, la preocupación por los efectos y la ciudadanía.

[24] De acuerdo con **Jones et ál.** (2007), el concepto de egoísmo ha sido definido desde el campo de la sicología y desde el campo de la ética. La sicología define al egoísmo como una actitud que lleva a la persona a actuar siempre privilegiando su interés personal. La ética lo define como la creencia de la persona de que siempre debiera actuar preservando su interés personal. En cuanto al pensamiento utilitarista, éste se basa en la lógica del cálculo del beneficio-costo, donde se busca que en cada acción se promueva el bienestar general, con las mínimas consecuencias negativas.

[25] Kant propuso tres imperativos categóricos para hacer más claros los derechos morales y la conducta ética. El primero, indica que uno debiera tratar a los demás como quisiera ser tratado. El segundo, propone que las personas deben ser tratadas como un fin en sí mismas y no como medios para lograr otros objetivos y, el tercero, se refiere a la libertad individual para actuar y elegir las opciones personales sobre lo que es moral (**Ahmed y McHold**, 2004).

En este contexto, el respeto por todas las personas promovido por la doctrina kanteana se verá reflejado en la teoría de los agentes sociales, discutida en capítulo aparte[26].

Para **Ketola** (2008), la integración de la ética utilitarista y la ética del deber podrían actuar de manera paralela cuando las acciones que se desarrollen beneficien a la mayor cantidad de personas posible. Por otro lado, afirma que será necesario que los directivos valoren los resultados económicos de largo plazo (más que los de corto plazo) para poder integrar ambas corrientes de pensamiento ético y que, esto podría lograrse priorizando en el largo plazo las metas corporativas económicas, sociales y ecológicas. En este sentido, el autor descarta la ética relativista como un enfoque adecuado para la actuación social responsable pues cree en la existencia de valores de carácter más universal, como los que propone la ética de la virtud desarrollada por Aristóteles, entre los años 384 y 322 A.C[27]. Para **Ketola** (2008), la ética utilitarista –centrada en el egoísmo- no conducirá al bienestar general. La ética del deber, por su parte, presenta el peligro de que cada uno haga su propia interpretación de lo que debiera ser correcto. Sin embargo, la ética de la virtud, según sostiene, habla de la forma y no del contenido de los valores y, en ese sentido, no deja espacio para la negación, la justificación o la excusa pues las virtudes universales generan valores claros para orientar la actuación corporativa.

Schmidt (1997: 39) afirma que "lo ético en el mundo de los negocios es una conducta conforme con lo que es la persona humana y conforme con los derechos y obligaciones de todas las personas afectadas por esta conducta". Para **Guillén** (2006: 7, en Maldonado, 2007), la ética en la organización "es el grado de responsabilidad que las organizaciones tienen hacia su entorno…".

[26] El tema es abordado en el capítulo 3, y con mayor énfasis en el apartado 3.4., que se inicia en la página 106.

[27] Para Aristóteles, quienes practicaran la virtud, entendida como el justo medio entre el defecto y el exceso, tendrían que someter su emocionalidad al raciocinio. Enfatizaba en la búsqueda de la felicidad, la cual podría alcanzarse a través de tres elementos: mediante el gozo y el placer, mediante una vida ejerciendo la libertad como ciudadano y, mediante una vida en la que se pudiera actuar como un pensador y un filósofo (**Ketola**, 2008).

Desde la perspectiva de **Rodin** (2005), estas obligaciones que afectan a la persona pueden ser divididas en dos grandes grupos. En este sentido, existirán obligaciones morales mínimas, relacionadas con la justicia y los derechos que se aplican a cualquier individuo y que permiten a los individuos actuar decentemente en cualquier circunstancia y, las obligaciones morales máximas, vinculadas a todas aquellas consideraciones morales referidas a virtudes tales como el compromiso con ideales morales, la ayuda, la caridad y la beneficencia. No es posible obligar a las personas a cumplir estas obligaciones máximas y éstas pueden afectarse como resultado de los arreglos que se producen entre los directivos y los propietarios de la empresa. Existirán, por lo tanto, obligaciones morales máximas que incumban a los propietarios y no a los directivos, que provendrán de los derechos adquiridos a través de la propiedad de la empresa y el uso de sus recursos. Los directivos, por su parte, tendrán que cumplir las obligaciones morales mínimas y, en cuanto a las máximas, tendrán el deber moral de hacer uso de los recursos del propietario con su permiso.

Sobre esta diferenciación de conceptos, **Cortina** (2001: 117; en Maldonado, 2007) ofrece una distinción entre la ética de la justicia y la ética de la felicidad, lo que podría contribuir en la diferenciación de la responsabilidad ética y la responsabilidad discrecional propuestas por **Carroll** (1979). Según esta autora, "las éticas de la justicia o éticas de mínimos se ocupan únicamente de la dimensión universalizable del fenómeno moral, es decir, de aquellos deberes de justicia que son exigibles a cualquier ser racional y que, en definitiva, solo componen unas exigencias mínimas. Las éticas de la felicidad, por el contrario, intentar ofrecer ideales de vida buena, en los que el conjunto de bienes de que los hombres podemos gozar se presentan jerarquizadamente como para producir la mayor felicidad posible. Son por lo tanto la ética de los máximos".

Esta categorización de las obligaciones morales presentadas por **Rodin** (2005) pueden ser asociadas con las responsabilidades éticas (obligaciones morales mínimas) y con las responsabilidades discrecionales (obligaciones morales máximas), propuestas en **Carroll** (1979).

El sujeto de la responsabilidad ética: la persona o la empresa

Un punto de discusión en la literatura sobre el tema de la ética empresarial está referido al sujeto de dicha ética: la persona o la empresa. Este es un punto central en la posición adoptada por aquellos pensadores que están en contra de las ideas tradicionalmente expuestas en la defensa de la responsabilidad social de la empresa y que consideran que la ética corresponde a las personas y no a las organizaciones.

Sobre este debate, **Ahmed y MacHold** (2004) afirman que la empresa puede ser vista como una persona con valores y derechos, es decir, como una ciudadana que actúa en la sociedad y que, en consecuencia, desarrolla un comportamiento corporativo. Debido a esto es que la empresa adquiere una serie de compromisos con los diversos actores con los que interactúa. Al respecto, y centrando el foco de atención en el hombre como sujeto que protagoniza la realidad empresarial, **García Echevarría** (1991: 10) indica que "puede señalarse que la dimensión ética…es un elemento constitutivo del hombre y hoy día, dada la complejidad de las instituciones, es una de las pocas respuestas que se vislumbran a cómo reducir los costes de coordinación dentro de las propias instituciones y la relación de éstas con el entorno". No obstante lo anterior, **Harrison** (1975; en Hemingway y Maclagan, 2004) sostiene que los valores de los directivos tienen una fuerte orientación organizacional y que resulta dudoso que, ante un conflicto de valores, los valores personales del directivo tengan precedencia sobre los de la organización.

Takala y Pallab (2000: 112) han descrito a la empresa como una "comunidad moral" puesto que es una unidad colectiva compuesta por múltiples conciencias e individuos que organizan e implementan sus acciones. Para **Goodpaster y Mathews** (1982), se puede hacer un paralelo entre la moralidad del individuo y la moralidad de la empresa pues, los individuos son responsables por las consecuencias de sus acciones y deben cumplir obligaciones en sus diversos roles sociales, al igual que la organización. En la empresa, un tomador de decisiones será moral en la medida en que perciba y se preocupe por las consecuencias de su conducta sobre otros. La

moralidad corporativa provendrá del desempeño de la empresa y será la base de la RSC. En este contexto, en opinión de los autores, las demandas morales serán superiores a cualquier orden económico. Al respecto, **Koslowski** (1987: 38; en Maldonado, 2007) ha sugerido la existencia de una perspectiva económica de la ética al afirmar que "la tarea de una ética económica específica consiste en asegurar al individuo que el acatamiento general de las normas también tiene una vigencia para las actuaciones en la economía, en la vida dentro de la empresa como en el intercambio mercantil, y así se consolida su voluntad y sus estímulos de cumplir él también con una normativa económica que fomenta el bienestar general". **Jones** (1995) anota que la moral corporativa será un reflejo de la moral de sus miembros y que ésta, a su vez, puede ir afectando la moral individual. En este sentido, las empresas tenderán a atraer individuos que comulguen con la moral corporativa, de manera que estos rasgos se irán reforzando a través de la cultura organizacional e influenciarán la reputación de la empresa.

De acuerdo con **Cortina** (1996; en Sulmont, 2000), los conceptos de RSC están íntimamente ligados con la concepción de la empresa, pasando a considerarla no solo una institución que produce beneficios para sus propietarios, sino también una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad moral ante la sociedad. Según la autora, los desafíos actuales de los líderes empresariales son principalmente de carácter ético: responsabilizarse por el futuro; desarrollar una capacidad comunicativa; un sentido de pertenencia entre los empleados; una confianza del público; convencer a los consumidores con valores auténticos; asumir responsabilidades sociales y ecológicas.

La ética y la cultura

A partir de la discusión sobre el sujeto de la ética se desprende que el perfil ético de la empresa resulta de la combinación entre el comportamiento ético de sus miembros y el conjunto de valores compartidos en la organización. Según **Sulmont** (2000), quienes más influyen en la incorporación de exigencias éticas en las políticas de la

organización son los directivos o aquellos que representan el núcleo de poder en la empresa; sin embargo, la reputación moral de la empresa se debe al comportamiento ético de todos sus miembros. El pensamiento de **Frederick** (1960) puede complementar este punto cuando dice que es el directivo o, en su defecto, el consejo de administración el que tiene que establecer y supervisar el diseño y cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Según afirma, los directivos tendrán que cambiar su posición de estatus y poder para convertirse en los coordinadores y articuladores de equipos de trabajo efectivos.

Para **Joyner et ál.** (2002: 114), el comportamiento ético tiene una connotación cultural y moral y, se basa en el cumplimiento de un conjunto de valores que definen como "las creencias y principios centrales deseables por los grupos de individuos". En este sentido, la moral será "la habilidad de cada uno para escoger entre lo que es correcto y lo que no lo es, entre lo bueno y lo malo, entre lo aceptable y lo inaceptable". Sobre la ética y la cultura organizacional de excelencia, **Ahmed y MacHold** (2004) pronostican que la filosofía de la calidad y la filosofía de la virtud y la moralidad pueden generar una simbiosis. Estos autores proponen una visión que integra la virtud en el paradigma de la calidad como parte de un nivel más avanzado en la teoría de gestión. En forma coincidente con **Joyner et ál.** (2002), los autores consideran que la tendencia a medir la reputación corporativa es una señal de la importancia que ha adquirido el comportamiento ético empresarial aunque, advierten que algunas empresas utilizan la ética como arma para mejorar la imagen sin una convicción auténtica por el tema. En efecto, **Joyner et ál.** (2002) han afirmado que hay algo de maquiavelismo en el comportamiento ético corporativo pues se actúa para evitar consecuencias, para convencer a otros de que se está cuidando sus intereses y para atraer a los consumidores.

Sulmont (2000) coincide con estos autores en que la ética en el comportamiento diario de la organización debe ser parte de su cultura. Según ello, sus trabajadores y directivos deben asumir comportamientos consistentes con los valores organizacionales y personales, y estos valores deben contemplar los intereses de todos los involucrados en su quehacer. En el ámbito de la gestión el tema ético

abarca, entre otros aspectos, el respeto por los derechos de los trabajadores, las buenas prácticas en la competencia diaria, el respeto por el consumidor y el respeto por las leyes.

La connotación de cultura puede, sin embargo, ser extendida más allá del concepto de cultura corporativa, para referirse también a la cultura del contexto en el que se actúa. Para **Wood** (2004), será necesario considerar la existencia de hiper-normas, normas locales y un espacio para las ambigüedades, brechas normativas o conflictos. En consecuencia, en un entorno global, una empresa podrá asumir como marco normativo un conjunto de principios éticos de aplicación global o adaptarse a las normas éticas de cada cultura, sin violar las hiper-normas (normas de aplicación universal). Sobre esta diferenciación entre normas de carácter universal y normas propias de una cultura, **García Echevarría** (1991: 11) sugiere que un grupo de valores empíricos estarán referidos al contexto cultural en el que se desarrollan las instituciones y, otro grupo de valores éticos corresponderán a "condiciones meta-económicas que afectan al hombre y a su interpretación" y que se refieren a cómo el hombre, que representa lo social, puede integrarse a la realidad económica en la que vive la empresa. Para el autor, la consideración de valores éticos que integran lo trascendente supone incluir en la realidad empresarial, el comportamiento humano en sus diversas manifestaciones.

El contrato social

En esta relación entre la empresa y su entorno, surge como un concepto central en la literatura sobre RSC la alusión al contrato social que existe entre la empresa y la sociedad en donde opera. A decir de **González** (2001: 299), fueron Zeniseck y Carroll los que introdujeron al modelo de la RSC los conceptos de ética y moral como "correspondientes a esos valores y normas sociales vigentes en una sociedad y ampliamente aceptados dentro de ese marco social concreto que ofrece la nación, el estado, la comunidad o el conjunto de trabajadores de la empresa". Desde una

perspectiva más utilitarista se entiende que la sociedad da una especie de licencia social a la empresa para actuar a través de un contrato social.

La noción del contrato social aparece ante la generación de conflictos debido a la percepción de las personas sobre la existencia o no de una distribución justa de beneficios. En este sentido, según afirman **Ahmed y MacHold** (2004), existen diversas lógicas distributivas tales como dar a cada uno lo que necesita, o darle lo que se merece por su esfuerzo, o darles a todos lo mismo, entre otros criterios. **Rawls** (1971; en Ahmed y MacHold, 2004), quien dedica sus escritos al tema de la justicia, propone que las inequidades podrían darse siempre que se compense a los menos favorecidos. De acuerdo con **Jones et ál.** (2007), para Rawls, el concepto de la justicia se asienta en una preocupación por los otros y, según ello, la principal virtud social será valorar la justicia para cada individuo y no la búsqueda del bienestar general.

En este sentido, **Steiner** (1971) menciona la existencia de contratos implícitos o explícitos entre la empresa y la sociedad. **Carroll** (1996) anota que este contrato social se articula a través de dos elementos: la ley y las regulaciones y, los entendimientos compartidos -que generan aquello que la sociedad espera de la empresa en cuanto a su comportamiento y su ética corporativa. A este respecto, **Scherer y Palazzo** (2007) indican que la aceptación de las normas antes mencionadas constituye la base fundamental, tanto de la obligación moral frente a la sociedad, como de la construcción de las instituciones sociales. A partir de las mismas, la empresa puede ser considerada un actor responsable desde la perspectiva económica y social.

Wartich y Cochran (1985) se refieren también a la existencia de un contrato mediante el cual la sociedad confiere legitimidad a la empresa debido a su rol social. En este sentido, **Donaldson y Dunfee** (1999; en Jones et ál. , 2007) afirman que las comunidades definirán sus estándares de comportamiento moral y aceptarán a quienes no violen, tanto estos estándares específicos, así como estándares

universales más amplios conocidos como hiper-normas (basadas en estándares religiosos, filosóficos y políticos). Los miembros de la comunidad darán autenticidad a sus estándares morales mediante su consentimiento mayoritario, en una dinámica de permanente revisión y acuerdo.

Los principios éticos en el comportamiento empresarial

El carácter principista de la RSC ha sido abordado por algunos autores, quienes resaltan diversos principios básicos en la actuación corporativa. **Wood** (1991a), sugiere tres principios centrales que deben guiar el comportamiento corporativo:

- el principio de legitimidad, mediante el cual la empresa obtiene de la sociedad la licencia para operar, lo que le exige una actuación social responsable[28];
- el principio de la responsabilidad pública, mediante el cual la empresa es responsable de sus relaciones con el entorno, debiendo resolver los problemas que ha causado o ayudar a resolver los problemas sociales relacionados con su operación y su interés. Este principio, de naturaleza relacional –pues pone énfasis en la relación de la empresa con su entorno- delega en el directivo la capacidad discrecional de identificar cuáles son los asuntos de interés para la compañía y en qué aspectos ésta ha afectado al entorno, de modo que se definan las acciones sociales que deberá llevar a cabo para compensar o subsanar su actuación.
- el principio de la discrecionalidad directiva, en donde se sitúa la participación de los directivos como agentes morales que deben velar por los actos socialmente responsables de la empresa. En consecuencia, este principio está enfocado en la responsabilidad individual de la acción humana, pues las personas constantemente toman decisiones y eligen con consecuencias.

[28] Otros académicos como **Preston y Post** (1975; en Wood, 1991a) enfatizan en la interdependencia de las instituciones sociales y sostienen que las empresas deben ser socialmente responsables porque existen y operan en un entorno compartido.

Ahmed y MacHold (2004), por su parte, afirman que a partir de los pensamientos filosóficos y de la ética se pueden deducir ciertos principios que guíen el comportamiento corporativo. Estos son: el no dañar al otro a través de su actuación; el actuar de manera transparente; el dar espacio a otras voces (a los agentes sociales); el actuar de manera equitativa; el buscar el beneficio general; el actuar de manera íntegra; el respetar la libertad de los demás en su interrelación con la empresa y, finalmente, el proteger y promover los derechos positivos de los otros. **Carrasco** (2007) propone un conjunto de valores para la gestión corporativa contemporánea: la solidaridad, la calidad de vida y la consideración del medio ambiente. A este respecto, **Inglehart** (2000; en Carrasco, 2007) ha resaltado el hecho de que los principios de la sociedad van evolucionando en la medida en que ésta avanza o madura y esto hace que cambien los códigos morales. Y, como afirma **Carrasco** (2007), la empresa no es ajena a esta evolución pues es sujeto de los cambios que se producen a nivel de los gobiernos democráticos que transforman sus organizaciones para adaptarse a estas nuevas demandas sociales, producto de nuevos valores sociales.

Para **García Echevarría** (1991), en el contexto empresarial, la responsabilidad y la competitividad son los dos conceptos que generan el marco del comportamiento ético corporativo. En este contexto, el autor desarrolla el concepto de la "ética de la responsabilidad", basada en una mezcla de valores personales -generados a través del aprendizaje empírico-, valores generados a partir de la razón humana y, valores ético-morales -generados a partir del sentido de la propia trascendencia. A partir de ello, serán relevantes la ética en la institución, la ética del individuo y la ética en la selección de los medios con los que se gestiona la empresa. Estas dimensiones éticas se traducirán en la actuación corporativa a través de la filosofía, la cultura y la estrategia empresarial[29].

Esta vinculación de la ética con la actuación corporativa resaltada por **García Echevarría** (1991) y por **Dhanarajan** (2005), ha sido abordada por algunos otros autores. **Spiller** (2000) ha sugerido la consideración de ciertos elementos centrales:

[29] **García Echevarría** (s/f) incide en la necesidad de que las personas que conforman la empresa participen en la configuración de un sistema de valores corporativo que actúe en la sociedad. En este sentido, los individuos darán sentido a la organización y a su propia acción humana.

la definición del propósito de la empresa; el establecimiento de principios éticos y, la aplicación del propósito y los principios a través de las prácticas de la empresa. Para el autor, los principios aristotélicos de la ética de la virtud son los que debieran inspirar la actuación corporativa: la honestidad, la justicia, la preocupación por el otro y el coraje que debe existir para no ceder ante la maximización de ganancias económicas como fin último de la empresa.

Con el fin de llevar los criterios éticos al ámbito de la acción social empresarial, bajo reglas más simples y generales ante tal diversidad de principios y enfoques éticos propuestos, **Cavangh et ál.** (1981; en Boal y Peery, 1985) sugieren que el razonamiento ético es el mecanismo que permite resolver los dilemas que enfrenta la empresa, en torno a la atención de las demandas de los diversos agentes sociales. Estos autores proponen tres elementos a considerar en la decisión de privilegiar o no la atención de las demandas de determinado agente social. Según ello, plantean que un primer criterio será la elección de aquella alternativa que optimice la satisfacción del mayor número de agentes sociales. A este criterio debe adicionarse la consideración del nivel de beneficio o perjuicio que dicha decisión genere y, finalmente, el respeto de los derechos de todos los involucrados.

En el terreno de la acción, la orientación ética de las empresas se ve evidenciada en la existencia de códigos corporativos de ética (**Foka**, 2003; **Papasolomou-Doukakis et ál.**, 2005). **Fredman** (1991; en Papasolomou-Doukakis et ál., 2005) señala que casi el 90% de las 1000 compañía de la Revista Fortune contaban con códigos de ética a inicios de la década de los años noventa. De acuerdo con **Seithel** (2001; en Papasolomou-Doukakis et ál., 2005), estos instrumentos se crean para auto-imponerse códigos de conducta; para mejorar la normatividad interna y evitar transgresiones éticas; para evitar regulaciones que quiten flexibilidad a la empresa y para elevar la confianza del público.

A propósito de este tema, **Berenbeim** (2006) considera que el capital social de la empresa se verá fortalecido cuando se combinen los principios éticos corporativos

con las acciones de RSC, las cuales tienen una orientación mayor hacia la generación de valor y hacia el desarrollo de relaciones de cooperación. Por ello, sugiere que en la estructura organizacional las áreas de RSC y de ética corporativa actúen articuladamente. Sobre la cooperación, **Romar** (2004) ha destacado la ética de la interdependencia de Confucio, en donde se promueve que las mismas reglas sean válidas para todos los individuos y, donde los individuos dependen los unos de los otros para lograr su bienestar. Por ello, cada uno es llamado a cumplir su rol a favor de sí mismo y de los otros. Según **Romar** (2004), **Drucker** (2001; en Romar, 2004) aplica la ética de Confucio al contexto empresarial, cuando resalta que la empresa sirve a la sociedad a través del cumplimiento de su función de satisfacción al cliente.

Un reciente estudio realizado por **Treviño et ál.** (2008)[30] contrasta las diversas percepciones sobre la ética corporativa en los niveles más altos y más bajos de la estructura organizacional. Estos autores concluyen que los directivos de mayor jerarquía suelen tener una percepción más positiva de la ética, frente a los trabajadores de niveles inferiores. Según afirman, esto se produce debido a que la función que desempeñan los directivos de nivel superior les permite desarrollar mayor identificación con la empresa, lo que los lleva a proteger su identidad y su imagen[31]. Por el contrario, los trabajadores de niveles inferiores tienden a tener una posición más cínica en temas de ética organizacional, en el sentido de que no creen que la empresa desarrolle iniciativas éticas por convicción sino, más bien, por guardar las apariencias.

Weaver et ál. (1999) consideran que estos códigos de comportamiento ético corporativo surgen como consecuencia de las múltiples presiones internas y externas que la empresa recibe por parte del gobierno, de los medios de comunicación, de la comunidad de negocios y del compromiso de la dirección. En este sentido, sus investigaciones encontraron que el rol de los directivos resulta un factor clave para el éxito de los programas éticos de la organización y para el comportamiento ético de

[30] Entre 5100 trabajadores.
[31] **Weaver** (2006: 353; en Weaver et ál., 1999) afirma que esto se explica porque los directivos de mayor nivel jerárquico están en capacidad de "rehacer la empresa a su imagen".

sus miembros. Por ello, la respuesta a presiones externas a la empresa con programas éticos no originados a partir de impulsos internos puede no ser muy efectiva. Sobre el rol de los directivos, **Carroll** (2000) sostiene que existe evidencia de un comportamiento inmoral o, sobre todo, amoral entre los directivos. Si bien, también pronostica que con las tendencias actuales estos grupos tenderán a cambiar su forma de proceder de manera sustancial. Las investigaciones de **DeGeorge** (1999; en Carroll, 2000) han evidenciado este comportamiento amoral en directivos que consideran que en el mundo empresarial no se espera que se apliquen consideraciones éticas.

Con la finalidad de articular la ética con la acción empresarial, **Foka** (2003) ha propuesto un enfoque holístico para la monitorización del comportamiento ético de la empresa. Mediante este enfoque se considerarán las políticas éticas y sociales desarrolladas dentro de la organización, así como las relacionadas con temas externos que se reflejan en las acciones de RSC y, bajo un enfoque integrador, las evidencias de vínculos entre las estrategias éticas, sociales y las propias del negocio.

Según anota **González** (2001), Steiner, Zeniseck y Carroll argumentan que la responsabilidad social tiene tres características: no es simplemente la responsabilidad individual de los directivos; la principal obligación de la empresa es la económica, pero también tiene obligaciones legales y sociales y, la asunción de dichas acciones debe ser auto-erigida o auto-impuesta y no fruto de presiones externas. En consecuencia, dos componentes adicionales relevantes de la RSC serán la responsabilidad legal de la empresa y la responsabilidad filantrópica o discrecional, discutidos en los dos siguientes apartados.

2.3.5. La responsabilidad legal de la empresa

La responsabilidad legal como componente de la RSC ha cobrado gradualmente mayor vigencia en las empresas. **Joyner et ál.** (2002) han puesto énfasis en el

análisis del comportamiento de un grupo de empresas de menor tamaño, en proceso de crecimiento, con la finalidad de evaluar su enfoque de la RSC. En dicho estudio encontraron que la mayor parte de emprendedores adoptaba un enfoque legalista hacia el cumplimiento de prácticas responsables, en el sentido de evitar consecuencias negativas, aunque encontraron también evidencias de que los líderes mostraban preocupación por promover y monitorear el comportamiento ético de su equipo humano.

Camacho et ál. (2002: 27; en Maldonado, 2007) menciona que "las normas legales por sí solas nunca garantizarán que las personas actúen éticamente; pero el actuar ético en sociedades humanas se refuerza con dichas normas legales, ya que sin ellas quedarían impunes quienes ignoran los principios y dejan indefensa a la sociedad ante ellos". En este sentido, **Takala y Pallab** (2000) consideran que el marco jurídico ofrece únicamente una condición mínima aplicable a la vida social. De acuerdo con este planteamiento, diversos autores sostienen que la ley no refleja la totalidad de la moralidad de la sociedad por lo que la norma legal, si bien está vinculada a la ética, puede ser considerada como una norma secundaria o complementaria (**Rainborn y Payne**, 1990; **Kelsen**, 1990; en Joyner y Payne, 2002. **Chiras**, 1995; **Walsh**, 1970; en Takala y Pallab, 2000).

En este orden de ideas, **De George** (1999; en Joyner y Payne, 2002) sostiene que existen dos tipos de juicio moral: el juicio moral objetivo, que está relacionado con aquello que la sociedad considera moral y refleja en sus leyes y, la moralidad subjetiva, referida al juicio personal basado en la conciencia de cada uno. Al respecto, Wood (**Agle et ál.**, 2008) ha sugerido que las sociedades utilizan la ley y la regulación del gobierno como mecanismos de control social, pero también se valen de las sanciones económicas, de los incentivos organizacionales, del juicio moral, del comportamiento interpersonal y de la internalización individual de las normas y reglas. En este contexto, la RSC se constituye como un mecanismo voluntario de auto-control. Para **Blowfield y Frynas** (2005), cuando la legislación es débil, la acción voluntaria de la empresa puede compensar esta deficiencia. Más aun, consideran que las empresas multinacionales pueden establecer estándares a nivel

local no alcanzados aún por la ley lo que, a su turno, puede incluso promover avances en la legislación local[32].

Algunos autores han hecho referencia al poco desarrollo de un marco legal adecuado que promueva el comportamiento corporativo responsable (**Foka**, 2003; **Post**, 2003; **Jamali**, 2008). Para **Post** (2003), el sistema legal tiene diversas imperfecciones pues puede resultar rentable violar la ley con poca probabilidad de ser atrapado. Por otra parte, sostiene que las penalidades no siempre son las adecuadas y no necesariamente afectan a las personas que infringen la ley. Asimismo, afirma que los esquemas para hacer cumplir la ley no son siempre efectivos, lo que se agrava con sistemas legales altamente complejos y difíciles de cumplir. Finalmente, considera que algunas normas pueden resultar ilegítimas y privilegiar intereses personales. Por todo ello, coincide en que la perspectiva legal marcará únicamente el nivel mínimo de actuación del directivo. **Pratima** (2002; en Jamali, 2008) afirma que mientras la normatividad puede ser exitosa en un enfoque de coerción, es difícil asegurar que se aplique de forma equitativa. En este sentido, **Jamali** (2008) considera que la regulación genera actitudes reactivas, dejando poca oportunidad a la proactividad de las empresas.

Si bien algunos autores como **Greenfield** (2004; en Jamali y Sidani, 2008) limitan la responsabilidad de la empresa únicamente a su función económica y al respeto por la ley, otros académicos han ampliado el análisis del significado del concepto de cumplir con la legalidad[33]. En este sentido, **Blair** (1998) destaca algunas otras corrientes de pensamiento que consideran que, al ser la empresa una extensión de sus propietarios, con derecho a la propiedad y a crear contratos, se constituye en una extensión legal de sus dueños, con los mismos derechos y responsabilidades que los individuos que poseen sus acciones. No obstante lo anterior, afirma que esta opinión no es generalizada pues otra corriente de pensamiento sostiene que, si la presencia

[32] Para estos autores un proceso clave de esta acción voluntaria de la empresa será el reporte y la rendición de cuentas.

[33] **Doane y Holder** (2007) reportan que las iniciativas voluntarias de las empresas en torno a la adopción de códigos de comportamiento y mecanismos de diálogo han tenido un desempeño limitado, lo que hace necesario promover el planteamiento de políticas públicas que regulen el comportamiento de la empresa, así como un marco regulatorio local con este mismo objetivo.

de la empresa es vista a partir de la concesión que hace el Estado al permitir su existencia en beneficio de la sociedad, no es posible considerar que empresa y persona tengan los mismos derechos y responsabilidades.

Schwartz y Carroll (2003), por su parte, destacan que la responsabilidad legal incluye además cumplimiento, evitar litigar en el plano civil y anticiparse a la ley. En efecto, para estos autores, el componente legal de la RSC puede evidenciarse en diversas situaciones: en el cumplimiento pasivo (se cumple la ley de manera accidental o no expresamente intencional); restrictivo (a través del cumplimiento de normas obligatorias) u oportunista (al tomar ventaja de los vacíos de la norma). Asimismo, al evitar litigios civiles por comportamiento negligente y al anticiparse a la ley o a cambios en la legislación. En este sentido, **McWilliam et ál.** (2006) sugieren que las regulaciones por parte del gobierno podrían ser vistas como una oportunidad para las empresas responsables, si se logran imponer sobrecostes a las empresas que incurren en comportamientos no deseados (e.g. si no se utilizan tecnologías apropiadas o se incurre en prácticas desleales de competencia). De este modo, las empresas responsables lograrían generar una barrera regulatoria en el contexto competitivo del mercado.

El análisis del componente legal de la RSC ha llevado a algunos autores a enfocarse en dos conceptos centrales: el cumplimiento de la letra y el cumplimiento del espíritu de la ley. En efecto, **Geva** (2008) sugiere que la responsabilidad legal de la empresa debe extenderse no solo al cumplimiento de la letra de la ley, sino más bien considerar el espíritu de la misma. Esto caracteriza una responsabilidad basada en la libre elección y en la autonomía de la empresa. Este enfoque, por otro lado, se distancia de aquel oportunista por el que algunas empresas cumplen únicamente el mínimo exigido por la normatividad. En síntesis, el autor con sus ideas busca promover la internalización de los estándares de comportamiento al interior de la empresa, lo que es reforzado por **Handy** (2002: 3) cuando sostiene que “el mercado descansa en las leyes y en las reglas, pero esas leyes y reglas dependen en su turno de la verdad y de la confianza”.

2.3.6. La responsabilidad discrecional o filantrópica de la empresa

Carroll (2000:7) define este componente de la RSC del siguiente modo: "en esta categoría se incluyen las expectativas del público en torno a que las empresas desarrollarán actividades sociales no mandatorias, no requeridas por ley y, generalmente, no esperadas en un sentido ético, aunque algunas justificaciones éticas podrían servir para encontrar la racionalidad por la que se esperaría que las empresas actúen filantrópicamente". El autor destaca la tendencia en el siglo XXI a desarrollar una filantropía estratégica, en la que logren alinearse los intereses filantrópicos con los mandatos económicos de la empresa, en la búsqueda de ambos tipos de objetivos de manera simultánea. Según **Jamali** (2008), este componente de la RSC puede ser el más controversial debido a que tiene límites menos definidos y, a pesar de lo dicho por **Carroll** (2000), pudiera ser entendido por algunos como una propuesta enfrentada al interés económico de la empresa[34]. Para **Haley** (1991; en Buchholtz et ál., 1999), el carácter controversial de la acción filantrópica puede venir dado por el hecho de que proporciona al directivo la posibilidad de influenciar en la imagen que presenta ante agentes sociales importantes, por lo que contribuye a sus propios intereses.

García Echevarría (1988: 5) señala lo siguiente sobre el rol social de la empresa: "La empresa constituye, sin duda, la encrucijada del proceso social y político de cualquier país moderno y es en esta institución, donde el hombre realiza su capacidad humana y constituye, al mismo tiempo, su instrumento para contribuir a la solución de los problemas de la sociedad o instrumentalmente los suyos propios". Y agrega "…no se trata de empresa libre o economía libre, sino de que la empresa internalice muchas de las funciones que se tienen que realizar en una sociedad moderna ya que el Estado como representante o agente de la sociedad en los años sesenta, setenta y hasta nuestros días, prácticamente ha agotado sus posibilidades dentro de un esquema burocrático". Esta concepción de un nuevo rol de la empresa, más involucrado con el orden público, es también sugerida por **Palazzo et ál.** (2008),

[34] Para **Frederick** (1994), la responsabilidad discrecional se centra en la idea de que la empresa y la sociedad están entrelazadas en una forma orgánica.

cuando sostienen que el contexto actual globalizado, que supera el orden regulatorio nacional, pone a la empresa en una posición de influencia que la lleva a romper el paradigma del interés particular, por el interés público. Para estos autores, esta noción de empresa como actor político permitirá reconstruir la teoría de la firma.

Dado que la responsabilidad discrecional de la empresa está referida a actos voluntarios generalmente relacionados con la acción social de la empresa y orientados a proveer de bienes públicos a la sociedad, **Keim** (1978a), en coincidencia con **García et ál.** (2007), afirma que para promover este tipo de acciones corporativas deben existir incentivos pues, si bien una empresa realiza la inversión, todas las otras gozan de dicho bien público. En este sentido, se resalta la importancia del reconocimiento público y de la acción cooperativa.

Rodríguez y Aguilera (2005) sugieren aplicar un enfoque antropológico de la empresa para comprender el rol que deben desempeñar sus directivos al promover la responsabilidad discrecional. En su opinión, el hombre que actúa en el contexto empresarial se presenta como un transformador del mundo que lo rodea y no busca únicamente satisfacer un egoísmo personal, sino que concibe a la organización empresarial como un vehículo para lograr su finalidad humana. Para este hombre, en la empresa convivirá la persona y sus valores, así como los principios y fines personales congruentes con los de la organización. Según afirman: “la ética se presenta de modo natural, pues en ella precisamente se integran ambas finalidades – la organizativa y la personal…”.

La ciudadanía corporativa y la atención de los problemas sociales

La responsabilidad discrecional o filantrópica de la empresa estará referida a la atención de los grandes temas que afectan a la sociedad. **Matten y Crane** (2005) mencionan que el término “ciudadanía corporativa” ha surgido en la literatura sobre gestión para tratar el rol social de la empresa. En efecto, **Waddock** (2004) señala que

el término "ciudadanía corporativa" alude a la raíz de la RSC y debe asociarse a las relaciones comunitarias, a la filantropía, a la colaboración intersectorial, entre otros aspectos, ubicándose en la responsabilidad discrecional del modelo de **Carroll** (1979)[35]. En este mismo sentido, **Waddock y Smith** (2000; en Secchi, 2007) resaltan el carácter discrecional de la ciudadanía corporativa en donde la empresa va más allá de las exigencias de la sociedad en la búsqueda de relaciones armoniosas con ésta[36].

En épocas más recientes aún se observa la vigencia de los criterios de **Davis** (1960) en planteamientos como los que realiza **Caravedo** (1998: 32), quien afirma que "la responsabilidad social busca integrar el sentido filantrópico, la necesidad de asegurar la lealtad de la comunidad en la que se asienta la empresa, la búsqueda del incremento en la productividad del trabajo, y el interés de mantener utilidades de manera permanente y estable en el tiempo". Según **Cortina** (1977, en Sulmont, 2000), en la misma línea de pensamiento se acuña el término de "empresa ciudadana", para referirse a las empresas que adquieren legitimidad social con un comportamiento responsable, que generan credibilidad y simpatía en su entorno y que configuran una cultura de confianza entre sus miembros. **Sulmont** (2000) sugiere, a propósito del tema, que el concepto de empresa ciudadana agrega la ética cívica a la gestión organizacional, que inspira el orden político y jurídico de las democracias modernas. No obstante lo anterior, **Windsor** (2001) muestra cierta preocupación por este concepto pues, según sostiene, al considerar a la empresa como una ciudadana corporativa será necesario establecer una distribución diferente de obligaciones y derechos para ésta pues, a mayor poder y riqueza, las obligaciones debieran ser mayores.

[35] No obstante, el propio **Carroll** (1998; en Matten y Crane, 2005) sugiere que la ciudadanía corporativa pudiera ser un condición más comprehensiva y, en este sentido, la empresa adquirirá esta ciudadanía corporativa cuando logre atender adecuadamente los cuatro componentes de la RSC (económica, legal, ética y discrecional). **Wood y Logsdon** (2001; en Matten y Crane, 2005) afirman que la empresa adquiere esta ciudadanía corporativa como actor público poderoso que tiene la responsabilidad de respetar los derechos ciudadanos individuales.

[36] Esta concepción de la ciudadanía corporativa asocia este campo de estudio con la gestión de los agentes sociales.

Para **Birch y Littlewood** (2004), si bien existe un acuerdo amplio a nivel de dirección corporativa sobre la necesidad de que la empresa tome conciencia del impacto social que genera, de modo que se vincule mejor con sus comunidades y con sus agentes sociales, no todos los directivos están dispuestos a asumir las consecuencias de ello ya que puede darse un cambio en las relaciones de poder. Para estos autores, esta mejor vinculación podría estar generando la aparición de un contrato social fortalecido entre la sociedad civil y la empresa. Parte de este cambio requerirá que la empresa se acerque a sus comunidades para entender mejor sus demandas específicas, de manera que pueda evaluar sus capacidades internas para atender estas expectativas y, a partir de ello, adquirir responsabilidades por los asuntos externos y lograr efectos sostenibles con su acción social.

De manera más reciente, **Matten y Crane** (2005) y **Windsor** (2001) afirman que el concepto de filantropía ha ido evolucionando hacia una orientación más estratégica ("filantropía estratégica"), donde la empresa desarrolla una motivación de interés propio por llevar a cabo acciones sociales, ambientales y políticas.

Un tema vinculado al anterior y desarrollado en la literatura sobre RSC, es el de la "gestión de problemas"[37]. Este concepto está referido al desarrollo de estructuras organizativas internas para la atención de las demandas de los grupos externos de interés. Según **Greening y Gray** (1994), la gestión de problemas sociales se presenta como una respuesta institucional y a la vez una decisión estratégica de la empresa por adecuarse al ambiente político y social en el que se desenvuelve. Su objetivo es poder anticipar las demandas del entorno con miras a administrarlas de manera más eficiente[38]. Estos investigadores, quienes han desarrollado estudios de campo referidos a este tópico, propusieron en 1994 un modelo de contingencias para explicar el desempeño social de la empresa bajo el enfoque de la gestión de problemas. El interés principal del estudio fue identificar correlaciones existentes

[37] El término anglosajón utilizado para referirse al concepto de la gestión de problemas es "*issue management*".

[38] Para **Wartick y Heugens** (2003), los especialistas en este campo debieran orientar sus estudios hacia un mayor conocimiento de la evolución de los temas sociales relevantes, hallazgos que podrían complementarse con quienes estudian la gestión de los agentes sociales y la reputación corporativa.

entre los componentes estructurales de las empresas estudiadas y la influencia que ejercían sobre ellos factores externos o internos de presión.

Para esto, identificaron cinco componentes estructurales en el interior de la empresa: el grado de formalización de las actividades vinculadas a la gestión de problemas; el grado de asignación de recursos al tema por parte de la empresa; el uso de comités ad hoc para atender dichos temas; el grado de integración de la gestión de problemas al diseño de la estrategia corporativa y, finalmente, el grado en que la organización asigna la función de atender estos temas a puestos de línea. Por otro lado, identificaron tres factores de carácter institucional que presionan a la organización: la exposición a los medios de comunicación; la presión de los grupos de interés y, como un factor más bien de carácter interno, las crisis vividas por la organización. Como complemento a estos tres factores, incluyeron dos más de carácter organizacional: el tamaño de la organización y el grado de compromiso de la alta dirección con la gestión de problemas.

Si bien varias de sus hipótesis fueron rechazadas, llegaron a algunas conclusiones relevantes:

- Tanto las fuerzas institucionales como la dependencia de recursos influyen en cómo la organización responde a los temas políticos y sociales. Estas teorías, sin embargo, explican solo ciertos elementos de la gestión de problemas.
- Los elementos que mejor explican el grado de estructuración de la gestión de problemas en la empresa son: el tamaño de la organización y el compromiso de la alta dirección con la atención de problemas del entorno.
- Resultó crucial el grado de compromiso de la alta dirección en el desarrollo de estructuras para atender problemas. Ante las restricciones que impone la presión externa a la empresa, los directivos más comprometidos con los temas políticos y sociales tienen más disposición a formalizar estructuras que gestionen dichos problemas; a integrar estos temas a la labor de la línea; al planeamiento estratégico y, al uso de comités para atenderlos (**Greening y Gray**, 1994).

Según **Wartick y Cochran** (1985), la gestión de problemas ha sido tratada no solo desde su efecto en las organizaciones, sino también en el análisis de la relación de la empresa y su entorno. Dentro de este tópico se han estudiado temas como: la gestión de asuntos públicos (orientada a temas de tipo legal); la gestión de asuntos estratégicos (vinculada al cambio estratégico y a sus consecuencias) y, la gestión de asuntos sociales (vinculada al cambio de valores y actitudes en la sociedad).

2.4. La gestión de la RSC

En 2005, el semanario británico "The Economist" publicó una nota editorial en la que criticaba a los defensores de la RSC por su análisis poco adecuado del capitalismo y por las sobrepromesas de la RSC. En 2008, sin embargo, el discurso cambió de dirección hacia la promoción de una innovación disruptiva basada en el emprendedorismo social. Según se comentaba en el artículo en referencia, este modelo emprendedor produciría tecnologías transformadoras de los modelos de negocios a través del desarrollo de emprendimientos sociales, en respuesta a las expectativas cambiantes de la sociedad y asociando el tema con el cuidado de la reputación corporativa, la gestión del riesgo y la generación de ventaja competitiva (**The Economist**, 2005 y 2008).

Como afirma **Rodríguez Carrasco** (2004), existen diversas formas de definir el concepto de reputación corporativa. La mayor parte de definiciones considera que este concepto está relacionado con la percepción de los agentes sociales sobre las cualidades de la organización y sobre su actuación. En consecuencia, la reputación corporativa se vincula con la gestión empresarial cuando se asocia al desarrollo del capital social de la organización que, a su vez, se constituye en un activo intangible que refuerza la competitividad de las empresas.

De acuerdo con **Geva** (2008), la empresa deberá asumir como parte de su rutina, y no como una acción secundaria, el aporte en la solución de los problemas sociales.

Para ello, deberá hacer uso de sus competencias centrales, lo que permitirá incorporar las acciones de RSC a los sistemas de gestión corporativos[39]. **Waters** (1978; en Mintzberg, 1983) realizó algunas investigaciones sobre la forma en que las empresas gestionaban la RSC, a partir de las cuales evidenciaron varias limitantes: modelos poco identificados con valores éticos; líneas de mando demasiado estrictas que limitaban el desarrollo de prácticas adicionales a la tarea; fuerte orientación a resultados; ambigüedad en las prioridades; inexistencia de mecanismos para que los trabajadores reaccionen a prácticas no éticas y, poco análisis de las debilidades propias. En efecto, para **Mintzberg** (1983), parte de la limitación para llevar a cabo una RSC efectiva radica en las estructuras organizacionales y en sus modelos de control, a lo que **Singer y Wooton** (1976; en Mintzberg, 1983) agregan, procesos de gestión autoritarios y despersonalizados. A estos elementos, **Hemingway** (2005) añade la importancia de la cultura organizacional, que actuará apoyando o limitando a los emprendedores sociales.

La gestión responsable en el sistema de gestión de la calidad

Waddock y Bodwell (2004) sostienen que las exigencias por un comportamiento responsable fueron, a inicios del siglo XXI, equivalentes a las exigencias del movimiento de la calidad a finales de la década de los años ochenta. No obstante lo anterior, los autores consideran que la gestión de la RSC resulta más difícil de lo que resultó la adopción de la calidad pues este concepto está menos delimitado y, a diferencia del modelo de gestión de la calidad, tiene como punto de partida el reconocimiento de las demandas de diversos agentes sociales, frente al movimiento de la calidad que privilegió inicialmente al cliente.

De acuerdo con **Karapetrovic y Jonke** (2003), **Waddock** (2004), **Zink** (2005) y **Rocha et ál.** (2007), la empresa moderna tendrá que abordar una triple perspectiva en la búsqueda de un buen desempeño corporativo. En este sentido, deberá buscar el logro de resultados económicos, sociales y medioambientales, lo cual exige una

[39] En este sentido, **Spiller** (2000) ha propuesto el uso de un Tablero de Mando Ético, como adaptación de **Kaplan y Norton** (1992), en donde se reemplaza la satisfacción del cliente y del accionista por la búsqueda de la satisfacción de los agentes sociales.

visión holística y el desarrollo de sistemas de gestión más integrales. Para ello, **Karapetrovic y Jonke** (2003) y **Rocha et ál.** (2007) consideran necesaria la implementación de un Sistema Integrado de Gestión que permita un desempeño de excelencia con cada grupo de agentes sociales[40]. Los modelos internacionales de excelencia, como el utilizado por el Malcom Baldrige Award (en Norteamérica), el modelo de la EFQM (en Europa)[41] y el Modelo Iberoamericano de la Calidad (en Latinoamérica), han experimentado avances en esta línea.

Según **Gwen y Hill** (2004) este tipo de iniciativas será posible si se logra medir el retorno social de las inversiones realizadas, así como el valor creado para la sociedad de manera sostenible. Para estos autores, será necesaria la creación de una norma ISO de RSC, así como el diseño de un proceso de auditoría que asegure su implementación[42]. En este sentido, **Story y Price** (2006) sugieren poner énfasis en una medición rigurosa de la actuación social responsable de la empresa, así como en el desarrollo de procesos de auditoría y sistemas de gestión de riesgos que incorporen los conceptos de RSC[43].

Waddock et ál. (2003: 17) proponen un sistema de gestión de la calidad que contempla a la RSC como uno de los imperativos empresariales. Los autores citados plantean que la gestión responsable total "puede ser una fuente considerable de ventajas competitivas para aquellas compañías que buscan liderazgo". Las empresas sufren presiones constantes de los grupos con los que se vinculan, sean estos

[40] Según estos autores, un Sistema Integrado de Gestión desarrolla siete elementos: agentes sociales; recursos; liderazgo; procesos; valores; objetivos y resultados.

[41] De acuerdo con **Zink** (2005), el tema de la RSC ha sido incluido en el portafolio de la European Foundation for Quality Management (EFQM), desarrollando un marco para la RSC. Esto mismo sucede en el modelo utilizado por el Malcolm Baldrige National Quality Award.

[42] De acuerdo con el Comité ISO 26000 sobre RSC, la norma que está próxima a lanzarse es de naturaleza voluntaria, no incluirá requisitos para su aplicación y no será certificable. Se busca que esta norma sea de aplicación tanto en empresas públicas, como privadas de países desarrollados y en desarrollo. Entre sus principales atributos se destaca el proceso participativo de elaboración de la misma, con la finalidad de llegar a un consenso sobre el concepto de RSC y los temas relevantes. Asimismo, resalta el hecho de que buscará ser una guía para traducir los principios generales en acciones, mediante la inclusión de buenas prácticas documentadas. Esta iniciativa busca aprovechar los aportes previos sobre el tema en diversas culturas, sociedades y entornos (**ISO Committtee**, 2004 y www.iso26000peru.org/, consultada el 22 de noviembre de 2008).

[43] Para estos autores, los mayores avances se han llevado a cabo en temas de reputación y relaciones con los clientes, mientras aún falta mayor desarrollo en temas tales como calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral.

considerados primarios (propietarios, empleados, consumidores y proveedores) o secundarios (organizaciones no gubernamentales, activistas, miembros de la comunidad y gobierno). Una tercera fuente de presiones sobre la empresa, de carácter más amplio, son las tendencias sociales y las expectativas de la sociedad en su conjunto. Estos autores sostienen que las empresas están respondiendo a las presiones mediante el desarrollo de enfoques sistémicos, de manera que se logren equilibrar todas estas responsabilidades.

En este contexto, denominan gestión responsable total (GRT) al reconocimiento e integración de las expectativas de desempeño de la triple línea básica (económica, social, ambiental). De acuerdo con **Waddock y Bodwell** (2004), el proceso se centra en una visión que resalta las responsabilidades con los agentes sociales y con el medio ambiente, para luego pasar a diseñar un código de conducta acompañado de la adopción de estándares específicos. Al igual que la gestión de la calidad total, se diseñan mecanismos de innovación y mejora continua en la relación con cada agente social y, posteriormente, se desarrollan procesos de auditoría. De acuerdo con su propuesta, el enfoque sistémico aplicado a la gestión social incluye tres procesos principales por los que las organizaciones deben atravesar: "la inspiración o institucionalización de una visión de prácticas responsables a lo largo de la empresa; la integración de la responsabilidad en las estrategias corporativas, la formación de los recursos humanos y los sistemas de gestión y, la responsabilidad y aprendizaje de las experiencias". Una conclusión a la que arriban estos autores es que "así como las compañías responden estratégicamente mediante sistemas de gestión a las presiones competitivas, así también se están dando cuenta de que es necesario desarrollar sistemas de gestión que respondan a esas presiones. Esto fomenta la responsabilidad corporativa para satisfacer a sus interlocutores, así como también para construir relaciones de largo plazo en interacción con ellos" (**Waddock et ál.**, 2003: 31).

El emprendimiento social corporativo

La Gestión Responsable Total plantea un enfoque holístico que alude a políticas y formas de gestionar la actuación social responsable –lo que **Clarkson** (1995) denomina CSR3. Esto ha sido compartido y tratado también por **Austin et ál.** (2004: s/n), investigadores de Harvard Business School. Estos investigadores resaltan la necesidad de que la empresa realice cambios fundamentales en su interior con miras a poner en marcha mecanismos innovadores que aseguren la generación simultánea de valor económico para sí misma y de valor social para la comunidad en general. En efecto, estos autores entienden el emprendimiento social corporativo como "el proceso de extender el campo de competencia y de oportunidades de la empresa, potenciando de manera innovadora los recursos que están dentro y fuera de su control con la finalidad de crear valor económico y social".

Un estudio llevado a cabo por un grupo de investigadores españoles liderados por **Guibert** (2007)[44], da cuenta de los avances de la RSC en el contexto de lo que en Europa se considera una pequeña empresa. Entre las principales conclusiones a las que llegan estos investigadores, destaca la evidencia de prácticas antiguas inspiradas en los valores que hoy promueve RSC, aún sin denominarla como tal. Asimismo, en los casos estudiados, sus líderes reconocen la trascendencia de la empresa más allá de sus fines económicos, así como el carácter voluntario y progresivo de la acción corporativa. En este sentido, los autores ponen énfasis en la importancia de la acción socialmente responsable como elemento que fortalece la competitividad empresarial.

Hemingway (2005), ha resaltado la importancia de que, en este contexto, se desarrolle a los emprendedores sociales. Para la autora, cualquier trabajador o directivo en la empresa puede ser un agente moral que promueva la RSC –al que llama "emprendedor social corporativo" cuando prioriza una agenda social-, reforzado

[44] Los profesores de la Universidad de Deusto que lideraron los equipos participantes en la investigación que dio origen a la publicación fueron: I. Beti, C. Iturrioz, I. García y E. Ochoa, liderados por J. M. Guibert. El estudio estuvo enfocado en las Pymes de la zona de Guipuzkoa, País Vasco, donde -según **Beti** (2008)- estas empresas constituyen el tejido empresarial más importante.

por la cultura de la organización o, incluso, a pesar de presiones externas para no hacerlo. Estos emprendedores, afirma, podrán actuar en base a sus valores o sentirse frustrados si el contexto no favorece estos emprendimientos. Por lo tanto, resalta la importancia de que se produzca una adecuada combinación de valores individuales, valores colectivos y diversos ambientes internos en las empresas, de modo que promuevan el comportamiento responsable[45].

Austin et ál. (2004) proponen que se trabajen cuatro dimensiones: el emprendimiento (innovar la forma de gestionar la empresa, moviéndose de la RSC hacia la innovación social corporativa[46]); el liderazgo basado en valores; la orientación hacia los agentes sociales y, la integración de los valores sociales y los valores del negocio. Los investigadores mencionados sugieren que la organización fomente en su interior un clima que facilite la existencia de líderes emprendedores en todos los niveles, capaces de generar el cambio. Para lograrlo se deberá diseñar un sistema de incentivos y recompensas no solo alineado con el logro de resultados económicos, sino también con los resultados sociales. Asimismo, sugieren que la empresa fortalezca sus relaciones con otros actores del entorno de forma que se potencie la generación de valor económico y social.

La búsqueda del valor económico y social es un planteamiento coincidente con las ideas de **Porter y Kramer** (2000), quienes resaltan el hecho de que los esfuerzos de las organizaciones serán sostenibles en el largo plazo siempre que logren este enfoque dual. Asimismo, este tema ha sido abordado por los académicos que conforman la red internacional SEKN, quienes proponen que el emprendimiento social se basa en el trabajo de la empresa, en forma aislada o en colaboración con el Estado o con las organizaciones de la sociedad civil, para la generación intencional de valor social; es decir, para la mejora de la sociedad. Esta acción social generará,

[45] Un estudio llevado a cabo por **Clark y Ucak** (2006) identifica cuatro tipos de directivos que desarrollan emprendimientos sociales rentables: los más orientados al tema social (los activistas y los agentes de cambio) y, los más orientados hacia los aspectos financieros (los pioneros en el mercado y los influenciadores del mercado). Tanto los directivos activistas como los pioneros en el mercado hacen explícita su agenda social en su aproximación a sus clientes, mientras que los agentes de cambio y los influenciadores en el mercado actúan de manera no necesariamente explícita en cuanto al tema social.
[46] Término acuñado por **Kanter** (1999; en Austin et ál., 2004).

según afirman, beneficios directos para la empresa (e.g. oferta más atractiva para el cliente, mejores relaciones con el gobierno, conocimiento del mercado, entre otros) y hará uso de los recursos centrales de la organización (**SEKN**, 2006).

2.5. Resumen del capítulo

El presente capítulo ha tenido como objetivo principal recoger de la literatura existente las ideas centrales propuestas en torno al rol de la empresa en la sociedad y, en ese sentido, en torno a una evolución en paralelo del concepto de RSC. La revisión de la literatura presentada permite evidenciar que el concepto de RSC ha sido tratado desde sus aspectos normativos, descriptivos o instrumentales. Algunos autores han calificado el marco conceptual existente como parte de un proceso aún emergente en la construcción de una nueva disciplina, aunque destacado por su enfoque multidisciplinario y por su aporte a las principales teorías de gestión, a través de los estudios empíricos disponibles. Por otra parte, se destaca la evolución de los escritos sobre el tema, donde se ha pasado de enfoques macro-sociales a estudios centrados en los efectos de la RSC en la gestión empresarial.

El capítulo rescata el carácter multidimensional de la empresa como miembro de la sociedad. En esta visión, además de su tradicional rol económico, se reflexiona en torno al rol social de la misma, como dos partes de un mismo sistema. En efecto, la concepción del rol social de la empresa ha sido discutida desde diversas perspectivas que van desde el enfoque económico, pasando por los planteamientos de carácter filosófico y ético, hasta su integración en el lenguaje de la gestión corporativa. En este marco de referencia, algunos conceptos centrales como la búsqueda de la legitimización de la presencia de la empresa en la sociedad, mediante el respeto de un contrato social entre esta entidad y la comunidad en la que opera y, en este contexto, el carácter voluntario de la RSC como mecanismo para generar relaciones de confianza, han sido abordados en la literatura.

En torno al concepto de RSC y sus principales componentes, es posible concluir, a partir de las ideas desarrolladas en este capítulo, que el modelo más ampliamente citado y utilizado para analizar los elementos que constituyen la RSC es el propuesto por **Carroll** (1979), que contempla cuatro componentes de la responsabilidad de la empresa: la *responsabilidad económica* (como responsabilidad principal, al ser la empresa un agente económico); la *responsabilidad legal*; la *responsabilidad ética* y la *responsabilidad discrecional o filantrópica.* Este modelo ha sido citado, comentado e incluso adaptado por diversos académicos que han realizado aportes conceptuales o empíricos sobre el tema. Al respecto, **Wood y Jones** (1995) han afirmado que la gran mayoría de estudios que buscan analizar los valores del directivo y su relación con el desempeño corporativo han empleado el modelo propuesto por este autor y alguna variante del sistema de puntuación forzada desarrollado por **Aupperle** (1984) para ponerlo a prueba.

La literatura reseñada destaca, en cuanto al componente económico de la RSC, la importancia de las ideas promovidas por la teoría de la dependencia de los recursos y la teoría del agente, las cuales se complementan con la perspectiva estratégica de la gestión responsable. En el componente ético de la RSC, se pone énfasis en los imperativos éticos de carácter más universal y de aquellos que surgen de las condiciones particulares en las que opera la empresa moderna. En este marco, se discuten las ideas de la ética utilitarista frente a la ética del deber ser. Asimismo, se reflexiona sobre la persona y la empresa como sujetos del comportamiento ético, en el contexto de la cultura corporativa y de los principios éticos en el comportamiento empresarial. En el componente legal de la RSC, se discute la capacidad de las instituciones públicas y del marco normativo para promover niveles mínimos de comportamiento responsable y para monitorear el cumplimiento de las normas. Finalmente, en el componente discrecional se discute el carácter voluntario de la RSC y la capacidad de la empresa para generar efectos positivos en la sociedad en su rol como ciudadana corporativa.

En cuanto a la gestión de la RSC, se resalta la tendencia a proponer modelos integrales de gestión de calidad que incluyan aspectos de RSC; asimismo, se

destaca una corriente de pensamiento más reciente que promueve la visión del emprendedorismo social como mecanismo para alinear la acción responsable a nivel corporativo con la estrategia empresarial.

Su relación con el modelo de investigación empírica propuesto

Para fines del estudio empírico propuesto en esta tesis doctoral, los cuatro componentes de la responsabilidad social empresarial desarrollados por **Carroll** (1979) se constituyen en variables del modelo de investigación empírica.[47]. En dicha investigación empírica, el primer objetivo plantea la consideración de la importancia relativa de estos componentes y, su vinculación con la priorización que realiza el directivo al tomar decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa. En este sentido, la primera hipótesis de trabajo recoge la tensión existente entre una visión más principista y una visión más utilitarista sobre el rol de la empresa en la sociedad. Esta tensión se puede traducir en la importancia atribuida por los directivos a la responsabilidad económica, frente a las otras responsabilidades de la empresa[48].

Si bien en la literatura más reciente es posible encontrar propuestas que buscan integrar enfoques principistas a enfoques de carácter más utilitarista, cuando se llevan las ideas de la RSC al ámbito de la gestión empresarial; como se sugiere en este capítulo y se plantea más adelante en el capítulo 4, apartado 4.6.[49], diversos autores afirman que en la práctica empresarial en países en desarrollo, estos enfoques parecen ser aún emergentes. Desde esta perspectiva, aunque de manera ideal los directivos debieran desarrollar la voluntad por el ejercicio de una responsabilidad económica fuertemente influida por una orientación al cumplimiento de obligaciones y al respeto de valores sociales (responsabilidad legal y ética) e, incluso, por un compromiso voluntario con fines altruistas (responsabilidad discrecional), los trabajos académicos previos reportan una cierta primacía de la

[47] El modelo de investigación empírica se presenta en el apartado 6.3., que se inicia en la página 313.
[48] La hipótesis 1 a la que se ha hecho referencia se presenta en el apartado 6.3.2., en las páginas 335 a 339. Su comprobación empírica se presenta en el apartado 7.8, a partir de la página 473.
[49] El apartado 4.6. se inicia en la página 206.

visión económica de la empresa, frente a una conceptualización más integral de la empresa como agente económico y social. Este tipo de análisis resulta central, como se discute a lo largo del capítulo, pues se ha sugerido al respecto que la posición de dominio que ejerce la empresa en la sociedad actual debiera romper el paradigma del interés particular para privilegiar el interés público. No hacerlo, según se afirma, podría condicionar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 3:
LA TEORÍA DE LOS AGENTES SOCIALES

Contenido:

3.1. Introducción.

3.2. Conceptos centrales sobre los agentes sociales.

3.3. Clasificaciones de la teoría de los agentes sociales.

3.4. Los agentes sociales y la moral de la empresa.

3.5. La identificación de los agentes sociales de la empresa.

3.6. La gestión de los agentes sociales desde una perspectiva estratégica.

3.7. Clasificación de los agentes sociales según sus atributos - la propuesta de Mitchell et ál. (1997).

3.8. Resumen del capítulo.

CAPÍTULO 3:
LA TEORÍA DE LOS AGENTES SOCIALES

3.1. Introducción

La teoría de los agentes sociales permite mirar desde una perspectiva concreta el comportamiento responsable de la empresa pues, centra su foco de atención en las relaciones que ésta desarrolla con los diversos grupos con los que interactúa. Existe en la literatura una amplia gama de trabajos académicos orientados a analizar diversas perspectivas de la gestión de los agentes sociales. Estas perspectivas van desde el terreno de la identificación de quién debiera ser considerado un agente social en razón de su derecho legítimo a tener expectativas frente a la presencia de la empresa en la sociedad, hasta el campo de las posibles estrategias para abordar la relación con cada uno de estos grupos, de modo que esta gestión sea efectiva para los objetivos corporativos y para el bienestar general. En este contexto de relaciones, el directivo asume el rol de gestionar estas demandas, no siempre en armonía, considerando los intereses de los accionistas y de varios otros grupos con los que la empresa interactúa. Estas ideas se discuten desde diversas perspectivas en este capítulo.

3.2. Conceptos centrales sobre los agentes sociales

3.2.1. Origen del concepto

Post et ál. (2002) hacen referencia a que Parket Follet (**Schilling**, 2000; en Post et ál., 2002) a inicios del siglo XX proponía la interconexión entre los diversos actores para lograr el éxito empresarial. **Barnard** (1938, 1962; en Post et ál., 2002), por su parte, describía a la empresa como una organización basada en la cooperación bajo principios racionales.

Sobre la teoría de los agentes sociales, **González** (2001: 192) recuerda que "su origen está vinculado a la exigencia de la sociedad norteamericana, en las décadas de los años cincuenta y sesenta, de considerar algo más que beneficios económicos por parte de las empresas. Se requería y reclamaba a la empresa que fuera más allá de la búsqueda de una buena y saneada cuenta de resultados e incluyese en su modo de funcionar también unos beneficios no ya de tipo económico sino social (...) la sociedad (....) pedía un cambio de actitud de los empresarios para que reconocieran, además de la obligación de obtener beneficio económico para los accionistas, su obligación o responsabilidad de generar beneficio social para los grupos que apoyaban o garantizaban la existencia de sus empresas, mediante el trabajo, la compra de sus productos, el respeto por las leyes del mercado, etc.". **Freeman** (1984) recuerda que estos grupos fueron denominados por primera vez como "*stakeholders",*[50] en un memorando interno del Stanford Research Institute, en 1963.

En un intento por definir de qué se ocupa la teoría de los agentes sociales, **Phillips et ál.** (2003: 480) sostienen que se trata de "una teoría sobre gestión organizacional y ética". El factor distintivo de la teoría de los agentes sociales es que toca los valores morales de manera explícita en el contexto de la gestión organizacional y, en este sentido, es una alternativa a la teoría de la dependencia de los recursos que no presenta de manera explícita consideraciones morales.

3.2.2. La empresa como espacio de interrelación con los diversos agentes sociales

Scherer y Palazzo (2007) afirman que algunos investigadores del campo de la gestión organizacional promueven la noción de que los intereses de todos los agentes sociales deben ser tenidos en consideración, sin aplicar sesgos que otorguen mayor prioridad a unos frente a los otros, buscando establecer un nexo entre la ansiada legitimidad de la empresa y su desempeño financiero. Estos autores nos recuerdan las ideas de **Habermas** (1984, 1990; en Scherer y Palazzo, 2007) que

[50] El término anglosajón "stakeholders" será referido en adelante como "agentes sociales".

propone, desde un enfoque político de las relaciones, la búsqueda de consensos entre los expertos y las personas afectadas, por el mutuo entendimiento y el acuerdo. **Scherer y Palazzo** (2007) llaman a este concepto "la democracia deliberativa", mediante la cual las relaciones de la empresa con sus agentes sociales se desarrollarán dentro de un marco de racionalidad y estabilidad que busque la inclusión de más grupos para lograr un plan de acción consensuado. Para **Jones** (1995), la empresa vista como un nexo de contratos hace referencia a transacciones, intercambios o niveles más formales de acuerdo con los diversos agentes sociales.

Mintzberg et ál. (2002), por su parte, describen este fenómeno afirmando que la codicia de las organizaciones ha sido reemplazada por un llamado a tomar responsabilidades sociales concretas en la búsqueda de la generación de valor para los agentes sociales. En relación con esta idea, **Kaler** (2003) propone que se establezcan ciertos distingos en estas responsabilidades pues, algunas tienen el carácter de genéricas, es decir, aplicables a todos los agentes sociales y, otras, son específicas de cada relación bilateral entre la empresa y los diversos grupos.

El término anglo-sajón *stakeholder* se puede encontrar traducido en la literatura como "grupos de interés" ó "agentes sociales". El término alude, según refiere **González** (2001), a dos metáforas: la primera, encontrada en los trabajos de **Freeman** (1984) y de **Goodpaster** (1979; en González, 2001), correspondiente al juego de sonidos similares entre las palabras "*stakeholder*" y "*stockholder".* La intención del término es hacer referencia al juego de múltiples intereses en la empresa, más allá del solo interés de los propietarios de la firma (*stockholders*). La segunda metáfora está referida a la imagen de un jugador de póker, juego de cartas en el que cada jugador posee intereses, apostando o arriesgando algo al participar. Según **Goodpaster** (1979: 85, en González, 2001) "cualquiera con un "interés" en el juego es cualquiera que juega y coloca algún valor económico en riesgo". **Donaldson y Preston** (1995) destacan la idea que de todas estas personas con derechos legítimos sobre la empresa obtendrán beneficios de la misma, sin privilegios de unos sobre otros y sin que unos tengan que asumir posiciones en contra de otros. Según ello, definen que "los agentes sociales se pueden identificar a partir de los daños o beneficios que

experimentan o que se puede anticipar que experimenten como resultado de su interacción con la organización" (**Donaldson y Preston**, 1995: 85).

Si bien **Freeman** (1984: 24) utiliza un concepto amplio para definir a los agentes sociales de la empresa: "cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la empresa", desde la perspectiva de **Carroll** (1996), la relación empresa-agente social puede ser entendida desde tres elementos diferentes puestos en riesgo en el proceso: intereses (se tiene interés en una decisión cuando ésta afecta a la persona o grupo), derechos (derechos legales de reclamación o derechos morales) y, propiedad (al poseer un título legal sobre un determinado bien).

En este sentido, estas nociones de interés, derecho y propiedad han sido desarrolladas por diversos autores. **Hill y Jones** (1992), **Jensen y Meckling** (1976; en Hill y Jones, 1992) y **Freeman** (1994) afirman que la empresa moderna puede ser vista como una ficción legal mediante la cual se produce un nexo de contratos implícitos y explícitos entre quienes manejan los recursos y quienes requieren utilizarlos. Sin mencionar la idea del contrato, pero en el mismo sentido que los autores anteriores, **Freeman et ál.** (2004) describen a la empresa desde la óptica de la teoría de los agentes sociales como un espacio común en donde diversas personas actúan voluntariamente en conjunto y cooperan para mejorar las circunstancias de cada una de ellas a través de la generación de valor económico, donde los accionistas constituyen uno de esos grupos.

Una concepción más utilitarista de estos grupos es la propuesta por **Crane et ál.** (2005), quienes sostienen que se debe partir de la búsqueda del bien a la mayor cantidad de personas, en una especie de balance de justicia y acomodo de diversos intereses y, en esta dinámica, cada grupo hablará de su propio beneficio.

En cuanto a la teoría de la agencia, **Hill y Jones** (1992) y **Freeman** (1994) afirman que esta teoría pudiera ser útil para comprender tal interrelación, donde el rol de

agente es asumido por los directivos que tienen como función defender los intereses de los diversos agentes sociales primarios. Estos agentes primarios asumen a su vez el rol de principales. **March y Simon** (1958; en Jones, 1992), en concordancia con esta propuesta, comentan que cada grupo de agentes sociales provee a la empresa de recursos críticos y espera a cambio ver satisfechos sus propios intereses. Esta relación con diversos principales pudiera no ser fácil de gestionar; por ello, **Hill y Jones** (1992) advierten que existe la posibilidad de que se generen ineficiencias en el mercado en el corto y mediano plazo debido a desequilibrios temporales de poder entre los directivos y los agentes sociales, por lo que sugieren que se diseñen adecuados incentivos y mecanismos institucionales de monitorización que presionen al directivo para que cumpla los contratos con estos grupos.

En el contexto de esta relación entre agentes y principales, el concepto de "interés puesto en juego" se vería asociado a los activos invertidos en la empresa. En esta línea de pensamiento, **Kochan y Rubenstein** (2000; en Post et ál., 2002), sugieren que los agentes sociales proveen algún recurso crítico, ponen en riesgo algo de valor y gozan de poder suficiente para afectar el desempeño de la empresa. **Williamsom** (1984; en Hill y Jones, 1992) afirma que la magnitud de la apuesta en la empresa por parte de un individuo vendría dada por la inversión realizada en activos específicos, es decir, activos que no tienen un uso alternativo en otro contexto sin una pérdida de su valor. Esto definiría el mayor o menor compromiso de cada agente social en su relación con la empresa. A partir de esta idea, **Hill y Jones** (1992) resaltan el rol del directivo como agente en este nexo de contratos, pues se encuentra en el mismo centro de tal nexo gozando de un control particular en la toma de decisiones. A diferencia de otras relaciones que se establecen en la teoría del agente-principal, los autores recuerdan la particularidad de que, en este caso, los principales no han sido necesariamente los que eligieron y contrataron al directivo como agente.

Ahora bien, **Freeman et ál.** (2004) reconocen que las ideas antes descritas se oponen a los planteamientos de diversos autores que privilegian el derecho de los accionistas frente al de los otros agentes sociales. Uno de los críticos de la teoría de los agentes sociales ha sido **Jensen** (2000; en Phillips et ál., 2003), quien ha afirmado que esta teoría es una excusa para el oportunismo de los directivos y que

no provee una función específica para la empresa. Según **Donaldson** (2002), Jensen plantea que la debilidad de esta teoría radica en la violación de la norma que dice que una organización bien gestionada debe tener un solo objetivo de valor para orientar su propósito y tener un comportamiento racional. En este sentido, considera que no se especifica cómo el directivo solucionará el problema de intereses en conflicto entre los diversos agentes sociales. Ante este dilema, afirma que esta teoría debe hacer explícito que el objetivo central será la maximización del valor de la empresa en el largo plazo como el primer criterio para resolver el conflicto entre diversas demandas enfrentadas.

Para **Freeman et ál.** (2004), al hablar de los agentes sociales en su conjunto, los accionistas están incluidos con una visión más pragmática y pluralista. Sus afirmaciones se confirman cuando **Venkataraman** (2002, en Freeman et ál., 2004) sostiene que este enfoque robustece la acción emprendedora de la empresa pues ofrece una mejor comprensión de los riesgos que ésta enfrenta. La actitud corporativa emprendedora buscará aprovechar la oportunidad de desarrollar mecanismos de cooperación y de desarrollo de alianzas estratégicas con agentes sociales claves (e.g. su cadena de suministro). En este mismo sentido, **Meyers y Gupta** (1994; en Freeman et ál., 2004) sostienen que la teoría de los agentes sociales fortalece el emprendedorismo corporativo pues favorece la escalabilidad de las acciones de la empresa. En efecto, como afirman **Donaldson y Preston** (1995), la visión de la empresa como un modelo de "*inputs-outputs*" (entradas-salidas), donde los inversores, los empleados y los proveedores contribuyen con *inputs* que luego son transformados en *outputs* al cliente y, por ello, son recompensados, deja paso a una visión más amplia de interrelaciones, alianzas y generación de valor conjunto.

Otra mirada a las propuestas de la teoría de los agentes sociales es la que proporcionan **Berman et ál.** (2005). Estos autores centran su análisis en los conceptos que provienen de la teoría de la dependencia de los recursos. Según afirman, diversos autores de esta corriente de pensamiento (**Frooman**, 1999; **Mitchell et ál.**, 1997; **Rowley**, 1999; en Berman et ál., 2005) han buscado a través de estudios empíricos predecir la forma en que los agentes sociales son tratados por las empresas. **Frooman** (1999) sostiene que la empresa depende de los agentes

sociales para proveerse de recursos, por lo que será más dependiente de éstos en la medida en que exista mayor desbalance de poder. El autor plantea que los agentes sociales evaluarán si les resulta conveniente ejercer presión sobre la empresa reteniendo los recursos que a ésta le interesan o, si les resulta más conveniente establecer condiciones sobre el uso de estos recursos. Esto lo lleva al desarrollo de cuatro tipos de relaciones entre la empresa y sus agentes sociales: el poder en manos de la empresa, el poder en manos de los agentes sociales o la interdependencia que pudiera existir entre empresa y sus agentes sociales, si ambos disponen de recursos de interés para el otro.

Si bien la teoría de la dependencia de los recursos enfatiza en el dominio externo como mecanismo para ser utilizado por las empresas, la teoría de los agentes sociales pone énfasis en la actitud cooperativa para lograr legitimidad en estos grupos y, en consecuencia, lograr sus objetivos. En este contexto, afirman **Berman et ál.** (2005), el rol del directivo también tiene matices distintos. Si bien en la teoría de la dependencia de los recursos el rol del directivo es más limitado y condicionado a las imposiciones del entorno, la teoría de los agentes sociales centra la acción corporativa, como afirman **Donaldson y Preston** (1995), en la discrecionalidad del directivo. En efecto, como sostiene **Clarkson** (1995), los directivos serán piezas claves en el proceso de gestionar adecuadamente las relaciones de la empresa.

De acuerdo con **Greening y Gray** (1994), al igual que en el caso de la teoría de la dependencia de los recursos, la teoría institucional se orienta al análisis de los efectos de las fuerzas externas en la empresa. Su foco central está dirigido al rol de la opinión pública y a la presión de grupos institucionalizados que afectan la estructura de la organización. Según **Vaca et ál.** (2008) las reglas institucionales de la sociedad irán moldeando a lo largo del tiempo las estructuras de las organizaciones tendiendo a adquirir formas similares. Algunos otros autores como DiMaggio, Powell, Meyes y Rowman sugieren que las organizaciones más eficientes desarrollan estructuras “isomórficas” a las presiones externas, recibiendo en consecuencia más legitimidad, más recursos y, por lo tanto, logrando una mayor capacidad para sobrevivir. Esta capacidad isomórfica ha sido incluso clasificada en función a los siguientes criterios: isomorfismo coercitivo (cuando los entornos ejercen

gran presión sobre las empresas y éstas desarrollan sus propias estructuras en función a esta presión); isomorfismo mimético (cuando las organizaciones imitan a otras con presiones similares) e, isomorfismo normativo (cuando las organizaciones buscan estándares de funcionamiento establecidos por algunas otras organizaciones para responder a la presión) (**DiMaggio y Powell,** 1983; **Meyes y Rowman**, 1977; en Greening y Gray, 1994).

Vaca et ál. (2008: 3138) afirman que los tres tipos de isomorfismo mencionados se producen a través de la incorporación de prácticas de responsabilidad social. Los autores sostienen que cuando las empresas asumen los principios de RSC como parte de su gestión persiguen el objetivo de legitimización social y que, por lo tanto, "existe un entorno institucional compuesto por las normas y valores de los distintos agentes interesados y en función de estos agentes o grupos de presión las organizaciones adoptan sus estructuras y procesos para agradarlos, llegando a tomar un status de regla en las mismas organizaciones. En esta línea, conseguir el objetivo de legitimidad se reflejará en que las acciones, prácticas o procesos puestos en marcha por una organización sean considerados como apropiados o deseables dentro del sistema de normas, creencias y valores del entorno institucional".

De acuerdo con **Greening y Gray** (1994), es creciente el número de estudios que sugieren que la teoría de dependencia de los recursos y la teoría institucional son complementarias en su explicación sobre cómo las empresas responden a los agentes sociales externos. Según refieren, los directivos de las organizaciones deben utilizar su criterio discrecional para evaluar el grado de dependencia que afrontan; ya sea en términos de la dependencia por recursos críticos, como de la dependencia entre organizaciones. Según ello, las instituciones presentes en la sociedad definirán las reglas, los procedimientos y las estructuras de las organizaciones como condición para otorgarles legitimidad. Entre las instituciones de mayor influencia se encuentran, a su juicio, los gobiernos y las autoridades locales, los grupos profesionales, las asociaciones, los grupos de interés y la opinión pública.

En síntesis, **Goodpaster** (1979; en Freeman, 1994) sostiene que la literatura sobre el tema utiliza el concepto de agentes sociales tanto para el desarrollo de propuestas en el campo de la gestión estratégica, como desde una aproximación multifiduciaria. Desde la perspectiva estratégica, como se desarrollará más adelante en este capítulo al referirse a la perspectiva instrumental de la teoría de los agentes sociales, se entiende que estos grupos podrían facilitar o poner obstáculos al logro de los objetivos corporativos y, por ello, sus demandas y expectativas deben ser gestionadas. Desde la perspectiva multifiduciaria, se reconoce que la empresa tiene una responsabilidad similar con cada uno de los diversos grupos con los que interactúa debido a que los intereses de todos estos grupos tienen un valor intrínseco y no meramente estratégico. Para este académico, no debiera existir tal separación de conceptos pues considera que la empresa actúa sobre bases morales. Según afirma, lo relevante será definir con claridad bajo qué principios debe darse esta relación entre la empresa y sus agentes sociales. Estas ideas serán discutidas posteriormente en este capítulo al referirse al aspecto normativo de este marco conceptual.

3.3. Clasificaciones de la teoría de los agentes sociales

La literatura existente sobre la teoría de los agentes sociales aborda el tema desde diversos ángulos, si bien ha existido un debate entre los autores sobre la conveniencia o no de proponer taxonomías o de optar por la integración de las mismas.

Donaldson y Preston (1995) sugieren una posible agrupación de los estudios académicos que abordan la teoría de los agentes sociales, definiendo tres posibles grupos: los que desarrollan un enfoque normativo; los que emplean un enfoque descriptivo o, los que privilegian un enfoque instrumental. Para estos autores, mientras que la perspectiva normativa es abordada por los académicos que estudian la teoría de la ética, las perspectivas descriptiva e instrumental han sido desarrolladas por académicos de las ciencias sociales (**Jones y Wicks**, 1999). **Freeman** (1999) explica esta misma clasificación en términos simples cuando sostiene que el enfoque

normativo se refiere a cómo debiera ser el mundo, el enfoque descriptivo a cómo es el mundo y, el enfoque instrumental relaciona los medios con los fines.

En el marco de esta clasificación de los trabajos académicos desarrollados en torno a la teoría de los agentes sociales y del debate producido a partir de la misma, **Jones y Wicks** (1999) sugirieron la necesidad de buscar una convergencia del enfoque normativo y el enfoque instrumental. A juicio de estos académicos, cualquier análisis parcial resultaría incompleto por lo que proponen un enfoque convergente que plantea la defensa de la teoría a partir de conceptos morales, buscando paralelamente la aplicación práctica de sus principios en el contexto de la empresa. **Kaler** (2003) coincide con estos autores en el sentido de que toda teoría sobre los agentes sociales puede ser vista desde una perspectiva ético-normativa. Más aun, sugiere no utilizar clasificaciones basadas en el uso de las teorías y privilegiar, más bien, clasificaciones en torno al contenido de las mismas[51].

En este mismo sentido, aunque **Freeman** (1999) defiende la discusión de estas ideas desde cada enfoque particular, también afirma que la teoría debe ser vista desde una perspectiva integral pues, no se puede desligar el contenido moral de la actuación de la empresa (**Freeman,** 1994). Como recuerdan **Jones y Wicks** (1999), tanto la perspectiva instrumental, como la perspectiva normativa de la teoría de los agentes sociales postulan la compatibilidad entre el capitalismo y la moralidad. En efecto, **Weaver y Treviño** (1999) coinciden en la posibilidad de convergencia entre los aportes del enfoque normativo e instrumental pues encuentran que existen creencias o preceptos comunes sobre el comportamiento que se espera de la empresa y, a partir de allí, es posible desarrollar aportes metodológicos propios de cada perspectiva que generen valor empírico.

Más allá de este debate metodológico, será necesario conocer los aportes producidos dentro de cada perspectiva. En este sentido, **Donaldson y Preston** (1995), **Clarkson**

[51] El autor realiza su propia propuesta de clasificación. En dicha propuesta agrupa los aportes académicos según el siguiente criterio: los que han dado prioridad a los accionistas frente a otros agentes sociales; los que reconocen y enfatizan la responsabilidad existente frente a estos grupos y, los que han considerado la necesidad de rendirles cuentas.

(1995) y **Phillips** (2003) afirman que el carácter normativo de esta teoría se justifica en la medida en que se acepta la legitimidad de los agentes sociales a través de un lenguaje categórico. Según ello, la teoría de los agentes sociales es utilizada para identificar guías filosóficas y morales para la gestión y para contestar a una interrogante central: ¿quiénes son los agentes sociales de la empresa? Como afirman **Donaldson y Preston** (1995), en este marco se abordan algunos temas centrales como los derechos de los individuos, el contrato social y el utilitarismo. Otros autores como **Jones y Wicks** (1999) rescatan el rol central que desempeñan los directivos y la necesidad de que desde una perspectiva normativa se reflexione sobre sus obligaciones morales en la conducción de la empresa. **González** (2001), concuerda con estas afirmaciones pues, a su juicio, bajo una mirada reactiva a las relaciones con los agentes sociales, muchas veces se olvida que esta relación es bidireccional y que, en consecuencia, las obligaciones deberían ser mutuas.

Donaldson y Preston (1995) sugieren que algunos autores se han dedicado a desarrollar el enfoque descriptivo de la teoría, presentado un modelo de la organización. Para estos autores, desde esta perspectiva, la empresa es vista como una constelación de intereses en cooperación y competencia. Afirman que el trabajo académico realizado describe: la naturaleza de la empresa; la forma en que se visualiza la gestión corporativa; cómo piensan los directores sobre los intereses de la organización y, cómo son gestionadas actualmente las organizaciones. **Freeman** (1984), fue uno de los académicos pioneros en el desarrollo del marco conceptual sobre el tema. Según plantea este autor, el marco conceptual básico de esta teoría se centra en tres aspectos que explican el comportamiento organizacional: el análisis racional (quiénes son los agentes sociales y qué intereses tienen), el enfoque procesal (cómo se gestionan estas relaciones con la empresa) y, el enfoque transaccional (cuáles son las negociaciones y negocios que se producen entre estos grupos y la empresa). En una invitación a realizar estudios de comprobación empírica posteriores, **Brenner y Cochran** (1991; en Jones y Wicks, 1999) propusieron que la naturaleza de los agentes sociales, sus valores, su influencia relativa sobre las decisiones de la empresa y el tipo de situación que se afronte, constituyen variables que pudieran predecir el comportamiento organizacional.

Finalmente, quienes han realizado aportes a la perspectiva instrumental, se han centrado en estudiar qué hace la empresa con sus agentes sociales y cuál es el efecto generado por estas acciones en los objetivos corporativos. Para **Freeman** (1984 y 1999), la importancia del enfoque instrumental de esta teoría radica en que sugiere que la empresa será efectiva en la medida en que preste atención a los diversos grupos, con lo cual tiene la capacidad de mezclar una visión filosófica con el análisis puramente científico de causas y consecuencias. Para **Donaldson y Preston** (1995), se trata de una teoría de gestión que recomienda actitudes, estructuras y prácticas de gestión de los agentes sociales. **Scherer y Palazzo** (2007) indican que varios académicos han realizado propuestas bajo esta perspectiva (**Berman et ál.**, 1999; **Jones**, 1995; **Jones y Wicks**, 1999). Asimismo, mencionan la crítica de algunos autores (**Freeman y Gilbert,** 1988; **Whetten et ál.**, 2002; en Scherer y Palazzo, 2007. **Frooman**, 1999; **Jawahar y McLaughlin**, 2001; **Phillips**, 2003) por la poca orientación de estos marcos conceptuales hacia temas éticos, particularmente cuando se analiza a los grupos que ejercen poder sin hacer necesariamente alusión a esta posición de dominio.

3.4. Los agentes sociales y la moral de la empresa

Una forma de reflexionar en torno a las responsabilidades de la empresa es a través de su relación con los agentes sociales. Como afirma **Freeman** (1999) y **Parker** (en **Crane et ál.**, 2005), el aspecto moral de la teoría de los agentes sociales puede ser analizado desde la ética kanteana o deontológica (centrada en normas generalizables) o, desde el utilitarismo (centrado en las consecuencias de los actos). Según **Jones y Wicks** (1999), la literatura sobre los agentes sociales ha aportado un conjunto de preceptos normativos orientados a definir las funciones básicas de la empresa, el papel del directivo y sus obligaciones morales al gestionar las relaciones con los agentes sociales. En este mismo sentido, **Goodpaster** (1979; en González, 2001) se pregunta sobre cuál debe ser el uso del modelo de gestión de los agentes sociales. Al respecto considera que, si bien puede ser utilizado como un instrumento para definir estrategias y dirigir a la empresa hacia el logro de sus fines económicos, tal vez debiera tratarse a los agentes sociales desde planteamientos ético-normativos que orienten la relación de largo plazo del proyecto empresarial.

3.4.1. La legitimidad de los agentes sociales como concepto central

En esta mirada ético-normativa de la empresa y los agentes sociales, **Phillips** (2003) resalta el concepto de la legitimidad de estos grupos. En este sentido, como afirman **Mitchell et ál.** (1997) y **Phillips** (1997; en Phillips, 2003), será necesario definir quiénes son los agentes sociales de la empresa y porqué lo son. **Phillips** (1997; en Phillips, 2003) propone el principio de la justicia en el trato al agente social. Según ello, solo serán considerados agentes sociales de la empresa aquellos con quienes se acuerda voluntariamente establecer una relación y se tiene la obligación de darles un trato justo. **Freeman** (1984), sin embargo, propone una definición algo más amplia, cuando plantea que el concepto lleva la legitimidad implícita pues, aunque la empresa no considere que la demanda de un grupo sea apropiada, si éste puede tener algún efecto sobre la gestión corporativa, se deberá estar dispuesto a invertir tiempo y recursos en él.

Donaldson y Preston (1995), analizan el aporte de **Freeman y Reed** (1983) y **Evan y Freeman** (1988; en Donaldson y Preston, 1995) en torno al tema de la legitimidad de los agentes sociales. A su juicio, la teoría organizativa debiera re-conceptualizarse basándose en un enfoque kanteano, es decir, bajo la premisa de que cada agente social tiene el derecho a ser tratado como un fin en sí mismo y no como un medio para cumplir los fines de otros y, por ello, debe participar en la determinación de la dirección futura de la organización en la que tiene un interés potencial (**Freeman y Reed**, 1983; **Freeman y Gilbert**, 1987; **Evan y Freeman**, 1988; en Donaldson y Preston, 1995). Esta noción del valor intrínseco individual también ha sido recogida por **González** (2001) quien, además, resalta el hecho de que los accionistas no podrán esperar de sus directivos un comportamiento que pudiera ser inconsistente con las expectativas éticas razonables de la comunidad. Al respecto, **Freeman** (1994) destaca el valor de la justicia entre los agentes sociales como un derecho moral, así como el valor de la libertad ejercida por cada grupo y el valor de la solidaridad, en el reconocimiento de los intereses mutuos.

La legitimidad de los agentes sociales, antes discutida, puede darse en dos niveles diferentes, según planeta **Phillips** (2003). El autor distingue dos tipos de agentes sociales. Aquellos con los que la empresa tiene obligación moral, a quien llama agentes sociales con legitimidad normativa. Aquellos otros agentes sociales, que pueden afectar a la organización y ejercen su poder con la empresa defendiendo las demandas de los agentes normativos, a quienes denomina agentes sociales con legitimidad derivada (e.g. la prensa, las ONGs con las que no se tienen vínculos de servicios, los competidores). **Rowley y Moldoveanu** (2003) y **Rowley** (1997) consideran esta confluencia de intereses entre diversos grupos de agentes sociales cuando proponen el estudio de la dinámica de actuación entre grupos. Los agentes con legitimidad derivada podrían ser considerados también como grupos que ostentan el atributo de poder, ya que, según afirman **Freeman** (1984) y **Suchman** (1995), el poder puede ser considerado como base para obtener la legitimidad. Para los autores, la primera prioridad de atención la tendrán los agentes sociales normativos.

3.4.2. Los niveles de moralidad corporativa a la luz de la teoría de los agentes sociales

De acuerdo con **Freeman et ál.** (2004), la teoría de los agentes sociales promueve un sentido moral de la gestión. Esto se da en la medida en que los directivos articulen un sentido compartido con los agentes sociales sobre el valor que crean. Según ello, esta teoría tiene el atributo de poder impulsar al directivo a tener claro qué se quiere lograr con la empresa y qué tipo de relaciones se quieren promover para lograr su propósito (estos dos temas son, para los autores, los centrales en la teoría de los agentes sociales). En este contexto, la visión de negocios y la ética encuentran una conexión que orientará al directivo hacia la búsqueda de un desempeño sobresaliente.

Según **Wood y Jones** (1995), los agentes sociales son los receptores del comportamiento moral de las empresas. **Logsdon y Yuthas** (1997) consideran que la forma de evaluar el nivel de desarrollo moral corporativo es a través del análisis de la

manera en que las organizaciones definen sus metas con los agentes sociales, pues éste es un indicador sobre cómo se toma en cuenta a los demás. Estos autores realizan un paralelo entre el comportamiento moral corporativo y la teoría de **Kohlberg** (1969, 1976, 1981; en Logsdon y Yuthas, 1997) sobre la moral del individuo. Este último sostiene que el desarrollo cognitivo de las personas es necesario para que puedan desarrollar un razonamiento moral. Según ello, el individuo desarrolla el sentido moral durante su existencia y llega a su máximo nivel cuando logra aplicar principios universales abstractos tales como el respeto a los derechos humanos, la justicia, entre otros. Aquellas personas que no logran este nivel de desarrollo moral se guían por las expectativas de su entorno y por los mandatos legales.

Para **Logsdon y Yuthas** (1997), esta evolución moral también es vivida por la empresa. En la etapa pre-convencional del desarrollo moral, se busca el interés de la alta dirección aun a costa de derechos legítimos de otros, dando poca relevancia a los intereses de los agentes sociales. Esta etapa ha sido caracterizada por **Freeman y Gilbert** (1988; en Logsdon y Yuthas, 1997) como la teoría de los agentes sociales según la prerrogativa de los directivos. Posteriormente, en aquellas etapas de desarrollo moral convencional, hay mayor compromiso con ciertos derechos legítimos de los agentes sociales. En este sentido, se busca la aceptación de los pares en el sector y se cree necesario un cierto orden legal para actuar, por lo que la visión sobre la actuación moral está basada principalmente en argumentos económicos y legales. Las teorías sobre los agentes sociales, más cercanas a estas ideas, son las que centran la relación con estos grupos en los derechos tradicionales de propiedad. El desarrollo moral post-convencional, es decir, aquel basado en principios éticos universales, enfatiza en el bienestar de un amplio número de agentes sociales. La empresa, en este sentido, se considera parte de una sociedad amplia y reconoce su capacidad de desarrollar la discrecionalidad más allá de su responsabilidad legal y de las expectativas de los pares. Para los directivos que actúan en este tipo de organizaciones, los derechos humanos y otros principios básicos son relevantes. **Freeman y Gilbert** (1988; en Logsdon y Yuthas, 1997) sugieren que en esta etapa de desarrollo moral, la empresa pone en práctica cualquiera de las tres estrategias siguientes: la búsqueda de la convivencia armónica con los agentes sociales

(desarrollada mediante el diálogo); el cálculo del mayor bien para la mayor cantidad de personas o, se busca el bienestar de los agentes sociales más perjudicados.

Según demuestra el planteamiento de **Logsdon y Yuthas** (1997), el modelo de agentes sociales tiene la característica peculiar de vincular aspectos de las ciencias sociales, con la ética e incluso con la teoría económica. Autores como **Jones y Wicks** (1999) proponen una convergencia entre las ciencias sociales y la ética para mostrar cómo los directivos pueden visualizar los negocios desde un enfoque moral efectivo. Asimismo, **Jones** (1995) vincula la teoría económica con la ética al afirmar que las empresas basan su gestión en un enfoque de confianza con los agentes sociales, promoviendo un comportamiento ético que les permite lograr ventajas basadas en el desarrollo de relaciones duraderas y productivas.

3.5. La identificación de los agentes sociales de la empresa

No existe consenso en el mundo académico y empresarial sobre quiénes son los agentes sociales de la empresa. **Freeman** (1984) planteó que los agentes sociales eran quienes afectaban o se veían afectados por la organización. **Hill y Jones** (1992) asociaron el concepto de agentes sociales con la legitimidad reconocida a estos grupos. **Carroll** (1996) sugería considerar a aquellos grupos con legitimidad o poder para afectar a la empresa. **Clarkson** (1995) consideraba como agentes sociales a aquellos que ponían en riesgo su inversión en la relación con la empresa. Y, en esta diversidad de definiciones, un variado número de autores han sostenido que cada empresa tendrá que desarrollar su propio listado de agentes sociales, en función a su situación y contexto particular (**Wood y Jones**, 1995; **Rowley**, 1997; **Mitchell et ál.**, 1997; **Jawar y MacLaughlin**, 2001; **Galbreath**, 2006. **Beaver**, 1999; **Lépineux**, 2005; en Galbreath, 2006.).

Para guiar la identificación de los agentes sociales relevantes, diversos académicos han intentado establecer tipologías en función a criterios específicos. De acuerdo con **Jawahar y McLauglin** (2001), **Brenner y Cochran** (1991; en Jawahar y McLauglin,

2001) y **Jones y Wicks** (1999) fueron los primeros académicos que intentaron proponer una teoría descriptiva de los agentes sociales. Esta teoría plantea que la naturaleza de los agentes sociales, sus valores, las diversas situaciones que se presentan con ellos y su relativa influencia en las decisiones de la empresa son factores relevantes para estudiar el comportamiento de las organizaciones. Para **Aguilera et ál.** (2007), el análisis de la relación de la empresa con los agentes sociales se puede llevar a cabo en diversos niveles: a nivel individual, se pueden abordar las motivaciones de los trabajadores de la empresa y su involucramiento con la RSC; a nivel organizacional, se pueden analizar las motivaciones de la empresa en su interacción con los agentes sociales directos que la impactan; a nivel nacional, es posibles estudiar las motivaciones de la empresa en el contexto de los agentes sociales que actúan en el país y, finalmente, a nivel supra-nacional, se ubicarán aquellos agentes sociales que definen los estándares internacionales de comportamiento responsable. A continuación, en la Tabla 3.1., se presenta algunas clasificaciones de los agentes sociales recogidas de la literatura.

Tabla 3.1. Diversas clasificaciones de los agentes sociales

FUENTE	CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	CATEGORÍAS
Evan y Freeman (1979; en Freeman, 1984)	Necesidad de la empresa de sobrevivir.	• Restringidos: son vitales para la empresa. • Amplios: afectan las decisiones sin llegar a ser esenciales.
Freeman (1978, 1979; en Freeman, 1984)	Muros físicos de la empresa.	• Internos. • Externos.
García Echevarría (1982; en Clarkson, 1995)	Relación de los grupos con las competencias empresariales.	• Nucleares. • Satélites.
Clarkson (1995)	Relación con el desempeño de la empresa.	• Primarios- necesarios para la operación de la empresa. • Públicos- gobierno, comunidad, sociedad.
Goodpaster (1991; en Rowley y Moldoveanu, 2003)	Motivación de la empresa para atender sus demandas.	• Estratégicos. • Morales.
Carroll (1996)	Tipo de intereses inmersos en la relación.	• Producción – proveen o compran productos o servicios (proveedores y clientes). • Gestión- otros grupos que la empresa gestiona (trabajadores, inversionistas o accionistas). • Grupos de interés- todo grupo de personas con el que la empresa establece una relación.
Carroll (1996)	Tipo de relación (forma).	• Primarios- se tiene una relación formal, contractual u oficial. • Secundarios- el resto de grupos.
Wheeler y Sillanpää (1997; en Clarkson, 1995)	Tipo de relación entablada con los grupos y grado en que éstos pueden defender sus intereses por sí mismos.	• Sociales. • No sociales.
Post et ál. (2002)	Según la voluntad de vincularse a la empresa.	• Voluntarios. • Involuntarios.
Post et ál. (2002)	Según niveles de acción estratégica de la empresa.	• Los que proveen recursos. • Los que forman parte del mercado o industria. • Los que forman parte del campo socio-político.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1. Consideraciones particulares sobre los principales agentes sociales

Brickson (2007) ha sugerido que un factor que condiciona la forma de percibir a los agentes sociales es la identidad corporativa. En este sentido, sugiere que existen empresas cuya identidad puede ser asociada con la forma de entender su relación con los agentes sociales[52]. Las empresas cuyos miembros comparten un enfoque individualista reconocen a su organización como una entidad única y diferente de las otras. Por ello, habitualmente sostienen relaciones débiles con sus agentes sociales, orientándose principalmente a la generación de resultados. Aquellas empresas con una identidad relacional muestran una mayor preocupación por el mantenimiento de relaciones positivas, por ello privilegian la atención de sus trabajadores y otros grupos con los que mantienen una relación cercana. Estas organizaciones, a juicio de la autora, entienden estas relaciones como medios para una finalidad compartida. Finalmente, las empresas con una identidad colectivista desarrollan un mayor sentido de comunidad, promoviendo el bienestar de su comunidad interna y externa; lo que, en consecuencia, las lleva a reconocer a un número más amplio de agentes sociales.

En un estudio empírico llevado a cabo por **Jamali** (2008) se analizaron los comportamientos de las empresas de países en desarrollo en relación a sus agentes sociales. Dicho estudio comprobó que estas empresas priorizaban sus agentes sociales con criterios instrumentales, es decir, buscando el resultado financiero y el mejor desempeño del negocio. En este sentido, estas empresas orientaban sus esfuerzos hacia un número reducido de agentes sociales, aspecto que ha sido analizado por varios otros autores **(Carroll y Buckhotz**, 2003; **Knox et ál.**, 2005; en Jamali, 2008. **García de Madariaga y Valor**, 2007; **Galbreath**, 2006).

Según **González** (2001), los más habituales agentes sociales con los que trata la empresa son los siguientes:

[52] Para diversos autores, las percepciones individuales se vinculan con la identidad de la organización y se refuerzan mutuamente (**Dutton et ál.**, 1994; **Elsbach y Kramer**, 1996; **Scott y Lane**, 2000; en Treviño et ál., 2008).

- Los propietarios – tienen un interés financiero en la empresa.
- La dirección – su interés es igual al de los otros trabajadores y, normalmente, mantienen con la organización un contrato explícito o implícito.
- Los trabajadores – sus tres derechos más representativos son: el derecho a la libertad, el derecho al salario justo y el derecho a la privacidad.
- Los clientes - tienen la libertad para consumir o rechazar los productos de la empresa. Los requisitos de imparcialidad y justicia hacen que la seguridad del cliente y la confianza sean responsabilidades compartidas entre empresa y cliente. La empresa está obligada a informarlo de modo veraz y de no forzarlo en su decisión de compra.
- Los proveedores – con los que debe existir reciprocidad en las obligaciones.
- Los competidores – no siempre la relación es antagónica pues, pueden surgir uniones o asociaciones cuando se comparten objetivos que interesen a ambos lados.
- La comunidad o entorno local – garantiza a las empresas el derecho a operar y, en ocasiones, facilita este proceso. A cambio, se beneficia por las tasas impositivas y por la contribución económica y social de la empresa.

En lo que se refiere a los agentes sociales internos, **Thompson y Driver** (2005) resaltan la importancia de los accionistas-inversionistas, del equipo directivo y de los trabajadores. La alusión a los diversos enfoques que resaltan el rol del accionista o inversionista en la empresa es analizada en profundidad en el capítulo que aborda las responsabilidades de la empresa[53]. En este contexto, diversos autores han hecho alusión a la idea de que el logro de los intereses de los accionistas puede estar condicionado a la adecuada gestión de las relaciones con los otros agentes sociales, entre ellos **Foley** (2001; en Foster y Jonker, 2005); **Hillman y Klein** (2001; en Kassinis y Panayiotou, 2006); **Wallace** (2003; en Jamali, 2008); **Phillips** (2003); **Foster y Jonker** (2005); **Hawkins** (2006; en Jamali, 2008) y **Jamali** (2008).

[53]Este tema se aborda en el capítulo 2, apartado 2.3.3., que se inicia en la página 49, referido a la responsabilidad económica de la empresa.

Un tema que adquiere relevancia, relacionado con la participación de los accionistas y los directivos en la empresa, es el referido al buen gobierno corporativo. El gobierno corporativo presenta a la organización temas éticos y legales que tienen que ver con el equilibrio de intereses de los agentes sociales (**Wilson**, 2000; **Post**, 2003), con la equidad aplicada en la empresa (**Thompson y Driver**, 2005) y, como afirma **Rodin** (2005), con la generación de mecanismos para hacer efectivo el cumplimiento de las obligaciones morales. Para este último autor, las máximas obligaciones morales recaen en los accionistas y, en este sentido, las buenas prácticas de gobierno corporativo permiten a los propietarios ejercer control y a los directivos rendir cuentas sobre su gestión[54]. En ese contexto, la presencia de los diversos grupos de interés en el modelo de gobierno podrá ser interpretado de modo diferente en cada país. Al respecto, **Crane et ál.** (2005) consideran que la asignación de responsabilidades a los directores en función a los intereses de los otros agentes sociales es un tema central en este campo.

Aguilera et ál. (2007) sostienen que los directivos ejercen el poder para influir en la actuación social responsable de la empresa a través del diseño de la estregia y la asignación de recursos a diversos programas y prácticas. **Haleblian y Finkelstein** (1993) estudiaron el tamaño del equipo directivo y el estilo de gestión del director general como variables que afectan el desempeño de la empresa en entornos turbulentos. En este sentido, confirmaron que equipos directivos más amplios aportaban mayores capacidades cuando la empresa permitía el ejercicio de su discrecionalidad en las decisiones, al actuar en entornos turbulentos. Asimismo, encontraron que el nivel de dominio en estos equipos, por parte de los directores generales, estaba negativamente asociado con el desempeño de la empresa en entornos turbulentos, lo que sugería la necesidad de que se promueva un adecuado balance de poder.

En el caso de los trabajadores, la literatura sobre gestión de personas ha resaltado el rol central del equipo humano para el logro de los objetivos de la empresa. **SEKN**

[54] **Frye et ál.** (2006) afirman que diversos estudios muestran que los consejos directivos de las empresas socialmente responsables ejercen mejor monitorización que el resto de empresas.

(2006) propone analizar la gestión del equipo humano a partir de la concepción de las personas como eje en la generación de una oferta de valor en la organización; en este sentido, **Ulrich** (1997), **Berman et ál.** (1999), **Becker et ál.** (2001), así como **Huselid** (1995; en Kassinis y Panayiotou, 2006), sostienen que la forma en que la empresa gestione a sus trabajadores afectará el desempeño de la misma. Por su parte, **Martín Alcázar et ál.** (2005) desarrollan un enfoque integral de la gestión de recursos humanos, que capitaliza los aportes de diversas corrientes de pensamiento desarrolladas en la abundante literatura sobre el tema. Estos autores destacan la relevancia de entender a la función de recursos humanos como un conjunto de prácticas, políticas y estrategias para gestionar el capital humano de la empresa, donde la influencia de factores propios de la organización y del entorno en el que se opera resultan claves para el buen desempeño corporativo en este campo.

Si bien estas teorías sobre la gestión del equipo humano han ido evolucionando y enriqueciéndose, **Singh** (2004) afirma que en algunas regiones ha habido un deterioro en las condiciones laborales debido a que se perciben a las personas como costes que pueden ser minimizados. Por ello, sugiere que para crear un ambiente interno adecuado en la empresa, que permita rescatar el valor de las personas y promover su misión, es necesario, entre otras cosas: considerar a las personas como activos; cultivar la cultura organizacional; seleccionar personas éticas; promover una conducta ética y un trato humano orientando a la empresa hacia la responsabilidad social. Para **Waddock y Graves** (1997), las buenas prácticas de recursos humanos tienden a reducir costes y a elevar la motivación y lealtad de los empleados, lo que conduce a mejoras en la productividad.

En este sentido, para rescatar el valor intrínseco de las personas que trabajan en la empresa, se ha puesto de manifiesto el derecho que estos grupos tienen a recibir un trato digno y oportunidades de empleo justas y enriquecedoras. Como afirman **Del Castillo y Yamada** (2008), como parte de su RSC interna, la empresa debe tener entre sus prioridades ser una buena empleadora y contribuir con la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores y sus familias. En ese sentido, **Fuentes et ál.** (2005) sugieren que, de forma gradual, se vienen observando un conjunto de

prácticas de recursos humanos positivas que se reflejan en códigos de conducta corporativos, así como en la adhesión a principios laborales y en la obtención de certificaciones internacionales. Estas evidencias de buenas prácticas laborales pueden verse traducidas en resultados tangibles para la empresa pues, como sostienen **Baty et ál.** (2003), una organización que desarrolla este enfoque amplio en la búsqueda del bienestar tendrá más probabilidades de lograr una ventaja sostenible basada en las personas[55].

En cuanto al efecto de la RSC en la relación entre empresa y trabajador, **Turban y Greening** (1997; en Fry et ál., 2006) encontraron en sus investigaciones que las empresas responsables son percibidas como mejores empleadoras. Para **Frye et ál.** (2006), una mayor dedicación a los temas de RSC podría incluso tener mejores efectos en la cultura organizacional que las propias prácticas de gestión de personal. Al respecto, **Aguilera et ál.** (2007) sugieren que la RSC puede atraer y retener a los trabajadores en la medida en que éstos observan el comportamiento de la empresa para evaluar si su trato es justo. Por otra parte, debido a que necesitan desarrollar vínculos de pertenencia, buscan trabajar en empresas en las que desarrollen sentimientos de orgullo y sentido de afiliación. Asimismo, los trabajadores desarrollan motivaciones trascendentes, más allá de su interés individual y ven satisfechas sus expectativas en el marco de los programas de acción social de la empresa.

En cuanto al grupo de agentes sociales externos, como se muestra en la Tabla 3.1., presentada en la página 112, la literatura recoge diversos criterios para agruparlos, lo que influye luego en el enfoque empresarial para su gestión. **Thompson y Driver** (2005) sostienen que una visión amplia de los agentes sociales favorece el recojo de información relevante sobre la actuación corporativa. No obstante lo anterior, algunos autores han propuesto privilegiar a aquellos que mantienen relaciones contractuales directas con la empresa. Autores como **Corry** (1997; en Thompson y Driver, 2005) consideran un error incluir a grupos con vinculación indirecta pues, a su juicio, es el Estado quien debiera velar por sus intereses.

[55] Al respecto, **Galbreath** (2006) encontró evidencias empíricas en las empresas estudiadas que demuestran que el trato superior a los trabajadores ofrece beneficios estratégicos para la empresa, lo que se refleja en sus indicadores de resultado financiero.

Ya sea que se trate de una visión amplia o reducida de los agentes sociales externos, el agente social naturalmente atendido por la empresa ha sido el cliente. **Aguilera et ál.** (2007) afirman que los clientes o consumidores tienen la capacidad de ejercer su poder a través de su voz individual o conjunta[56]. En este sentido, **García et ál.** (2007) destacan la importancia de que el consumidor premie con su decisión de compra a las marcas que muestren un comportamiento socialmente responsable. En cuanto a los avances logrados en este campo, **Berman et ál.** (1999) afirman que un amplio número de investigaciones han estado orientadas a la evaluación del rol de los agentes sociales del mercado (consumidores y clientes) en el desempeño responsable de la empresa. Esta literatura, sin embargo, ha estado principalmente orientada al análisis de prácticas irresponsables y reacciones por parte de la demanda (**Frooman**, 1997)[57].

Para **Maignan** (2001; en Aguilera et ál., 2007), la motivación de los consumidores en torno a la RSC dependerá de la forma en que cada país entienda el rol de la empresa. En todo caso, afirma, la acción conjunta de este grupo tendrá un impacto significativo en el comportamiento empresarial. **McWilliams y Siegel** (2001) han sugerido que existe un cierto nivel ideal de inversión en RSC para maximizar el beneficio económico y a la vez satisfacer a los agentes sociales. Estos autores plantean que la RSC debe ser vista como una inversión en donde se evalúe el retorno que el mercado dará a la misma.

Al respecto, **Dawkins y Lewis** (2003) dan cuenta de un estudio realizado entre el público inglés, uno de los mercados más sensibilizados en torno al tema de la RSC. Estos investigadores destacaron tres de los cinco perfiles más relevantes: quienes compran con criterio ético; los que tratan de comprar con criterios éticos pero aún valoran elementos como el precio y la calidad en su proceso de decisión y,

[56] La toma de consciencia sobre la RSC por parte de los consumidores se refleja en lo que la literatura ha denominado "consumo responsable". Según la **Fundación Ecología y Desarrollo** (2004), el consumo responsable está referido a tres temas centrales: productos verdes, comercio justo y campañas sociales y de boicots promovidos por el consumidor.

[57] Para **Dhanarajan** (2005), diversas experiencias sectoriales demuestran que el mercado aún premia las prácticas irresponsables.

finalmente, el grupo que mira la reputación corporativa, considerando una diversidad de temas sobre RSC.

De acuerdo con un estudio presentado por la **Fundación Empresa y Sociedad** (2008), la consulta a cerca de 1000 españoles encontró que los ciudadanos continúan pensando que los factores que definen a una empresa responsable son los relacionados principalmente con el respeto de los derechos de los trabajadores y el cumplimiento de las leyes, temas seguidos por el cuidado del medio ambiente y la oferta de productos de calidad. Sobre este tema, un estudio realizado por **Basil y Weber** (2006), entre 6,065 consumidores de diversos orígenes, muestra que entre los consumidores hay dos categorías: un primer grupo que contribuye a programas filantrópicos motivados por las apariencias y en búsqueda de aceptación social y, un segundo grupo que da importancia a ciertos valores personales, lo que lo impulsa a apoyar las acciones sociales de la empresa. Los autores citan algunos otros investigadores preocupados por analizar el comportamiento del consumidor frente a la RSC (**Cone**, 2002; **Blum**, 2002; **Coy**, 1996; en Basil y Weber, 2006).

Según **Velásquez** (1982; en González, 2001), las principales obligaciones que la empresa tiene con sus clientes están referidas a la obligación de informar de modo veraz del contenido del producto o servicio, así como su propósito de uso; la obligación de no ocultar u ofrecer menor información que limite su libre elección; la obligación de no forzar la elección racional del cliente y, la obligación de prevenir cualquier contratiempo con el producto.

Dos agentes sociales particularmente relevantes en el contexto de la RSC son el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, como representantes de la comunidad. **Sundaram e Inkpen** (2004; en Scherer y Palazzo, 2007) recuerdan que uno de los roles del Estado es generar las regulaciones necesarias para proteger los derechos legítimos de los agentes sociales. Para **Scherer y Palazzo** (2007), si el Estado pudiera ser capaz de predecir los problemas y conflictos que se producen en la sociedad, de manera que los sistemas administrativo y legal contaran con normas

más efectivas para evitar los conflictos, se facilitaría la convivencia entre los diversos agentes. Asimismo, el Estado, como afirman **Drucker** (1984) y **Kassinis y Panayiotou** (2006), influye directamente en la competitividad de las diversas industrias a través de la política pública. Ésta condiciona diversos mecanismos que afectan la estructura, el tamaño y la estabilidad del mercado, así como la demanda de un producto debido a las cargas tributarias impuestas y a los costes de transacción requeridos para operar. En cuanto al comportamiento ético de las empresas, **Dhanarajan** (2005) sostiene que resulta necesario que el Estado asuma el rol de sensibilización sobre el tema y provea apoyo a las empresas en su proceso de desarrollo de estrategias voluntarias.

En el caso de las organizaciones de la sociedad civil, que representan a la comunidad defendiendo causas sociales o temas políticos, **Kassinis y Panayiotou** (2006) y **Scherer y Palazzo** (2007) sostienen que estas instituciones pueden ejercer un control efectivo del cumplimiento de los sistemas políticos y económicos, dejando que la lógica del mercado actúe. Estos autores recuerdan las ideas planteadas en el concepto de democracia deliberativa de Habermas**,** que sugiere que estos grupos pueden ejercer una acción colectiva plural a través de las instituciones que los representan, defendiendo las causas colectivas. **Gwen y Hill** (2004) añaden a estos roles su capacidad para movilizar a ciudadanos e instituciones voluntarias, promoviendo valores compartidos y generando conciencia sobre los mismos. Asimismo, destacan su capacidad para proponer soluciones a los problemas sociales.

El rol desempeñado por las organizaciones de la sociedad civil resulta relevante cuando se trata de empresas multinacionales, donde el Estado tiene limitado su nivel de injerencia al país en el que actúa. En efecto, diversos autores han puesto de manifiesto la importancia de las organizaciones de la sociedad civil en su rol vigilante a nivel internacional (**Braithwaite y Drahos**, 2000; **Habermas**, 2001; **Rondinelli**, 2002; **Klein et ál.**, 2004; en Scherer y Palazzo, 2007. **Dhanarajan**, 2005), aunque algunos autores como **Rugman** (2000) recuerdan que estas organizaciones no siempre representan legítimamente los intereses de los diversos actores de la

sociedad. Otro elemento relevante es anotado por **Kay y Silberston** (1995; en Thompson y Driver, 2005), quienes llaman la atención frente al hecho de que demasiada monitorización de la acción empresarial pudiera limitar la autonomía natural que requiere el directivo para actuar, debilitando su creatividad y el potencial de crecimiento.

En el contexto de las organizaciones de la sociedad civil es pertinente recalcar la participación de las asociaciones gremiales. **Aguilera et ál.** (2007) afirman que las empresas de un mismo sector tienden a compartir valores, normas y creencias que son respetadas pro todas las empresas. Por otro lado, según sostienen, diversos académicos han afirmado que las empresas buscarán emular el comportamiento de sus pares para asegurar su sobrevivencia en el largo plazo y para facilitar el logro de su legitimidad en el ámbito en el que se desenvuelven (**Meyer y Rowan**, 1977; **Zucker**, 1977; **Schuman**, 1985; **Livesey**, 2001; en Aguilera et ál., 2007). Según **Martin** (2003; en Campbell, 2007), la presión de los pares puede facilitar que la empresa desarrolle acciones de RSC. En este sentido, **Campbell** (2007) resalta la importancia de la autorregulación en el sector para asegurar un buen comportamiento corporativo pues, a su juicio, los empresarios están interesados en actuar de manera gremial generando normas de conducta, con la finalidad de evitar la participación del Estado. El autor sostiene que cuando las empresas interactúan de manera sistemática con pares, tienden a desarrollar un enfoque de más largo plazo en torno a sus intereses.

La comunidad en sí misma ha sido también foco de atención en la literatura sobre los agentes sociales. **Waddock y Graves** (1997) han encontrado evidencias de los efectos positivos de las buenas relaciones con la comunidad. **Matten et ál.** (2003) y **Matten y Crane** (2005) desarrollan el concepto de ciudadanía corporativa, mediante el cual se resalta el sentido de pertenencia a la sociedad, por parte de la empresa. Por otro lado, como afirma **Jamali** (2008), las teorías integrativas han dado fuerza al contrato social que une a la empresa con la sociedad, con la finalidad de operar con legitimidad. **Margolis y Walsh** (2003) y **Papasolomou-Doukakis et ál.** (2005) han destacado esta relación entre la empresa y la comunidad, en donde se encuentran

diversos grupos que pueden ver afectado su bienestar con la presencia de la empresa.

En efecto, **Rowley y Moldoveanu** (2003) resaltan el papel desempeñado por los grupos de agentes sociales cuando actúan de manera colectiva (e.g. defensores de causas sociales de la comunidad, sindicatos, activistas, entre otros) y sugieren que, si bien el sentido de urgencia y de descontento de los agentes sociales que actúan en grupos son los factores que influyen en su actuación, existen otras consideraciones relevantes. Afirman que estos grupos actúan movidos no solo por su interés en el tema sino también por un sentido de identidad colectiva. Sobre el efecto de esta actuación conjunta, **Frooman** (1999) y **Savage et ál.** (1991) han afirmado que estos grupos deben ser vistos en función a su capacidad (poder) y motivación para afectar a la empresa, de manera que se pueda evaluar el riesgo de una actitud adversa o la oportunidad de una actitud cooperativa en la relación. Para **Rowley y Moldoveanu** (2003) otras consideraciones importantes tienen que ver con los diversos roles que desempeñan las personas como parte de distintos grupos de agentes sociales pues, en algunos casos, estos roles pueden generar motivaciones enfrentadas que frenen la actuación del agente social. Asimismo, consideran importante analizar el poder relativo que les confiere el manejo de recursos necesarios para la empresa pues este factor podría ser un impulsor de presión.

Rowley (1997) afirma que, si la empresa actúa en un contexto en donde la estructura de las relaciones entre los diversos agentes sociales es muy fuerte, experimentará una presión relevante de los agentes sociales. La efectividad con la que podrá enfrentar esta presión dependerá de la posición de dominio que la empresa tenga en esta estructura de relaciones. Para lograr este dominio, el autor propone que la empresa desarrolle comportamientos alternativos: compromiso y actitud de negociación (cuando se trate de una red de agentes sociales fuertes en donde la empresa tenga cierto protagonismo); la conducción de las relaciones con los agentes sociales (cuando se trate de una red de agentes sociales débiles en donde la empresa ejerce cierto dominio); cumplimiento de las demandas de los agentes sociales (cuando los agentes sociales desarrollen una red fuerte y la empresa no

ostente una posición de dominio) y, finalmente, evasión de la presión de los agentes sociales (cuando la red de agentes sociales no sea fuerte y la empresa no ostente una posición de dominio).

3.6. La gestión de los agentes sociales desde una perspectiva estratégica

Como afirman **Post et ál.** (2002), desde una perspectiva estratégica se debe reconocer que las relaciones con los diversos grupos de agentes sociales afectarán las capacidades de la empresa para la creación de valor. Por ello, proponen que el concepto de organización se extienda para incluir en él a los actores involucrados en las relaciones de mercado y en las relaciones sociales de la empresa, tanto a nivel interno, como en el entorno. Para estos autores, la empresa depende fuertemente de sus relaciones por lo que debe desarrollar esquemas de trabajo basados en el beneficio mutuo. Su definición de los agentes sociales grafica su posición: "…(los agentes sociales son) los individuos y grupos que contribuyen voluntaria o involuntariamente con la capacidad de creación de riqueza y con las actividades de la empresa, por lo que pueden considerarse como potenciales beneficiarios y/o como grupos que asumen riesgos" (**Post et ál.**, 2002: 8). En este sentido, la gestión de los agentes sociales implicará, según proponen, el desarrollo de políticas y prácticas que incluyan las metas de estos grupos y la preocupación de la empresa por ellos. Estas ideas coinciden con lo afirmado por **Brammer y Millington** (2004) que sostienen que las organizaciones deben saber priorizar la atención de las demandas de los agentes sociales que generen riesgos y oportunidades significativas en relación con el cumplimiento de los objetivos corporativos.

3.6.1. Estrategias para la gestión de los grupos de agentes sociales

Savage et ál. (1991: 62) sostienen que "…en la medida en que los agentes sociales se vuelvan más activos, mejor informados y más interdependientes con la empresa su gestión será más crítica". Por ello, resaltan la importancia de que la empresa

evalúe estas relaciones en función a la potencial amenaza que pueden representar, así como la potencial fuente de cooperación con ellos. Sobre este punto, **García de Madariaga y Valor** (2007) afirman que en ambientes cambiantes las empresas no pueden conformarse con atraer clientes o expandir sus mercados pues, para sobrevivir en mercados maduros, deben desarrollar relaciones de largo plazo sostenibles con sus agentes sociales. Si bien algunos autores sostienen que la confianza y el compromiso pueden ser parte del enfoque de las empresas (**Morgan y Hunt**, 1994; **Wilson**, 1995; en García de Madariaga y Valor, 2007), otros como **Frooman** (1999) resaltan el nivel de enfrentamiento que puede darse en esta dinámica de relación. Para este académico, la teoría de los agentes sociales se refiere a la gestión de potenciales conflictos que se originan por la existencia de intereses divergentes.

Si bien la literatura de carácter descriptiva hace aportes significativos en cuanto a identificar los tipos de agentes sociales y su relación con la empresa, no dice cómo gestionarlos o cómo priorizar intereses si éstos no son coincidentes. Uno de los autores que pone en discusión el tema de dirigir las relaciones con los agentes sociales desde una perspectiva estratégica es **Freeman** (1984). De acuerdo con sus planteamientos, los dos supuestos sobre los que descansa su uso instrumental son: el éxito en el mercado como objetivo último de la estrategia y, el hecho de que aquellas relaciones cuyo coste sea superior al beneficio serán interrumpidas. **Hillman y Klein** (2001; en Kassinis y Panayiotou, 2006) anotan en este sentido que la construcción de mejores relaciones con los agentes sociales a la larga incrementará el bienestar del accionista por la vía del desarrollo de activos intangibles valiosos. Por lo tanto, como sostiene **González** (2001), las empresas deben gestionar las relaciones con los agentes sociales para asegurar los beneficios económicos para sus accionistas, lo que lleva a concluir que este modelo resulta ser un medio y no un fin en sí mismo.

Rowley (1997), por su parte, sostiene que la empresa responde a las influencias de múltiples agentes sociales que deben ser tomados en conjunto. Según ello, la atención individualizada de los agentes sociales podría hacer que los directivos pierdan la necesaria perspectiva de la gestión conjunta de los grupos. Una visión de

conjunto fue propuesta por **Post et ál.** (2002), quienes resaltan la importancia de tres grupos de agentes sociales: los trabajadores, los inversionistas o accionistas y, los clientes. Para estos autores, estos grupos resultan críticos pues se ven beneficiados por la innovación, la productividad y el servicio que ofrece la empresa. Por ello, su gestión debe ser incorporada a la rutina empresarial. De acuerdo con estos autores, la adecuada gestión de estos grupos favorecerá la buena relación con el entorno de la empresa y podrá constituirse en fuente de ventaja competitiva. En relación con otros grupos que actúan en su mercado, como son los proveedores de recursos, afirman que el reto de la empresa será compartir sus activos estratégicos de manera que se eleven las capacidades de los participantes. En ese sentido, la relación con los competidores del sector también podría ser aprovechada para mejorar las condiciones de la industria a través del desarrollo de lineamientos sectoriales. En cuanto a los agentes sociales que actúan en el ámbito social y político, sugieren que la empresa busque el desarrollo de relaciones de largo plazo.

El carácter estratégico de la gestión de los agentes sociales es resaltado por **Jones** (1995) y **Jones y Wicks** (1999), quienes la presentan como la mejor teoría instrumental que combina lo económico y lo ético. Según sostienen, el enfoque de la gestión de los agentes sociales permite definir una suerte de contrato que se establece entre la empresa (a través de sus directivos) y los agentes sociales. Este contrato descansa sobre la base de la confianza y la cooperación, elementos que conforman los cimientos de la ventaja competitiva corporativa.

Por otra parte, este enlace entre la ética y la gestión estratégica es resaltado también por **Wheeler et ál.** (2003), quienes lo plantean en función al puente que la teoría de los agentes sociales construye entre la RSC y la estrategia corporativa. Estos autores consideran que desde la perspectiva del análisis de los agentes sociales es posible evaluar el resultado empresarial en una visión de múltiple resultado, en consonancia con lo propuesto por los promotores del concepto de sostenibilidad, el cual se orienta hacia la generación de valor económico, valor social y valor ecológico como norte para la actuación empresarial[58]. En sus escritos, estos autores analizan las

[58] El World Business Council for Sustainable Development define el concepto de sostenibilidad como "formas de progreso que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las

experiencias de diversas empresas. Sus experiencias les permitieron evidenciar el efecto virtuoso de la relación existente entre las prácticas inclusivas con los agentes sociales, la responsabilidad y la sostenibilidad comercial.

Para gestionar adecuadamente a los diversos grupos de agentes sociales, **Carroll** (1979) toma de **Wilson** (1974; en Jawahar y McLaughlin, 2001) el hecho de que la empresa puede adoptar estrategias reactivas, defensivas, acomodativas o proacticas para cumplir con las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales. Otros autores han utilizado también esta clasificación de las posibles estrategias para la gestión de las relaciones con los diversos agentes sociales. Estos académicos plantean que una estrategia proactiva implica hacer esfuerzos importantes en la atención de las demandas de los agentes sociales, mientras que una estrategia acomodativa es menos activa. Por otra parte, la estrategia defensiva, implica cumplir con las exigencias legales y, la estrategia reactiva, pelear contra las exigencias de los agentes sociales o ignorarlos por completo (**Wartick y Cochran**, 1985; **Clarkson** 1988, 1995, 1991; **Gatewood y Carroll**, 1981; en Jawahar y McLaughlin, 2001).

Para puntualizar aun más este enfoque, **Clarkson** (1995) sostiene que la postura proactiva anticipa responsabilidades, mientras que la acomodativa las acepta y en cierto modo trata de obtener concesiones. En el caso de la postura defensiva, la empresa admite la responsabilidad pero busca cumplir solo con la ley; mientras que la postura reactiva busca negar dichas responsabilidades. En sus trabajos empíricos sobre la gestión de los agentes sociales, desarrolla la escala RDAP para medir las estrategias de reacción, defensa, acomodación y proactividad.

Munilla y Miles (2005) han resaltado la importancia de una adecuada consideración de la posición de los agentes sociales y del impacto de sus demandas en los resultados buscados por la empresa. Estos autores han orientado su análisis empírico al estudio de las diversas formas de actuación de la empresa en la gestión de su entorno, en donde identifican un continuo que presenta desde una posición de

generaciones futuras para alcanzar sus necesidades". (En "El caso empresarial para el desarrollo sostenible". **World Business Council for Sustainable Developement**. Extraído de www.wbcsd.ch/web/publications/business-case-spanish.pdf, el 5 de diciembre de 2008.)

cumplimiento de las demandas de los agentes sociales, pasando por una postura estratégica sobre la atención de estos grupos para llegar, de manera no necesariamente recomendable, a una posición en donde la empresa se vea forzada a cumplir con todas las expectativas de estos grupos. Los autores se valen de los aportes de otros académicos (**Carroll**, 1991; **Miles y Covin**, 2000; **Van Marrewijk**, 2003; en Munilla y Miles, 2005) para afirmar que una orientación a la supremacía de las demandas de los agentes sociales pudiera forzar a la empresa a actuar en un sentido que no esté necesariamente alineado con sus intereses estratégicos o con los de la mayoría de los agentes sociales. En efecto, según sostienen, las empresas deben medir el poder de los agentes sociales para imponer sus demandas pues, si bien lo menos costoso puede ser adoptar una política de cumplimiento, ésta podría no ser una posición sostenible en entornos sociales y regulatorios dinámicos. Por otra parte, una actitud demasiado complaciente de aceptación casi forzosa de las presiones del entorno podría estar denotando una actitud reactiva ante la presión, lo cual difícilmente abonará en favor de la competitividad de la empresa.

En este mismo sentido, en el campo de la gestión estratégica de los agentes sociales, **Savage et ál.** (1991) hacen algunos aportes. Ellos sostienen que la empresa debe satisfacer solo en un nivel mínimo los intereses y demandas de aquellos agentes sociales que representan una amenaza o colaboración potencial y que debe concentrarse en atender las relaciones de aquellos grupos que pueden constituir una amenaza importante o una oportunidad para establecer relaciones de cooperación atractivas. Según estos autores, una estrategia organizacional efectiva requiere el consenso de los diversos agentes sociales claves. “A diferencia de la gestión tradicional que se enfoca en asuntos de orden interno, la gestión de agentes sociales explicita la relación con agentes sociales internos, externos o que hacen una interfase con la empresa. En la medida en que los agentes sociales se vuelvan más activos, mejor informados y más interdependientes con la empresa, su gestión será más crítica” (**Savage et ál.**, 1991: 62).

En consecuencia, la recomendación sobre cómo evaluar la relación con cada grupo de interés está centrada en el análisis del potencial de amenaza u oportunidad de cooperación que cada agente social represente. La capacidad de amenaza vendrá

dada en función al poder relativo que un determinado agente social tenga sobre la empresa, medido en función del nivel de dependencia de ésta sobre los recursos que dicho agente social pueda proporcionarle (ideas desarrolladas en la teoría de la dependencia de recursos). En el caso de la cooperación, cuanto más dependencia tenga un agente social con la empresa o, en la medida en que identifique amenazas en su relación con la misma, más dispuesto estará a cooperar. Los autores proponen diversas estrategias de acuerdo al tipo de agente social del que se trate. Su propuesta se presenta en la Figura 3.1.

Figura 3.1. Relación de la empresa con sus agentes sociales

		Potencial de Amenaza	
		Alto	**Bajo**
Potencial de Cooperación	**Alto**	Agentes sociales de relación mixta ***Estrategia: colaborar***	Agentes sociales apoyadores ***Estrategia: involucrarlos***
	Bajo	Agentes sociales no apoyadores ***Estrategia: defenderse***	Agentes sociales marginales ***Estrategia: monitorearlos***

Fuente: Savage et ál., 1991: 65.

En una propuesta alternativa, **Jawahar y McLaughlin** (2001) proponen considerar la gestión y priorización de las demandas de los agentes sociales en función al ciclo de vida que esté transitando la organización. El concepto de ciclo de vida de la organización ha sido desarrollado por diversos autores (**Chandler**, 1962; **Quinn y Cameron**, 1983; **Smith et ál.**, 1985; **Drazin y Kazanjian**, 1990; en Jawahar y McLauglin, 2001). Según proponen, las organizaciones pasan por las etapas de inicio, crecimiento, madurez y transición para la posterior revitalización. En esa dinámica, tanto las prioridades de la alta dirección, como la efectividad de la empresa varían en función de cada una de estas etapas.

La propuesta de **Jawahar y McLaughin** (2001) combina las ideas de la teoría de la dependencia de los recursos, de la teoría prospectiva y de la teoría de gestión estratégica de los agentes sociales. Según ello, aplicando los conceptos de la teoría de la dependencia de los recursos, la mayor o menor atención de un agente social dependerá del grado en que cuenta con recursos críticos para la empresa. La aplicación de la teoría prospectiva se refleja en la consideración del directivo sobre el posible riesgo a futuro que representa un agente social, como factor determinante de la atención que la empresa otorgará a sus demandas. Finalmente, el enfoque de la gestión estratégica de los agentes sociales se verá reflejado en el tipo de posición asumida por la empresa, en función a la importancia que dicho agente social represente para la organización.

Estos académicos proponen que la empresa debe adoptar una estrategia proactiva o acomodativa frente a sus agentes sociales, para reducir el riesgo frente a ellos. Según ello, en la etapa inicial del negocio, la empresa requiere proveerse de recursos por lo que los inversionistas, clientes y acreedores resultan ser agentes sociales claves y, por lo tanto, se sugiere adoptar una estrategia proactiva en la relación con estos grupos. Posteriormente, en la etapa de crecimiento del negocio, el principal interés se centra en la expansión, por lo que la estrategia proactiva debiera ser utilizada con los socios comerciales, empleados y acreedores. Cuando la empresa pasa a una etapa de madurez, reduce sus niveles de riesgo, contando con más recursos para atender las demandas de otros agentes sociales tales como la comunidad, los activistas y las autoridades. Finalmente, en la etapa de declive o transición hacia la reinvención del negocio, la empresa tendrá que priorizar nuevamente el interés económico y las relaciones con los agentes sociales que puedan ofrecerle nuevas oportunidades.

3.6.2. Adaptaciones internas para la atención de los agentes sociales

Maurer y Sachs (2005) proponen un modelo analítico para comprender los procesos de aprendizaje que vive una organización en la gestión de sus agentes sociales. Su

propuesta estudia las variaciones de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional en función a los estímulos o presiones que la empresa recibe del entorno y de sus actores. Estos estímulos se generan a partir de las grandes tendencias o cambios del entorno en el que se opera, así como a partir de incidentes puntuales y situaciones de crisis que debe afrontar la organización. Con la influencia de estos estímulos, la empresa experimenta procesos de aprendizaje por los que se adapta gradualmente para reducir el riesgo a error o, en un enfoque más radical, asume un comportamiento más proactivo y hasta transformador de su propio entorno[59].

Para **Post et ál.** (2002), una adecuada gestión de las relaciones con los agentes sociales se basará en la capacidad de la empresa de situar estas acciones en el contexto de la estrategia corporativa y en la adaptación de la estructura de la organización para la actuación efectiva. Algunos factores centrales, serán: el mapeo de los agentes sociales y la definición de objetivos en cada relación; la alerta frente a la aparición de nuevos agentes sociales; la asignación de responsabilidades al equipo humano que deberá gestionar cada relación y, el diseño de políticas, prácticas y sistemas de monitorización que faciliten una adecuada administración de estos procesos. Autores como **Spiller** (2000; en Jamali, 2008) han propuesto incluso la utilización de un tablero de mando ético que extienda la perspectiva de atención de los clientes a la consideración de un grupo más amplio de agentes sociales primarios.

Ackerman y Bauer (1976; en Garriga y Melé, 2004) sostienen que la empresa debe saber interpretar las demandas sociales, que no siempre son claras, y que debe aplicar su discrecionalidad en ese proceso. Sobre esto, **Garriga y Melé** (2004) comentan que, para lograrlo, la empresa deberá integrar en su negocio las demandas que considere legítimas, siguiendo valores sociales. Estas demandas irán variando en función al contexto en el que se desenvuelva la empresa y dependerán del

[59] Investigadores como **Kassinis y Panayiotou** (2006) han estudiado la relación existente entre la preocupación de los diversos agentes sociales sobre un tema en particular (en su caso, el tema medioambiental) y la posibilidad de que la empresa afronte litigios por comportamientos poco responsables. A través de estos estudios han encontrando evidencia empírica que demuestra que los directivos adoptan prácticas responsables para reducir los riesgos del negocio y evitar posibles litigios, cuando perciben presión por parte de los agentes sociales.

momento y del sector de actividad. Una forma de llevar las percepciones a la acción, según proponen Cuervo y Glazer (**Cuervo,** 1989; **Glazer**, 1991; en García de Madariaga y Valor, 2007), es el desarrollo de un adecuado sistema de gestión de los agentes sociales, que tendrá como elementos centrales a la estrategia y a la estructura organizacional, así como a los procesos y a las herramientas de gestión.

Además de los factores citados, un tema que ha ocupado a varios estudiosos de la gestión de los agentes sociales ha sido la cultura organizacional. Sobre el particular, **Slater y Narver** (1995; en García de Madariaga y Valor, 2007) puntualizan que una cultura de orientación al mercado deberá tomar en consideración los intereses de los diversos agentes sociales para crear y mantener una oferta de valor superior. En este sentido, **Foster y Jonker** (2005) destacan la importancia de que la empresa entable procesos de persuasión en su comunicación con los agentes sociales, basados en la comprensión de la situación y de los posibles efectos en el otro, de manera que la comunicación adquiera una orientación hacia la resolución de los problemas en conjunto y la acción positiva. Al respecto, **García de Madariaga y Valor** (2007) reconocen que las estrategias de orientación al mercado y el mercadeo relacional son dos enfoques que han asumido de manera indirecta un modelo de gestión de los agentes sociales.

Wheeler et ál. (2003) destacan la necesidad de desarrollar una cultura organizacional que promueva la relación con los agentes sociales con miras a que la empresa genere valor económico, valor social y valor ecológico (enfoque de desarrollo sostenible). Ellos identifican tres tipos de culturas organizacionales relacionadas con la creación de valor: en el primer nivel, las empresas desarrollan una cultura de cumplimiento con poco involucramiento con los agentes sociales. En esta etapa se cumplen las normas sociales y se evita la destrucción de valor en cualquiera de sus tres formas. En el segundo nivel, se desarrolla una cultura de gestión de las relaciones con los agentes sociales más directos, con la finalidad de generar valor específico en cada relación, tras cumplidos los objetivos económicos. Este comportamiento se asocia con las acciones filantrópicas efectivas acompañadas de procesos de comunicación con los agentes sociales. Finalmente, en un tercer

nivel, se desarrolla una cultura organizacional sostenible, donde se reconocen las interrelaciones y posibles sinergias entre la empresa, sus agentes sociales, la sociedad y las redes de cooperación, con el objetivo de maximizar la generación de valor económico, social y ecológico o medioambiental.

Jones et ál. (2007) recientemente resaltaron la importancia de considerar aspectos culturales para establecer un vínculo más cercano entre la visión normativa y la visión instrumental de la teoría de los agentes sociales. Siguiendo a diversos autores que afirman que el equipo directivo se ve influenciado por el contexto organizacional en el que actúa (**Katz y Kahn**, 1978; **Daft y Weick**, 1984; **March y Simon**, 1958; en Jones et ál., 2007), estos investigadores se orientaron al estudio de los factores predictores de la relación entre la empresa y sus agentes sociales. Como conclusión, proponen un continuo compuesto por cinco tipos de culturas corporativas en donde, en un extremo, se ubican las empresas amorales (con directivos preocupados por su interés individual) y, en el otro extremo, se ubican las empresas con culturas morales desarrolladas (en donde existe una preocupación por los intereses de los diversos agentes sociales). En un nivel intermedio, los autores identifican a las organizaciones con una cultura de moralidad limitada y presente en diversos grados (preocupada por determinados grupos de agentes sociales). La propuesta descrita complementa y enmarca el aporte realizado por **Mitchell et ál.** (1997) en torno a la clasificación de los atributos de los agentes sociales, que se describe a continuación.

3.7. Clasificación de los agentes sociales según sus atributos – la propuesta de Mitchell et ál. (1997)

Tomando como base gran parte de esta tipología preexistente y centrando el análisis en la descripción de las relaciones que la empresa establece con cada uno de los agentes sociales, **Mitchell et ál.** (1997) desarrollaron un esquema que permite evaluar a cada uno de estos grupos de interés en función a tres elementos, a los que llaman “los atributos de los agentes sociales”:

- Legitimidad – derecho asistido para plantearse ciertas expectativas sobre la actuación de la empresa. **Suchman** (1995: 574) define la legitimidad como "una percepción generalizada o el supuesto de que las acciones de cualquier entidad son deseables y apropiadas en un sistema de normas, valores, creencias y definiciones".
- Poder – capacidad de influir en la gestión y decisiones de la empresa. Según **Weber** (1947; en Neville et ál., 2004), los agentes sociales que tienen poder, tienen la habilidad de hacer uso de su voluntad aun a pesar de cualquier resistencia. **Freeman y Reed** (1983) sugirieron la existencia de tres tipos de poder: el poder formal, el poder económico y el poder político. **Mitchell et ál.** (1997) han caracterizado el tipo de poder como: el poder coercitivo, el poder utilitario y el poder normativo.
- Urgencia –el grado en que las demandas de los agentes sociales requieren atención inmediata por lo que se ejerce presión para hacer valer su interés. **Mitchell et ál.** (1997), sin embargo, han advertido que pudieran haber otros factores que influencien a los agentes sociales por lo que, si bien la urgencia es un catalizador de la acción, no necesariamente los lleva a actuar en el corto plazo.

Este marco conceptual ha sido tomado como referencia por diversos autores para llevar a cabo estudios empíricos o para proponer nuevos estudios que tomen como base estas ideas (**Agle et ál.**, 1999; **Fernández**, 2001; **Jawahar y MacLaughlin**, 2001; **Rowley y Moldoveanu**, 2003; **Neville et ál.**, 2004; **Jamali**, 2008).

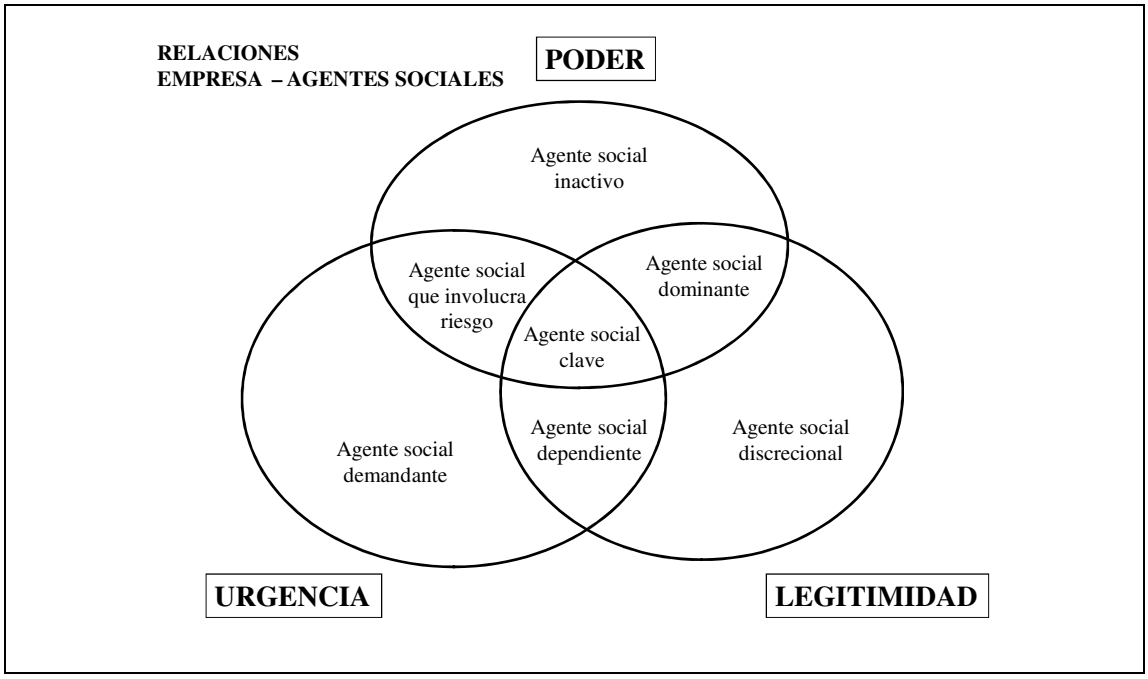
De acuerdo con el modelo planteado por los referidos autores (ver la Figura 3.2.), es importante evaluar a cada agente social en función a la legitimidad de sus expectativas, al poder que tienen sobre la empresa o, a la urgencia que tienen en sus demandas en el momento actual. Se considera un agente social clave o central a aquel que combina los tres elementos; sin embargo, la empresa debe preocuparse por gestionar adecuadamente también sus relaciones con aquellos que cumplen al menos dos de las tres condiciones, pues éstos pueden fortalecer su posición gracias a cambios en el entorno o en la empresa. De acuerdo con estos autores, la

relevancia de los agentes sociales, percibida por los directivos, estará en función a la acumulación de los tres atributos citados –legitimidad, poder y urgencia (**Mitchell et ál.**, 1997). **Freeman** (1984) considera que las percepciones de los directivos sobre la relevancia de los agentes sociales puede ser asociada tanto a los mismos agentes, como a sus demandas.

Un aporte importante de este modelo es el referido al carácter dinámico del mismo, lo que convierte a cada atributo en una posible variable de investigación. Si bien, como se dijo, un agente social puede cumplir una o dos de las tres condiciones en el momento presente, su situación puede modificarse en el futuro. Por ello, los autores introducen el concepto de agentes sociales latentes, expectantes o centrales.

- Agentes sociales latentes: son percibidos por la dirección con una baja relevancia porque solo poseen un atributo de los tres reseñados (legitimidad, poder o urgencia). Estos agentes sociales reciben la denominación de latentes porque al poseer uno de los atributos no tienen gran relevancia para la empresa aunque, tarde o temprano pueden llegar a tenerla, teniendo en cuenta que el entorno es cambiante y pueden alcanzar más atributos.
- Agentes sociales expectantes: presentan dos atributos de los tres mencionados y, en este sentido, presentan una relevancia moderada. Entre los agentes sociales expectantes suelen crearse coaliciones que les permiten llegar a configurarse o presentarse frente a la empresa como grupos centrales, lo que exige que los directivos conozcan esta dinámica de interrelación para prever esta posibilidad.
- Agentes sociales centrales – presentan los tres atributos.

Figura 3.2. Los tipos de agentes sociales. Modelo de Mitchell et ál. (1997)



Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997: 872).

A propósito de la propuesta de **Mitchell et al.** (1997), **Jones et ál.** (2007) han resaltado la importancia de considerar algunas variables moderadoras que influyen en las percepciones del directivo cuando toma decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa en respuesta a las demandas de los agentes sociales. En este sentido, el aporte del trabajo realizado por estos autores radica en la inclusión de aspectos contextuales referidos a la cultura organizacional, que pueden ejercer influencia en las percepciones individuales y en el proceso de toma de decisiones de los directivos. Su propuesta resalta la importancia de los atributos de poder y legitimidad de los agentes sociales en el contexto de la cultura organizacional. Del mismo modo, ofrece una visión particular sobre el papel que desempeña el atributo de urgencia como catalizador de la relevancia percibida por el directivo en cada grupo de agentes sociales. En este sentido, las consideraciones morales del interés personal y el interés por los otros como factores que definen el poder y la legitimidad percibida por el directivo contribuyen en la mejor integración entre la visión normativa y la visión instrumental de la RSC.

3.8. Resumen del capítulo

El objetivo de este capítulo ha sido presentar los conceptos centrales alrededor de la teoría de los agentes sociales que, a decir de varios autores, constituyen un marco que facilita el estudio del comportamiento empresarial responsable en su interacción con el ambiente interno de la empresa y con su entorno. Esto último, según se afirma, debido a que esta teoría permite enfocarse en el análisis de las relaciones entre la empresa y los diversos actores de la sociedad, así como en las formas en que dicha empresa puede convivir con las demandas y expectativas de estos grupos, sin poner en riesgo su sostenibilidad y el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

La literatura existente sobre la teoría de los agentes sociales es amplia y variada. Como se aprecia a lo largo del desarrollo de este capítulo, en el marco de la teoría de los agentes sociales conviven visiones principistas en torno a la legitimidad de las demandas de los diversos grupos, con visiones más pragmáticas y utilitaristas que resaltan la necesidad de que los directivos desarrollen una permanente priorización de las demandas para asegurarse una gestión efectiva. Un número importante de académicos ha destacado el carácter normativo de esta teoría, en la medida en que reconoce la obligación de la empresa de considerar a los agentes sociales y sus demandas por su valor intrínseco. En este contexto, se presenta la discusión existente en la literatura sobre la validez y viabilidad de una democracia deliberativa donde podría ser posible la inclusión de los intereses de los diversos grupos bajo un plan corporativo consensuado de actuación. Asimismo, se discute sobre la legitimidad de las demandas de los diversos grupos y sobre el carácter moral de la actuación empresarial en la atención de dichas demandas.

Otro grupo de académicos, se ha orientado hacia un enfoque más empírico, buscando llevar los principios de la RSC al terreno de la acción corporativa. A través de la revisión de los principales aportes sobre el tema, ha sido posible identificar diversos esfuerzos por clasificar estos marcos conceptuales, así como por establecer taxonomías y recomendar estrategias para la gestión de las relaciones con los diversos grupos. El capítulo destaca de manera resumida algunas consideraciones

relevantes sobre la presencia de los diversos agentes sociales en la vida empresarial para, luego, desarrollar -desde una perspectiva más instrumental- los marcos conceptuales propuestos en la literatura sobre cómo llevar a cabo una gestión estratégica de estas relaciones. En conjunto, estos aportes han ofrecido diversos criterios para definir cuáles son los agentes sociales relevantes para la empresa, así como para priorizar sus demandas y expectativas. En este sentido, se resalta el rol del directivo como un agente de los diversos grupos con los que la empresa interactúa y, en consecuencia, como el nexo que vincula a la empresa con contratos implícitos y explícitos con los diversos agentes sociales.

Su relación con el modelo de investigación empírica propuesto

Para fines de esta investigación resulta oportuno recoger los aportes de **Mitchell et ál.** (1997) sobre los atributos de los agentes sociales y los criterios para priorizar sus demandas. El modelo propuesto por estos autores ha sido citado en un número significativo de trabajos académicos, en donde se ha resaltado su capacidad de integrar gran parte de las ideas previas y centrales desarrolladas en el marco de la teoría de los agentes sociales y, a su vez, llevar estos conceptos del terreno de las ideas a su aplicación práctica.

Como se verá más adelante en el capítulo 6, el modelo desarrollado en esta investigación empírica reconoce el aporte descriptivo e instrumental de este marco conceptual –sin desconocer su aporte normativo, implícito en la conceptualización de los agentes sociales y sus atributos[60]. En ese sentido, estos conceptos han sido utilizados para analizar cómo el directivo percibe la presión de los agentes sociales y define, en consecuencia, la relevancia de estos grupos y sus demandas, como parte del proceso de toma de decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa. Estas ideas se recogen en la hipótesis 2 del modelo de investigación empírica[61].

[60] El modelo de investigación empírica desarrollado se presenta en el apartado 6.3., que se inicia en la página 313.
[61] La hipótesis 2, a la que se ha hecho referencia, se presenta en el apartado 6.3.2., en las páginas 339 a 342. Su comprobación empírica se presenta en el apartado 7.8., a partir de la página 473.

Asimismo, como se podrá deducir de la investigación desarrollada, el tercer objetivo ha sido poner a prueba la pertinencia de los atributos de los agentes sociales como variables que determinan la relevancia de estos agentes en los diversos ámbitos de actuación social responsable de la empresa[62]. Esta relación se analiza a través de la hipótesis 3 del modelo de investigación empírica. Para la identificación de los grupos de agentes sociales de las diversas empresas de la muestra se ha buscado elaborar una relación amplia de grupos relevantes, identificados a partir de la revisión de la literatura antes descrita[63].

[62] La hipótesis 3, a la que se ha hecho referencia, se presenta en el apartado 6.3.2., en las páginas 343 a 345. Su comprobación empírica se presenta en el apartado 7.8, a partir de la página 473.
[63] La definición de los agentes sociales utilizada en la investigación se detalla en el apartado 6.3.1.2.2. que se inicia en la página 325. Asimismo, este listado puede verse en el Anexo 1, página 651, que contiene el instrumento de recolección de información.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 4:
LA ACTUACIÓN SOCIAL RESPONSABLE DE LA EMPRESA

Contenido:

4.1. Introducción.

4.2. El concepto de “actuación social responsable de la empresa”.

4.3. La respuesta social de la empresa.

4.4. Identificación de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa.

4.5. Análisis de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa.

4.6. Los avances de la actuación social responsable de las empresas en el contexto de las economías del mundo.

4.7. Resumen del capítulo.

CAPÍTULO 4:

LA ACTUACIÓN SOCIAL RESPONSABLE DE LA EMPRESA

4.1. Introducción

Blowfield y Frynas (2005) sostienen que la RSC debiera ser entendida como un paraguas que lleve a la empresa a asumir un comportamiento responsable con todos aquellos con los que hace negocios y que le permita desarrollar relaciones con la sociedad en su conjunto, que promuevan la generación de valor para la empresa y para la sociedad. En ese mismo orden de ideas, para el **Fundación Ecología y Desarrollo** (2004: 9-10), el enfoque de la RSC "supone un nuevo modelo de gobierno de las externalidades empresariales en lo económico, social y medioambiental, como respuesta a la creciente atención pública y a las demandas por parte de la sociedad civil respecto al impacto de la actividad empresarial sobre la sociedad y el medio ambiente". Según ello, el carácter innovador de este enfoque radica en que el Estado no actúa como intermediador. En todo caso, quienes lo harán, serán los mercados de consumidores responsables y los mercados de capitales.

En este mismo sentido, **Waddock** (2004) afirma que la RSC ha ido adquiriendo una dimensión integral en torno a la actuación de la empresa y que, por ello, desde mediados de la década de los años noventa algunos autores quitaron la palabra "social" para denominar al concepto "responsabilidad empresarial". Esto en alusión a que el concepto debía contemplar la acción de la empresa, sus decisiones, su comportamiento y su relación con los agentes sociales[64]. En este contexto, el "modelo de la actuación social corporativa", como lo denominaron sus autores originales, puede ser llamado también el "modelo de la actuación social responsable de la empresa", como en este capítulo se ha querido denominar para hacer alusión a ese carácter integral y de múltiples perspectivas del comportamiento responsable de la empresa.

[64] Más aun, en la actualidad se hace uso indistinto del término RSC y del término "ciudadanía corporativa".

El modelo de actuación social responsable de la empresa, como se verá más adelante en este capítulo, tiene un enfoque integrador, donde los principios de la RSC, la respuesta social de la empresa y el desarrollo de programas y políticas orientados al logro de resultados corporativos deben ser mirados en conjunto para entender el quehacer organizacional y el papel que viene desempeñando ésta en su relación con los diversos agentes sociales.

En el mundo empresarial, la vinculación de la RSC con la gestión corporativa ha generado espacio para que diversas iniciativas de carácter internacional desarrollen instrumentos que contribuyan en la planificación, ejecución, monitorización, evaluación y reporte de la actuación social responsable de la empresa. Estas iniciativas proponen principios, guías e instrumentos que abordan los diversos ámbitos de la actuación corporativa en su camino hacia una mayor conciencia social. **Sulmont** (2001: 127) menciona que "la primera responsabilidad de la empresa, la que legitima su actividad lucrativa ante la sociedad, consiste en contribuir a satisfacer de modo aceptable necesidades concretas de dicha sociedad. Esta responsabilidad básica significa: cuidar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, asegurar que no traigan consecuencias dañinas para los consumidores y para el medio ambiente y cuidar que las condiciones de producción de dichos bienes y servicios sean adecuados, tanto para los trabajadores y los proveedores, como para el entorno social y ambiental. A partir del núcleo de responsabilidades básicas señaladas, las empresas han de asumir también un conjunto de responsabilidades adicionales que podemos calificar como 'ciudadanas' ".

Según **Boli y Hatsuiker** (2001; en Lee, 2007), la mera observación del contenido de los reportes de las 500 empresas listadas en la revista Fortune de 1977 da muestras de la ausencia del tema de la RSC en al menos el 50% de los reportes. Esta misma observación en 1990, muestra que el 90% de las empresas listadas enuncian que la RSC es un elemento central para los objetivos del negocio y desarrollan acciones en torno al tema. Según **Austin et ál.** (2007), a 2007, 500 empresas listadas en la revista Fortune incluyen en su misión temas relacionados con el servicio comunitario y la mejora de la sociedad. Por otra parte, 475 empresas alrededor del mundo usan el

GRI (Global Reporting Initiative) como sistema de reporte y más de 3000 utilizan otros sistemas.

De acuerdo con lo mencionado, los esfuerzos por sistematizar las propuestas de las diversas entidades que han identificado modelos, instrumentos, acciones e indicadores sobre el desempeño socialmente responsable a nivel corporativo serán de utilidad para el mundo empresarial. El presente capítulo trata sobre la actuación social responsable de la empresa, tanto desde la perspectiva conceptual y académica, como desde la mirada a los principales instrumentos disponibles a nivel internacional en torno al tema.

4.2. El concepto de "actuación social responsable de la empresa"

A partir de la difusión gradual en los escritos académicos de las ideas en torno a la conceptualización de la RSC, diversos autores han buscado pasar del debate sobre las responsabilidades de la empresa al análisis de la actuación corporativa, en un afán por ofrecer propuestas orientadas a integrar los conceptos que la literatura venía generando en torno al tema. En este sentido, las ideas centrales sobre los componentes de un modelo referido a la actuación social responsable de la empresa han sido aportadas, principalmente y de manera progresiva, por **Frederich** (1978), **Carroll** (1979), **Wartick y Cochran** (1985) y **Wood** (1991a y 1991b). Posteriormente, otros académicos han comentado, analizado y realizado aportes específicos en torno a estos planteamientos. A continuación se desarrolla brevemente el marco conceptual en referencia.

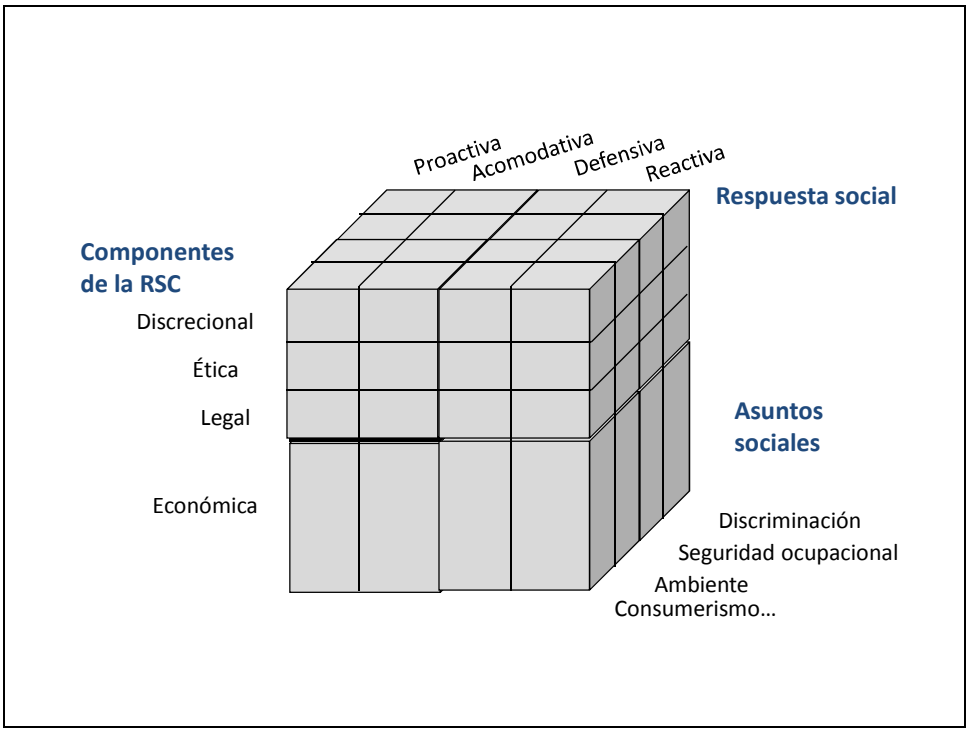
Frederick (1994) afirma que la filantropía corporativa ya estaba instalada en las prácticas empresariales desde el siglo XIX y que, posteriormente, en las épocas de la depresión norteamericana y la segunda guerra mundial estas acciones perdieron fuerza. Es en la década de los años cincuenta que la preocupación por la discusión en torno a las obligaciones de la empresa cobraron mayor fuerza. El autor asocia el concepto de RSC con la obligación de trabajar por la mejora de la sociedad mediante

una actuación responsable en todos los procesos operativos que la empresa desarrolla[65]. Incluso, se adelanta a decir que este comportamiento podría afectar las ganancias de la empresa de manera positiva o negativa. **Frederick** (1994) sostiene que, en respuesta a las críticas referidas a que el concepto de RSC era muy gaseoso, surge el concepto de la actitud o respuesta social de la empresa. En este sentido, define la respuesta social como la capacidad de la empresa para responder a las críticas o presiones sociales a través de la gestión corporativa, así como a través de sus procesos y políticas institucionalizadas[66].

Por su parte, **Carroll** (1979) asume las ideas de **Frederick** (1994) y combina los componentes de la RSC, con la respuesta social y con los problemas o asuntos sociales que deben ser atendidos (**Secchi**, 2007)[67]. En efecto, el autor propone un modelo de actuación social responsable de la empresa que integra las tres ideas que suelen confundirse: la responsabilidad social, que se refiere más a principios; la respuesta social, que se refiere más al proceso de respuesta de la empresa en el entorno; y la gestión de problemas sociales, que se refiere más bien a la generación de políticas para atender los temas sociales. Según sugiere, con este modelo -representado en la Figura 4.1.- los directivos pueden analizar sus motivaciones, sus acciones y sus respuestas estratégicas en una forma integrada.

[65] Para el autor, la RSC apela a la conciencia individual de los directivos sobre su preocupación moral en torno a la acción empresarial.
[66] Como afirma **Waddock** (2004), posteriormente Frederick propuso el concepto de rectitud social, como producto del debate producido en la década de los años ochenta en torno a la ética empresarial. Este último concepto, según la autora, tuvo poca acogida en la literatura académica. De manera reciente el autor ha propuesto un nuevo concepto vinculado con la RSC, trasladando el foco de atención de la empresa al cosmos y combinando ideas de las ciencias naturales, la religión, las tendencias espirituales y la cosmovisión del mundo.
[67] **Carroll** (1979) anota que estos procesos de respuesta social incluyen: proyectar y planificar, organizar la respuesta, controlar las actividades, tomar decisiones y definir políticas.

Figura 4.1. La propuesta de Carroll (1979) sobre el cubo tridimensional del modelo de actuación social responsable de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a Carroll (1979).

Wartick y Cochran (1985), por su parte, afirman que el modelo de actuación social responsable de la empresa es el resultado de 30 años de confrontaciones académicas sobre el tema de la RSC y resumen en sus escritos las posiciones a favor y en contra de los tres conceptos o elementos integrados en el mismo. Según su análisis, algunos autores sostienen que el término "responsabilidad social" es un concepto que alude más a verdades éticas fundamentales y, por lo tanto, se convierte en la guía para que las iniciativas sociales de la empresa no sean acciones reactivas y poco articuladas, riesgo que sí se podría presentar si se buscara eliminar este concepto y sustituirlo por el de "respuesta social", perdiendo así esta dimensión ética. Según comentan, una de las conclusiones a las que los analistas parecen haber arribado es la necesidad de integrar ambos conceptos en el modelo de actuación social responsable de la empresa, pues resultan complementarios. Para ellos, el concepto de "actuación social responsable de la empresa" ha sido confundido con el de RSC e incluso con el de "respuesta social". Estos autores plantean que el

concepto de actuación social responsable de la empresa tiene un carácter más bien integrador y puede ser analizado desde una perspectiva micro y desde una perspectiva macro. Desde una perspectiva micro, se analiza la relación de la empresa con su entorno. Desde una perspectiva macro, se estudia cómo debe ser el compromiso social de la empresa como ente social.

El modelo propuesto por estos autores se presenta, a continuación, en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1. La propuesta de Wartick y Cochran (1985) sobre el modelo de actuación social responsable de la empresa

PRINCIPIOS	**PROCESOS**	**POLÍTICAS**
Responsabilidad social corporativa	**Respuesta Social Empresarial**	**Gestión de Problemas/Asuntos Sociales**
1. Económico 2. Legal 3. Ético 4. Discrecional	1. Reactivo 2. Defensivo 3. Acomodativo 4. Proactivo	1. Identificación de los asuntos/problemas. 2. Análisis de los asuntos/problemas. **3.** Desarrollo de respuestas.
Dirigido por: • El Contrato Social. • El Agente Moral.	**Dirigido por:** • Capacidad para responder al cambio de las condiciones de la sociedad. • Enfoque directivo hacia la acción de la empresa.	**Dirigido a:** • Reducir sorpresas. • Determinar políticas corporativas efectivas.
Orientación filosófica.	**Orientación institucional.**	**Orientación organizacional.**

Fuente: Wartick y Cochran, 1985: 767.

Según se resume en la Tabla 4.1. y, de acuerdo con estos autores, el primer componente, referido a la responsabilidad social se basa en dos premisas: la primera, alude al hecho de que la empresa establece con la sociedad un “contrato social” que le permite operar y, la segunda, afirma que la empresa actúa como un agente moral en la sociedad ya que debe reflejar y reforzar los valores definidos por esta última. Según ello, las empresas deben asumir responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales, que definió algunos años antes **Carroll** (1979) al tratar el

tema de la actuación social responsable de la empresa. Estos cuatro componentes no son mutuamente excluyentes ya que una acción social puede implicar a uno o más de ellos. Por otro lado, aclaran que no se trata de un continuo desde la responsabilidad económica hasta la discrecional, sino que han surgido y son planteado a partir del análisis de la historia de la empresa en su interés por atender los temas sociales[68].

La segunda columna del modelo, también aportada por **Carroll** (1979), tiene que ver con la forma en que se gestiona la respuesta a los temas sociales. Dicha respuesta social se mueve en un continuo que va de la no respuesta a la proactividad y que atraviesa las etapas de respuesta reactiva, defensiva, acomodativa, para llegar finalmente a la proactiva. En sus escritos **Carroll** (1979) compara las etapas del continuo planteadas por tres grupos de autores, según se muestra en el Figura 4.2., presentada a continuación:

[68] Los componentes de la RSC y el modelo aludido se desarrollan con mayor amplitud en el capítulo 2, apartado 2.3., que se inicia en la página 37.

Figura 4.2. La respuesta social de la empresa

Ian Wilson	**Reacción**	**Defensa**	**Acomodo**	**Proacción**
Terry McAdam	**Pelear**	**Hacer solo lo requerido**	**Atender en forma progresiva**	**Liderar la industria**
Davis & Blomstrom	**Retirada**	**Enfoque de relaciones públicas**	**Negociación**	**Resolución de problemas**
	No hacer			***Hacer***

Fuente: Carroll, 1979: 502.

Finalmente, la tercera columna del modelo se enfoca en la generación de políticas a partir de las experiencias existentes en la resolución o atención de los problemas sociales[69]. De acuerdo con **Wartick y Cochran** (1985), es necesario integrar los conceptos bajo el esquema de principios/procesos/políticas con la finalidad de ordenar el proceso mediante el cual la empresa dará respuesta a las expectativas de la sociedad frente a su existencia. Las empresas deberán identificar y analizar las expectativas cambiantes de la sociedad, definir un enfoque de respuesta a estas demandas y, luego, implementar la modalidad de respuesta más apropiada[70].

Tras la propuesta de estos autores, **Wood** (1991a) realiza una contribución al modelo de actuación social responsable de la empresa, puntualizando la existencia de tres principios fundamentales de la RSC, así como tres ámbitos concretos de respuesta social[71]. Su propuesta se presenta en la Tabla 4.2. Desde la perspectiva de la autora, la definición de la tercera etapa del modelo, como el conjunto de resultados del comportamiento social, resulta más concreta que la propuesta presentada antes por

[69] Varios autores coincidieron en opinar que esta tercera etapa se encontraba en un nivel más incipiente de desarrollo y que fue progresivamente capturando el interés del mundo académico (**Stransd**, 1983; **Ansoff**, 1975 y 1978; **King**, 1982; en Wartick y Cochran, 1985).
[70] Para **Secchi** (2007), el aporte de estos autores radica en la identificación de problemas sociales más amplios, que van más allá de simples ítems, lo que hace al modelo más dinámico.
[71] **Wood** (1991b) afirma que la teoría de la actuación social responsable de la empresa busca recapturar las responsabilidades de todos los ciudadanos y organizaciones orientados hacia la construcción de una buena sociedad, donde la ética y la economía son dos caras de la misma moneda.

Wartich y Cochran (1985). Según ello, sostiene que para realizar una evaluación de la actuación social responsable de la empresa el investigador examinará el grado en que los principios de responsabilidad social motivan las acciones realizadas; el grado en que la empresa hace uso de procesos de respuesta social; la existencia de políticas y programas diseñados para gestionar las relaciones de la empresa con la sociedad y, el impacto social de las acciones, programas y políticas de la empresa.

Tabla 4.2. Aportes al modelo de actuación social responsable de la empresa, propuestos por Wood (1991a)

Versión original de Wartick y Cochran (1985)	*Revisado por Wood (1991a)*
Principios de responsabilidad social corporativa: • Económico • Legal • Ético • Discrecional	**Principios de responsabilidad social corporativa[72]:** • Principio institucional: legitimidad. • Principio organizacional: responsabilidad pública. • Principio individual: discrecionalidad directiva.
Procesos de Respuesta Social: • Reactivo • Defensivo • Acomodativo • Proactivo	**Procesos de Respuesta Social[73]:** • Evaluación del entorno. • Gestión de los agentes sociales. • Gestión de asuntos o temas sociales.
Programas y políticas para la gestión de asuntos sociales: • Gestión de asuntos sociales.	**Resultados del comportamiento social:** • Impacto social. • Programas sociales. • Políticas sociales.

Fuente: Wood: 1991c: 388

Las críticas que **Wood** (1991a) realiza al modelo de **Wartick y Cochran** (1985) se centran en la falta de análisis sobre la integración de los tres elementos –

[72] Los principios propuestos por **Wood** (1991a): el principio de legitimidad, se refiere a la interdependencia de las instituciones sociales y la responsabilidad de la empresa al operar en un entorno compartido; el principio de responsabilidad pública, se refiere a la responsabilidad de la empresa de resolver los problemas que ha causado o de ayudar a hacerlo. Finalmente, el principio de la discrecionalidad del directivo, está referido a la permanente elección que hace el directivo como actor moral.

[73] Para la autora, los procesos reactivos, defensivos, acomodativos y proactivos sugeridos por **Wartick y Cochran** (1985) no son procesos en sí mismos sino características de los mismos (**Wood**, 1991c).

principios/procesos/gestión de asuntos sociales[74]. A su juicio, **Wartick y Cochran** (1985) identifican la respuesta social como un solo proceso, cuando se trata de un conjunto de procesos. Por otra parte, sostiene que el tercer componente se refiere al desarrollo de políticas, pero no considera comportamientos o políticas informales, así como tampoco hace alusión al logro de resultados. A pesar de estas críticas, **Wood** (1991a) reconoce que el modelo presentado por **Wartick y Cochran** (1985) ha logrado una permanencia importante en los escritos académicos, a pesar de la fuerte atención que se ha dado al tema.

La propuesta de **Wood** (1991a), sin embargo, ha recibido también algunas críticas positivas y negativas. Para **Jamali** (2008), los aportes de **Wood** (1991a) al modelo constituyen un avance significativo en la investigación sobre RSC. Sin embargo, **Waddock** (2004) considera que el modelo no otorga la importancia suficiente a los impactos generados en los agentes sociales. Por su parte, **Meehan et ál.** (2006; en Jamali, 2008) afirman que el modelo ha fallado al atender las necesidades prácticas de los directivos en la implementación de la RSC y en la medición de su impacto.

Swanson (1999) afirma que los modelos sobre la actuación social responsable de la empresa tienen más que ver con las responsabilidades del negocio, es decir, con lo que la empresa debiera hacer, donde la respuesta social de la empresa pone el énfasis en lo que la empresa puede hacer. Una mayor orientación hacia esta respuesta social que se espera de las empresas permitirá, desde su perspectiva, enfocarse hacia el futuro fomentando la innovación. En todo caso, de acuerdo con esta autora, cualquiera sea la respuesta social de la empresa, ésta debiera estar basada en la formulación de políticas íntimamente asociadas a los valores de la organización. En este contexto, el directivo influirá con sus valores individuales y animará al resto a examinar sus valores cuando toman decisiones. Según afirma, las organizaciones deben integrar en su negocio tanto los elementos normativos, como aquellos descriptivos. Lo normativo tendrá que ver con lo que la empresa debiera o no debiera hacer, mientras que lo descriptivo estará referido a lo que la empresa hace o puede hacer.

[74] Al respecto, **Windsor** (2001) ha sugerido que se agreguen flechas que relacionen los principios, procesos y resultados pues existe entre estos tres elementos una relación de causalidad.

Para lograr esta integración, **Swanson** (1995) sugiere que se consideren dos nuevos principios en el modelo de actuación social responsable de la empresa: el principio economizante, referido a la habilidad de la empresa de economizar recursos a la sociedad, lo que le otorga la legitimidad sugerida por **Wood** (1991a) y, el principio ecologizante, referido al cumplimiento del rol económico de la empresa a través de la cooperación y colaboración con otros. En esta misma línea, aportando en el tema normativo del modelo, **Frederick** (1987) plantea tres fases históricas del comportamiento corporativo: la fase normativa, orientada a la responsabilidad social; la fase de respuesta social, orientada a la atención de los problemas sociales con instrumentos de la gestión y, la tercera fase, también normativa, orientada a un comportamiento basado en los valores y la ética. En este sentido, sugiere la existencia de grupos de valores claves en los negocios: los valores económicos, referidos a la capacidad de la empresa para generar resultados; los valores ecológicos, referidos a la integración de la empresa con su entorno; los comportamientos compartidos que dominan toda la estructura de la organización y, los valores tecnológicos, referidos al uso de instrumentos para lograr las metas de los otros valores.

Clarkson (1995) analiza los aportes de **Carroll** (1979) y de **Wartick y Cochran** (1985) y rescata la intención de estos autores por realizar un análisis más integral de los tres niveles de la gestión socialmente responsable. Afirma, sin embargo, que estos conceptos todavía resultan difíciles de ser validados mediante estudios empíricos debido a que no presentan un marco de referencia concreto que permita sistematizar la recolección de datos de la realidad. A través de su experiencia en la realización de estudios de campo, concluye que existen tres niveles de análisis posibles y que cada uno mide aspectos diferentes sobre la gestión socialmente responsable:

- RSC y respuesta social (CSR1 y CSR2): se aplican en el nivel de análisis institucional, es decir, permiten el análisis de la relaciones empresa-sociedad.
- Actuación social responsable: se aplica en el análisis organizacional, al centrar su foco de atención en la relación de las empresas con los agentes sociales.

- Gestión de agentes sociales: se aplica en el análisis de nivel individual, al tratar de entender la forma en la que los directivos atienden los temas sociales y sus relaciones con los agentes sociales.

Según esta clasificación, **Clarkson** (1995) afirma que un investigador debe tener claro a qué nivel desea realizar el análisis y qué tipo de conclusiones puede obtener de éste. En este orden de ideas, sugiere que para realizar un análisis de la actuación social responsable de la empresa el investigador debe centrar su foco de atención en la organización, mientras que para realizar una evaluación sobre el desempeño en la gestión del directivo, será necesario evaluar la forma en que éste aborda los temas sociales y las relaciones de la empresa con los agentes sociales. De acuerdo con **Clarkson** (1995), cuando el tema central de interés en la investigación es la empresa y su gestión, el enfoque más conveniente es el análisis de la gestión de su relación con los distintos agentes sociales. Por ello, desarrolla un inventario de 50 variables que aplica en sus estudios empíricos para describir, analizar y evaluar el desempeño de la organización en este sentido.

Alineados con la propuesta descrita, **Wood y Jones** (1995) han sugerido que la evaluación del desempeño de la empresa debe utilizar como enfoque central la teoría de los agentes sociales. En este sentido, el tercer elemento del modelo de actuación social responsable de la empresa, referido a resultados, debiera ser leído en función a los efectos generados en los agentes sociales internos y externos, a través de las políticas y programas desarrollados por la empresa[75]. Estas ideas son afines a lo planteado por **Barnett** (2007) quien sostiene que la teoría de los agentes sociales es la piedra angular del éxito financiero de la RSC pues, centra su atención en los retornos que se generan a partir de la optimización de las relaciones de la empresa. Según afirma, las empresas pueden acumular un activo intangible relacionado con la capacidad de influencia sobre sus agentes sociales, por lo que un buen desempeño en RSC en el pasado influirá sobre los agentes sociales en el presente, lo que a su

[75] Al respecto, **Thomas y Simerly** (1995: 959) afirman que la actuación social responsable de la empresa ha sido definida como "la identificación de los dominios de la RSC, el desarrollo de procesos para evaluar el entorno y las demandas de los agentes sociales, y la implementación de programas sociales".

vez dará mayores oportunidades para una actuación social responsable exitosa en el futuro.

Según **Secchi** (2007), la idea de la RSC estratégica está muy ligada a este enfoque. Bajo esta perspectiva, **Burke y Logsdon** (1996; en Secchi, 2007) sugieren que la RSC puede considerarse estratégica cuando sus acciones estén ligadas al logro de la misión corporativa y a su cadena de valor. Al respecto, **Bhattacharya et ál.** (2004) comentan que en la época actual, algunos resultados relevantes a nivel macro serán el bienestar social, la calidad de vida y el rol de la empresa en la sociedad; mientras que a nivel de la empresa, estarán relacionados con el mayor valor de la marca, el mayor valor al consumidor, la buena imagen corporativa y la participación de mercado que la empresa logre.

A partir de la revisión de la literatura se ha podido identificar una diversidad de enfoques utilizados en las investigaciones empíricas para estudiar las relaciones entre la actuación social responsable de la empresa y diversas variables. Esto se muestra en la Tabla 4.3., presentada a continuación.

Tabla 4.3. La actuación social responsable como variable de estudio en las investigaciones empíricas (1/2)

AUTOR	REFERENCIA	METODO DE INVESTIGACIÓN	HALLAZGOS
McGuire et ál. (1988)	Análisis de la relación entre la actuación social responsable y el desempeño financiero de la empresa.	Utilizaron el desempeño financiero de la empresa como variable independiente y la actuación social responsable como variable dependiente. Ésta última se midió a través del listado de reputación corporativa de la revista Fortune.	Encontraron que el desempeño financiero corporativo predice la actuación social responsable de la empresa mejor que el riesgo, si bien una parte significativa de la variación es explicada por el riesgo. Concluyeron que la RSC puede ser beneficiosa para reducir el riesgo de la empresa.
Waddock y Graves (1997)	Dimensiones de la actuación social responsable de la empresa.	Midieron la actuación social responsable a través de 8 dimensiones del KLD Index. Analizaron la relación de causalidad entre la actuación social responsable y el desempeño de la empresa, en ambos sentidos.	Confirmaron la existencia de esta relación de causalidad en ambos sentidos. El mejor desempeño en el tema social estuvo referido a las acciones desarrolladas con los agentes sociales de relación más directa con la empresa.Encontraron una relación positiva entre la actuación responsable y el desempeño financiero previo de la empresa, lo que está relacionado con la disposición de recursos como habilitador de la actuación corporativa responsable. Asimismo, se encontró una relación positiva entre el desempeño futuro de la empresa y la actuación responsable.
Sharfman (1997)	Actuación social responsable caracterizada para 3 grupos de empresas.	Desarrolló una revisión comprehensiva de la literatura, lo que permitió listar los diversos temas identificados que, luego, fueron resumidos mediante análisis factorial en 3 dimensiones: temas de comunidad, temas políticos y temas regulatorios.	Confirmó que los valores de los directivos afectan la priorización de la actuación corporativa responsable.
Spiller (2000)	Tablero de mando de acciones responsables.	Diagnosticó a varias empresas de Nueva Zelanda en torno a 60 prácticas responsables identificadas. Adaptó el Tablero de Mando de Kaplan y Norton 1997, incluyendo 6 agentes sociales y 60 prácticas responsables posibles.	Sostiene que es posible evaluar el triple resultado mediante el uso de instrumentos como el propuesto.
Davenport (2000)	Principios para realizar auditoría sobre la actuación social responsable de la empresa.	Presentó 20 principios generados a partir del trabajo con expertos de diversas áreas de la actuación social responsable de la empresa, relacionados con 6 agentes sociales propuestos por Freeman (1984).	Desarrolló su propio instrumento de 20 principios de ciudadanía corporativa, desagregados luego en políticas, prácticas y procedimientos e indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.3. La actuación social responsable como variable de estudio en las investigaciones empíricas (2/2)

AUTOR	REFERENCIA	METODO DE INVESTIGACIÓN	HALLAZGOS
Fernández (2001)	Construcción de un instrumento para analizar la actitud estratégica hacia temas medioambientales.	Se llevó a cabo una revisión bibliografía que permitió identificar enunciados sobre la actitud corporativa hacia los temas medioambientales, bajo un enfoque de progresión.	Se confirmó de manera parcial la influencia de los componentes de la RSC en la actitud estratégica del directivo hacia temas de medioambiente . Se encontró una relación inversa entre la motivación económica y la motivaciones legal y filantrópica.Se confirmó la influencia de los atributos de los agentes sociales en la relevancia de los mismos, así como la influencia de la relevancia de los agentes sociales en la actitud estratégica en temas medioambientales. No se encontró una relación significativa entre las motivaciones del directivo frente a los componentes de la RSC y la relevancia de los agentes sociales.
Simerly (2003)	Dimensiones de la actuación social responsable de la empresa.	Utilizó el índice Kinder, Lydenberg y Domini (KLD)	Encontró que la actuación responsable de la empresa tenía una relación negativa con la experiencia funcional en áreas vinculadas con procesos internos del equipo de alta dirección.
McGuire et ál. (2003)	Construcción de un índice de actuación social responsable.	Utilizaron el índice Kinder, Lydenberg y Domini (KLD) como base para su trabajo.	Encontraron que los sistemas de incentivos a los directivos orientados al logro de resultados financieros no predecían una actuación responsable de la empresa fuerte o proactiva. Asimismo, encontraron alguna evidencia de que las políticas de incentivos de largo plazo y los salarios fijos estaban relacionados con una pobre actuación responsable corporativa.
Papasolomou et ál. (2005)	Listado de acciones.	Realizaron un estudio empirico que permitió identificar como agentes sociales claves para las empresas de Chipre a: empleados, clientes, inversionistas, proveedores, comunidad y medioambiente.	Encuentran que las empresas en Chipre prestan más atención a empleados y clientes y una atención moderada a la comunidad. Asimismo, limitada atención a proveedores, inversionistas y medioambiente.
Kassinis y Panayiotou (2006)	Análisis de la actuación medioambiental a partir de la revisión de las violaciones a la legislación sobre el tema.	Revisaron el DOCKET Database de la Agencia de Protección Medioambiental de los Estados Unidos.	Encontraron que cuanto más se percibía a los agentes sociales como influenciadores, menor era el chance de que la empresa fuera atacada y comprometida en violaciones a la ley medioambiental. No se halló evidencia de que estas violaciones tuviesen relación con la salud financiera de la empresa, aunque sí se encontró que las empresas más grandes eran más propensas a cometer estas infracciones.
Jamali (2008)	Tablero de mando de acciones responsables.	Utilizó un listado de 60 mejores prácticas a partir de la revisión de la literatura, lo que permitió diagnosticar avances en el grupo de empresas analizadas (21). Utilizó como base el tablero de mando con 60 prácticas, creado por Spiller (2000), para que el directivo de RSC califique posibles acciones sociales de la empresa en atención a los principales grupos de interés.	Encontró que en países en desarrollo las empresas priorizaban la atención de los agentes sociales con un enfoque instrumental y limitaban su atención a un grupo reducido de éstos, por lo que los atributos de dichos agentes influían en su gestión. Encontró, además, que en el tema social se privilegiaba la visión normativa y que el tema medioambiental era puntuado muy bajo en importancia.

Fuente: Elaboración propia

4.3. La respuesta social de la empresa

La respuesta social de la empresa, según se vio en el apartado precedente, está referida a la forma en que la empresa lleva la RSC al ámbito de la acción corporativa. A lo largo de los años y, de acuerdo con la coyuntura vivida en cada época, los empresarios y las empresas han visualizado de forma distinta las posibilidades de actuar de manera socialmente responsable. Para **Sethi** (1975), esta respuesta de la empresa debiera caracterizarse por anticipar y prevenir los problemas sociales más que esperarlos o convivir con ellos haciendo el mínimo esfuerzo. En este sentido, **Miles** (1987; en Wood, 1991c) ha buscado explicar el proceso de respuesta social de la empresa combinando los conceptos de la teoría organizacional y la dirección estratégica.

En relación al conjunto de responsabilidades que van más allá de las propias de la operación de la empresa, **Wood** (1991a, 1991b y 1991c) menciona tres etapas del comportamiento corporativo social: la evaluación del entorno, la gestión de los agentes sociales y, la gestión de los efectos que la empresa genera como resultado de su operación. De acuerdo con sus planteamientos, la empresa podrá desarrollar durante estas etapas algunos impactos sociales, implementar ciertos programas de tipo social o incluso diseñar un conjunto de políticas sociales que orienten su quehacer. Estos rubros de actuación, entre muchos otros que pueden darse en el plano de la realidad empresarial, pueden ser complementados con temas de carácter genérico, planteados por **Hay et ál.** (1976; en Carroll, 1979), como: la preocupación por la polución, los problemas de la discriminación racial, la pobreza y el consumerismo, entre tantos otros problemas sociales existentes.

González (2001) recuerda que durante los años cincuenta las empresas tenían un enfoque filantrópico en torno a su impacto en la sociedad. La responsabilidad social estaba asociada a donaciones voluntarias, asumidas en un principio por los grandes magnates y destinadas hacia sus comunidades locales. Del mismo modo, en ocasiones, eran las empresas las que hacían donaciones significativas. A través de

este enfoque filantrópico, **Sethi y Falbe** (1987; en González, 2001) sostienen que dos principios se convirtieron en fundamentos de la RSC: el principio de la caridad, basado en apoyar a los menos favorecidos, y el principio de la administración, que instaba a las empresas a hacerse cargo del interés público actuando en favor de los miembros de la sociedad que pudieran haber sido afectados por las operaciones de la empresa.

Algunos autores han tratado sobre la evolución de la conciencia social de la empresa y las modalidades de respuesta social que se han evidenciado a través del tiempo, pasando de la acción filantrópica como única actividad a etapas de mayor maduración de la actuación social responsable. En la Tabla 4.4., presentada a continuación, se muestran diversas perspectivas utilizadas en la literatura sobre el tema.

Tabla 4.4. Modalidades de respuesta social de la empresa

CRITERIO	PROPUESTA
En función al nivel de compromiso que se adopta	**Van Marrewijk** (2003; en Munilla y Milles, 2005) propone que la empresa puede adoptar una actitud de cumplimiento; una actitud orientada a la búsqueda de beneficios económicos; una actitud de preocupación por un triple resultado (resultados económicos, sociales y medioambientales); una actitud sinérgica en el desarrollo de una organización sostenible que crea ventaja competitiva a partir de su comportamiento y, finalmente, una actitud con enfoque holístico, donde busca transformar su cultura corporativa para lograr innovación y calidad.
En función a la motivación de la acción responsable	**Caravedo** (1998: 29-32) propone tres etapas: la etapa de filantropía empresarial o de motivación altruista por mejorar las condiciones de la sociedad sin mayor trabajo de alineamiento de las acciones sociales con las metas organizacionales. La etapa de inversión social, orientada al desarrollo de una motivación relacionada con la obtención de beneficios para la empresa, además del efecto social esperado. La etapa de RSC propiamente dicha, con una motivación distribuida entre la mejora de la sociedad, la mejora de la comunidad y la obtención de beneficios para la propia empresa.
En función a la postura de la empresa	**Clarkson** (1995) sugiere que la empresa puede adoptar una postura reactiva que niega su responsabilidad; una postura defensiva donde solo admite tal responsabilidad luchando contra ella; una actitud acomodativa en la que acepta esta responsabilidad y, finalmente, una actitud proactiva en la que se anticipa a su responsabilidad y actúa. **Basu y Palazzo** (2008) proponen tres posibles posturas: la defensiva, al considerar que se está en lo correcto; la tentativa, que se produce cuando la empresa no está segura de las consecuencias de sus actos y puede cambiar y, la actitud abierta hacia la escucha y respuesta frente a propuestas.
En la búsqueda de la legitimidad	**Sethi** (1975) sugiere que, en una primera fase, la legitimidad de la empresa estuvo condicionada al cumplimiento de sus obligaciones legales y económicas. En una segunda etapa, la sociedad empezó a demandar el cumplimiento de algunas obligaciones más allá de la ley, con una orientación mayor hacia la preocupación corporativa por la comunidad, donde la actuación empresarial observada era aún bastante reactiva. Finalmente, en una tercera etapa, se otorga mayor legitimidad a las empresas que buscan el cambio social, invierten recursos internos y rinden cuentas para lograr la legitimidad.
En la relación con los agentes sociales	**Zenisek** (1979; en Boal y Peery, 1985) propone un continuo donde la mayor conciencia social estará en función a las percepciones que el directivo tenga sobre los intereses de los distintos agentes sociales. En una primera categoría se encontrarán los directivos que priorizan los intereses de propietarios y directivos. En una segunda categoría, aquellos que, además, toman en cuenta los intereses de otros participantes de la organización, como es el caso de los trabajadores. Un tercer grupo, presta además atención a clientes, acreedores y proveedores y, finalmente, en un cuarto grupo se ubican aquellos que, además, consideran las preocupaciones de la sociedad en su conjunto en temas como justicia, medio ambiente, cultura, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien la literatura reconoce una evolución en la actitud y acción empresarial, algunos autores como **Basu y Palazzo** (2008) destacan dos conceptos centrales ligados a la acción de la empresa. Por un lado, es necesario analizar la consistencia en el comportamiento de la empresa a través del tiempo, lo cual, a juicio de los autores, se logra cuando se inserta la lógica de la RSC en la estrategia del negocio. Por otra parte, otro criterio central será el análisis del compromiso corporativo, reflejado en la cultura corporativa y en el grado en que se logran desarrollar comportamientos internos en su accionar rutinario. Para llevar a cabo una evaluación de la actuación social responsable de la empresa es posible realizar una auditoría social. **Carroll y Beiler** (1975) indican que la auditoría social consiste en el proceso de monitorización, evaluación y medición del desempeño de la acción social de la empresa. Según refieren, las auditorías sociales más antiguas documentadas corresponden a **Kresp** (1940; en Carroll y Beiler, 1975) y a **Bowen** (1953; en Carroll y Beiler, 1975). Al respecto, **Davenport** (2000) considera que para auditar el desempeño responsable de la empresa se debe recurrir al modelo de gestión de los agentes sociales, de modo que se establezcan medidas de desempeño sobre los asuntos sociales relacionados con cada uno de ellos.

Dhanarajan (2005) ha resaltado el hecho de que es necesario explorar nuevos modelos de negocios que asuman sus responsabilidades sociales y medioambientales pues, muchas empresas permanecen aún en etapas de negación o defensa. En este sentido, afirma, algunas empresas consideran su acción filantrópica como un mecanismo para pagar una penalidad por su actuación o desarrollan una gestión de riesgos orientada a mitigar su impacto negativo[76]. Entre las dificultades que deben ser superadas, contenidas en un informe emitido por el Reino Unido[77], resaltan la no integración de las acciones responsables a la estrategia del negocio; la falta de escala de las iniciativas; la falta de políticas públicas para reducir las fallas del mercado (no se hacen evidentes los costes sociales y

[76] Para **Barnett** (2007), a través de su comportamiento las empresa influye en los estándares de desempeño que la sociedad exige al resto del empresariado. Por ello, un buen desempeño por parte de algunas organizaciones puede generar un proceso de mejora general.
[77] Este informe denominado "International Strategic Framework for CSR", fue emitido en marzo 2004 por el Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido (**Dhanarajan**, 2005).

medioambientales) y, finalmente, la necesidad de atender temas de gobierno corporativo.

4.4. Identificación de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa

El comportamiento responsable de las organizaciones resulta una preocupación contemporánea que se ha gestado en la segunda mitad del siglo XX pero que, sin embargo, ha cobrado mayor auge en los últimos 20 años, con la aparición de instrumentos y guías que permiten a los directivos de las organizaciones entender con mayor claridad cómo estos conceptos, que buscan el desarrollo sostenible y el bienestar común, pueden ser plasmados en términos tangibles y concretos en sus prácticas de gestión. En la actualidad, los esfuerzos llevados a cabo por parte de organismos internacionales, regionales y nacionales que promueven el tema y por un sector significativo de gremios y asociaciones empresariales se han orientado hacia el desarrollo de principios, instrumentos e indicadores de gestión y medición del impacto de las prácticas responsables, para guiar a las organizaciones en su adopción. **Thompson y Driver** (2005) destacan, en este sentido, el importante rol que estos instrumentos desempeñan como regulaciones voluntarias que se están gradualmente convirtiendo en patrones generalizados[78] y que, como sugiere **Carroll** (2004), es imperativo que sean adoptados por un número cada vez mayor de empresas.

En efecto, los instrumentos internacionales de los que hoy dispone la empresa para guiar su actuación, abordan propuestas para los distintos ámbitos de la RSC. En este sentido, una revisión de los mismos permite tener una visión general de los principales temas que hoy preocupan a la empresa en su gestión responsable. Según ello, se pueden identificar dos tipos de organizaciones que participan en la generación de instrumentos: un primer grupo, que desarrolla principios básicos y generales para el correcto comportamiento de las organizaciones y, un segundo

[78] Si bien estos autores también alertan sobre el hecho de que no necesariamente son aplicables en todos los contextos pues, existen muchos países que se encuentran en etapas menos avanzadas de la implementación de la RSC.

grupo, que toma estos principios y elabora procedimientos orientados a la gestión. Dentro del primer grupo, entre las principales instituciones, encontramos a las Naciones Unidas, a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y a la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En el segundo grupo, podemos incluir al Global Reporting Initiative (GRI), al Institute of Social and Ethical Accountability (creador de AA 1000), al Social Accountability International (creador del SA8000), a la International Organization for Standarization (creadora de las normas ISO), entre los principales[79]. Como menciona **Waddock** (2004), el reto a futuro es lograr la generación de un sistema que combine y racionalice los diversos instrumentos disponibles en la actualidad.

4.4.1. Iniciativas para la gestión socialmente responsable: una mirada a través del tiempo

Schwalb y García (2003) mencionan que el primer intento hacia el pensamiento globalizado de una gestión socialmente responsable se dio con la Liga de las Naciones en 1920, la que buscaba la cooperación internacional, la paz y la seguridad del mundo. Un hito importante en la incorporación del tema de la responsabilidad social en un cuerpo normativo se produjo un año antes, en 1919, con la Constitución de Weimar. En la constitución alemana de Weimar se garantizaba el derecho a la propiedad, asociándola a ciertas obligaciones relacionadas con la preservación del bien común y de la función social. Más adelante, en 1948, las Naciones Unidas, instancia creada tras la segunda guerra mundial como respuesta a las tragedias de Hiroshima y Nagasaki, emite un primer manifiesto al que denominó “La Declaración Universal de los Derechos Humanos”. En éste, se resaltaban los derechos políticos, económicos y sociales de todo individuo.

En Roma, en 1968, según estos autores, es cuando por primera vez se concluye, en una reunión de jefes de estado, economistas, educadores, científicos y otros miembros de la sociedad, que el planeta estaba siendo seriamente afectado por el uso indiscriminado de materias primas y por la producción industrial de residuos. A

[79] Extraído de www.foroecumenico.com.arg, consultada el 5 de diciembre de 2004.

este grupo se le conoce como el “Club de Roma”. Sin embargo, su propuesta no fue bien aceptada en la época por considerarla radical para sus tiempos. En 1972, en Suecia, en la Conferencia de las Naciones Unidas conocida como la “Conferencia de Estocolmo”, a la que asisten representantes de 110 países, se escribe “La Declaración de Estocolmo”, que introduce por primera vez en el escenario político internacional el tema ambiental como factor gravitante en el modelo mundial de crecimiento económico. En esta ocasión se acuña el término de “sostenibilidad” enfocado al tema ambiental. En ese mismo año, 1972, surge en los Estados Unidos la idea de contar con un informe similar al Balance Económico, que permita conocer el desempeño de las organizaciones en el ámbito de la gestión socialmente responsable y, de este modo, mejorar la imagen de algunas organizaciones americanas en cuanto a su rol en el mercado. El primer Balance Social reconocido como tal lo publicó la empresa Singer (**DERES**, 1999). A partir de esa iniciativa, han surgido una serie de versiones y estructuras para la elaboración de este instrumento. Hasta la fecha, no se ha logrado el consenso necesario para trabajar con una estructura única y estandarizada.

Más tarde, en 1976, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) auspicia el balance cooperativo, orientado a mostrar las relaciones de la empresa con su entorno y, por lo tanto, su práctica social (**DERES**, 1999). Luego, en 1987, se plantea el concepto de “desarrollo sostenible”, que aparece en el “Informe Brundtland”. Este informe fue producido por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. En este documento se establece la idea de conjugar las necesidades de las generaciones presentes sin afectar las necesidades de las generaciones futuras. Sin embargo, esta comisión no centró el concepto necesidades únicamente en el tema ambiental, pues en el espíritu de su trabajo evidencia la interrelación de los temas económicos, sociales y medioambientales en la atención de las necesidades de los más pobres del mundo (**WCED**, 1991).

Durante la década de los años noventa se fortalecen los movimientos vinculados con el desarrollo sostenible y es cuando se generan una serie de herramientas de gestión para que las empresas puedan poner en práctica las ideas que están detrás de estos

conceptos. En esta década se tomaron acuerdos importantes como "Agenda 21", propuesta en 1992 por la Conferencia en Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, que tuvo lugar en Río de Janeiro[80]. Un aspecto destacable de esta declaración es la mención a la necesidad de hacer alianzas mundiales entre gobiernos, sociedad civil y sectores productivos, en la búsqueda de la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Asimismo, la mención a la necesidad de adoptar nuevos modelos de gestión y de generar instrumentos que permitan lograr este objetivo. Como resultado de la "Cumbre de Río" surge la serie de estándares ISO 14000, para regular aspectos de la gestión ambiental[81].

En 1997 aparece la SA8000, norma que busca certificar las condiciones de trabajo en la empresa con miras a hacer prevalecer los derechos fundamentales de los trabajadores. Esta norma fue promovida por la Council on Economic Priorities Accreditation Agency (**SAI,** 2001) y, como afirman **Waddock et ál.** (2003), está principalmente orientada a los proveedores y subcontratistas de países donde los marcos regulatorios no se encuentran muy desarrollados. De acuerdo con **Schwalb y García** (2004), en ese mismo año se establece el Global Reporting Iniciative (GRI), institución convocada por CERES[82] para generar lineamientos que faciliten la elaboración de informes de sostenibilidad empresarial, basados en indicadores ambientales y sociales, y en su vinculación con aspectos económicos derivados de la relación de la empresa con sus principales agentes sociales. De este modo, el enfoque del Balance Social como informe centrado principalmente en temas laborales y sociales, es ampliado, incorporando con mayor énfasis aspectos vinculados con el tema ambiental y con la gestión económica de la organización.

Otra iniciativa importante tuvo lugar en Tokio, cuando se escribe "El Protocolo de Tokio", publicado en 1997, reforzando los conceptos surgidos en la Conferencia de Estocolmo y suscrito por todos los países miembros de la Convención Marco de

[80] Extraído de www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/agenda21sptoc.htm, el 18 de enero de 2008.

[81] Extraído de www.sis.pitt.edu/~mbsclass/standards/martincic/14000ovr.htm, el 18 de enero de 2008.

[82] CERES es la coalición principal de los Estados Unidos en temas ambientales, de inversiones y de los grupos de defensa que trabajan por un futuro sostenible, agrupando a 80 organizaciones.

Naciones Unidas para el Cambio Climático. Para que el protocolo de Tokio pudiese ser efectivo debía ser suscrito por al menos 55 países, incluyendo los países desarrollados, lo que no se logró en su oportunidad. En la actualidad se viene desarrollando un proceso de negociación con los países del mundo para suscribir el protocolo que contendría los compromisos del planeta a partir de 2012[83]. Al protocolo de Tokio siguió más tarde, en 2000, "El Pacto Global", primera propuesta de las Naciones Unidas en el tema de responsabilidad social, que incluye diez principios en torno a los temas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y políticas anticorrupción. Esta iniciativa fue propuesta por su secretario general, Kofi Annan (**UN Global Compact**, 2007) y constituye un esfuerzo por promover prácticas basadas en valores (**Waddock et ál.**, 2003)[84].

En 1998 se escriben los "Principios de gobierno corporativo" de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), proceso en el que intervienen los países miembros de esta organización, así como representantes del sector privado y organismos internacionales de renombre (**OCDE**, 2004). Estos principios constituyen la base común esencial para el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo y estuvieron principalmente orientados hacia las empresas que cotizan sus acciones en el mercado de valores (**OCDE,** 2004). Ese mismo año, surge el Instituto Ethos de Brasil, creado por un sector del empresariado brasileño, con la finalidad de movilizar, persuadir y ayudar a las empresas a gestionar de manera responsable sus organizaciones. En 2000, el Instituto Ethos propone la primera versión de los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social y la "Guía de elaboración del informe anual de RSC", herramienta de evaluación del desempeño empresarial en la ejecución de prácticas socialmente responsables (**Schwalb y García**, 2003).

[83] Extraído de www.cop14.gov.pl/, el 18 de enero de 2008.

[84] Como recuerdan **Banuri y Spanger-Siegfried** (2001), Annan solicitó a los líderes empresariales asumir un conjunto de valores relacionados con la defensa de los derechos humanos y con la incorporación de estándares laborales y de prácticas medioambientales, con la finalidad de dar al proceso de globalización un rostro más humano. Por ello, solicitó también a los líderes empresariales colaborar en el alivio de la pobreza y el desarrollo sostenible del planeta.

En 1999 se trabaja el estándar AA1000, diseñado por el Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), que tiene como finalidad medir y difundir el comportamiento ético de las organizaciones. El modelo que propone este estándar internacional busca mejorar la contabilidad, la auditoría y el desarrollo de informes sobre la acción social y ética de las empresas. Este énfasis en los procesos mencionados es lo que, a juicio de **Waddock et ál.** (2003), lo distingue de la SA8000 y del GRI. En 2000 se establecen "Las metas de desarrollo del milenio", en Nueva York, en una reunión que congregó a 147 jefes de estado y gobernantes de 189 países (**Schwalb y García,** 2003).

En 2001, la Comisión Europea presenta el "Libro Verde", como marco para fomentar la RSC en los países que integran la Unión Europea (**IPES**, 2002). Un año más tarde, las Naciones Unidas divulgó "La carta de la Tierra", código ético mundial que busca guiar a los estados, organizaciones y personas en el objetivo de lograr el desarrollo social y de los sistemas financieros. En 2003 se publica los lineamientos del Proyecto Sigma, creado en 1999 en una alianza conformada por el Foro para el Futuro, AccountAbility y British Standards Institution (BSI), (**The Sigma Project**, 2003). Este documento presenta una guía de principios generales, así como un conjunto de principios de gestión para poner en práctica la sostenibilidad en las actividades centrales de la empresa y, un conjunto de herramientas de gestión. El enfoque de esta propuesta es integrar la gestión social, ambiental y económica en la organización, sintetizando varios otros marcos e instrumentos aplicables a la gestión socialmente responsable.

En el caso latinoamericano, durante la década de los años noventa surgen un conjunto de organizaciones promotoras de la RSC. **Agüero** (2008) recuerda que el Instituto Ethos de Brasil aparece en 1998, seguido por Acción Empresarial de Chile, en 1999. Luego surge Fundemas en El Salvador, en 2000. En 1994 aparece Perú

2021 y, posteriormente, comenzaron a generarse otras asociaciones empresariales de este tipo en Argentina, Colombia y Panamá[85].

Finalmente, en años recientes, estamos observando la aparición en el sector financiero del concepto de "inversiones responsables". La presencia de índices que miden el desempeño socialmente responsable de las empresas está fomentando el que los inversores preocupados por el tema privilegien en sus criterios de asignación de fondos a aquellas compañías que, a decir de estos índices, promueven en sus prácticas los principios de la responsabilidad social. Este es el caso del conocido Dow Jones Sustainability Index que identifica al 10% de empresas más responsables en los 60 sectores económicos del grupo de organizaciones incluidas en su índice general Dow Jones Global Index[86]; del Domini 400 Social Index; del Ethibel Sustainability Index y de la serie FTSE4Good Indexes, para mencionar solo los más conocidos.

Dos factores son los que promueven esta corriente. El primero, enfocado en el concepto de "sostenibilidad", que resulta atractivo para los inversores debido a que se orienta a la mejora del valor de la organización en el largo plazo y, en consecuencia, a la mejora del valor de la inversión realizada. El segundo, la expectativa generada por las empresas que lideran las prácticas sostenibles en cuanto a la minimización de riesgos y mejora de los perfiles de desempeño. Esto ha llevado a la formación de organizaciones concentradas en la creación de índices de responsabilidad social o índices éticos, calculados sobre la base de sistemas de medición independientes que vinculan los resultados económicos de las empresas con sus prácticas sostenibles (**Instituto Ethos**, 2004a).

[85] En el contexto latinoamericano la preocupación por la pequeña y mediana empresa ha sido más reciente. Forum Empresa, una red de 22 organizaciones empresariales de RSC en el continente, en cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización de los Estados Americanos (OEA), promovió un programa para la promoción del tema en la región con la idea de desarrollar proveedores de las grandes empresas alineados con los estándares de la RSE (**AcciónRSE**, 2006).

[86] Extraído de www.sustainability-indexes.com, revisada el 18 de enero de 2008.

4.4.2. Clasificación de los principales instrumentos existentes en la actualidad

Gran parte de los principales instrumentos disponibles comparten algunos aspectos en común: refuerzan la importancia de gestionar a todos los grupos de interés de la empresa, tienen un enfoque voluntario y un alcance global en su aplicación[87]. Algunos tienen un carácter inspirador, otros normativo y, un último grupo, busca promover el auto-diagnóstico y el informe de las prácticas responsables.

Según refiere **Arizkuren** (2002) se han producido numerosas investigaciones en relación con la medición de la responsabilidad social, entre las que se destacan los esfuerzos por el desarrollo de instrumentos contables, herramientas de diagnóstico y métodos estadísticos. Desde la perspectiva de la autora, esta proliferación de documentos nos muestra una tendencia clara hacia la necesidad de confluir en la definición de criterios uniformes y de aplicación mundial, de modo que se potencie la capacidad de comparación de los mecanismos de divulgación de información y que se adopte una visión integradora, incorporándolos como instrumentos de sistemas más amplios de gestión.

Existen varias formas de categorizar a estos instrumentos. En la Tabla 4.5., presentada a continuación, se muestran algunas propuestas extraídas de la literatura sobre el tema.

[87] Es importante destacar que en algunos países la preparación de informes sociales se ha convertido en un requerimiento legal. Si bien en cada caso la regulación establece parámetros diferentes para definir qué empresas deben emitir los informes y cómo hacerlo, se observa un creciente interés en las entidades gubernamentales en este sentido. A modo de ejemplo, podemos citar el caso pionero de Francia, país que legisló a este respecto en 1997.

Tabla 4.5. Propuestas para la clasificación de los instrumentos que abordan temas de RSC

Autor	Propuesta
Zadek (2002, en presentación pública).	• Códigos de conducta. • Estándares de certificación. • Índices de inversión. • Marcos para el reporte. • Estándares de aseguramiento.
Comisión Europea (2003)	• Principios aspiracionales y códigos de conducta. • Lineamientos para los sistemas de gestión y certificaciones. • Índices para la inversión social responsable. • Marcos para el reporte y la rendición de cuentas.
Hammer (2004)	• Los que incluyen la triple línea básica (aspectos económicos, ambientales y sociales). • Los referidos a productos y servicios que la empresa ofrece. • Los que tratan sobre temas de desempeño operativo. • Los referidos a sistemas de gestión. • Los que desarrollan estándares públicos.
GRI (2002)	• Códigos y principios. • Estándares y herramientas de gestión. • Estándares especializados en el desempeño. • Informes de desempeño. • Compromiso con la rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia.

La aparición de diversas iniciativas a través del tiempo, según el **Instituto Ethos** (2004a), muestra una clara tendencia hacia la integración entre los sistemas de gestión organizativos y los marcos de trabajo de la RSC, como paso necesario hacia el desarrollo sostenible. El Instituto Ethos considera que el Proyecto SIGMA se constituye en el último esfuerzo integrador pues resume los aportes de un número significativo de instrumentos de difusión internacional. En la Tabla 4.6., presentada a continuación, se muestran las propuestas revisadas por esta organización[88].

[88] Cabe destacar que, mientras se escribía este documento, la International Organization for Standarization (ISO) se encontraba desarrollando una nueva versión de la norma ISO referida a la gestión de la RSC (**ISO Advisory Group on Social Responsibility,** 2004).

Tabla 4.6. Principales instrumentos vinculados con la gestión socialmente responsable

Ámbito/ Características u orientación de las iniciativas de cada etapa	• **Etapa de crecimiento** • **Formalización de sistemas** • **Cumplimiento legal.**	• **Vinculación con grupos de interés.** • **Responsabilidad corporativa.** • **Licencia de operación.**	• **Estrategia y gobierno corporativo.**	• **Consolidación de la gestión.** • **Necesidades básicas alcanzadas.** • **Comunidades sostenibles.**	• **El camino hacia la sostenibilidad y hacia la integración entre sistemas de gestión y marcos de la acción socialmente responsable.**
Social	• ISO 9000:2000. • PNQ/Society Excellence Criteria (European Foundation for Quality Management - EFQM). • OHSAS 1800/BS 8800.	• Informe Social Ethos. • Informe Social Ibase. • Indicadores de RSC ETHOS. • AA1000. • SA 8000.	• Lineamientos Global Reporting Initiative (GRI) • Principios del Pacto Global • The Natural Step.	• SIGMA (integración de temas sociales, ambientales y económicos).	Project
Ambiental	• ISO 9000:2000. • ISO 14001. • Principios FSC.	• Informe Social Ethos. • Informe Social Ibase. • Indicadores de RSC ETHOS.	• Lineamientos Global Reporting Initiative (GRI). • Principios del Pacto Global. • The Natural Step.		
Económico	• ISO 9000:2000.	• Informe Social ETHOS.	• Lineamientos Global Reporting Initiative (GRI). • Principios de gobierno corporativo de la OCDE. • The Natural Step.		Convenciones y principios generales: • Declaración universal de derechos humanos. • Agenda 21. • La carta de la Tierra. • Las metas del desarrollo del milenio.

Fuente: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2004a): 6-7.

4.4.3. Análisis de los principales instrumentos

4.4.3.1. Estándares y sistemas orientados a la divulgación de la información y/o a la rendición de cuentas

Doane y Holder (2007) han resaltado la importancia de los procesos de reporte y rendición de cuentas, sobre todo en el contexto de un mundo globalizado. Entre los principales instrumentos referidos al tema, destacan tres: la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (**GRI**, 2006); el Balance Social, en sus varias versiones, y el estándar AA1000, norma que guía a las organizaciones para llevar a cabo un buen proceso de rendición de cuentas.

Los primeros reportes sociales hacen referencia al Balance Social. De acuerdo con **Secchi** (2007), el uso de estos instrumentos se inició en los Estados Unidos durante la década de los años sesenta. Según **Arizkuren** (2002: 20) "el balance social como método de medición de la responsabilidad social de la empresa, trata de definir ante qué agentes es responsable la empresa respecto a las áreas de interés social que se consideren oportunas y, sobre todo, debe tratar de medir el grado de consecución de los objetivos marcados por la empresa para cada una de esas áreas sociales ante cada agente social". Si bien no se trata de un balance en el sentido contable, según **García Echevarría** (1991), refleja cuáles han sido las aportaciones positivas y negativas de la empresa en esa sociedad.

Arizkuren (2002) realiza una amplia revisión sobre los diversos tipos de balances sociales existentes. Entre las principales categorizaciones podemos destacar aquella que los agrupa en función al uso que se le da al instrumento. Según ello, encontramos, en primer término, que el Balance Social puede ser utilizado como un sistema de diagnóstico social. Un segundo uso, tal vez el más difundido, se presenta cuando este documento es utilizado como instrumento de información y rendición de cuentas. Finalmente, un tercer uso está referido a su función como instrumento de control del cumplimiento de los

objetivos sociales, opción que enfatiza su potencial como insumo para la planificación de acciones a futuro, más que como revisión de acciones del pasado. Otra categorización relevante es la referida a su contenido. Si bien algunos documentos contienen solo información sobre el público interno de la organización, otros analizan las acciones orientadas a públicos externos. Evidentemente, existen también aquellos que reportan ambos tipos de relación, mostrando un contenido más completo. Por otro lado, una tercera categorización descrita por **Arizkuren** (2002), se refiere al tipo de información que contiene el documento, encontrando un primer grupo al que se le identifica como "informes sociales" que reporta información cualitativa y, a un segundo grupo, que muestra indicadores sociales cuantitativos o una mezcla de ambos.

En cuanto al informe de sostenibilidad, resulta relevante destacar algunas características centrales de este tipo de medio de divulgación de información, promovido por Global Reporting Initiative (**GRI**, 2002):

- GRI usa el término "informe de sostenibilidad" como sinónimo de "informe de ciudadanía corporativa"; "informe social" o "informe de la triple línea básica", refiriéndose a resultados económicos, sociales y ambientales.
- La rápida expansión de los Lineamientos de GRI como instrumento de divulgación de información indica la fuerte tendencia a la rendición de cuentas y al desarrollo de redes con los agentes sociales como prácticas empresariales claves. En efecto, un elemento fundamental del enfoque de GRI es que el proceso promueva la participación de los agentes sociales.
- GRI promueve la comparación en el desempeño de las empresas, por lo que facilita la evaluación del desempeño de la organización en función a los estándares y códigos existentes para cada aspecto.
- En relación a lo que no son los lineamientos GRI: no son un sistema de gestión; no son un estándar de desempeño, y no son códigos de conducta.
- El sistema no propone la realización de una auditoría externa y, más bien, está orientado a la evaluación interna de la política de sostenibilidad de la empresa y de los logros alcanzados.

Las principales características de los cuatro instrumentos reseñados en esta sección se muestran a continuación en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7. Estándares y sistemas orientados a la divulgación de información y a la rendición de cuentas

	Objetivo central	Institución creadora del instrumento	Ámbito de acción	Participantes en la formulación del instrumento	Inicio	Uso
GRI	Sistema que busca convertir la divulgación de información económica, ambiental y social en una práctica habitual con elevados estándares de rigurosidad y comparación, mediante el desarrollo de un marco aceptado a nivel general.	GRI, cuyo directorio está compuesto por representantes de múltiples agentes sociales.	Desempeño económico, ambiental y social; divulgación de información al público.	Compañías; Naciones Unidas; grupos ambientalistas, laborales y de defensa de los derechos humanos; asociaciones industriales y de rendición de cuentas; gobiernos.	1997	GRI es un marco para informar sobre principios, características e indicadores de desarrollo sostenible.
AA1000	Estándar que busca mejorar la rendición de cuentas y el desempeño general de la organización mediante la promoción específica de la rendición de cuentas y auditoría de aspectos éticos y sociales.	International Council of the Institute of Social and Ethical AccountAbility y otros agentes sociales.	Contabilidad, auditoría, informe social y ética; diálogo con agentes sociales y aseguramiento de la calidad.	Miembros de varios tipos de agentes sociales. AA1000 es propuesto por empresas y organizaciones no gubernamentales.	1999	AA1000 está basada en principios de *accountability* y en procesos de rendición de cuentas a los agentes sociales. AA1000 ofrece un mecanismo riguroso, basado en la generación de indicadores de sustentabilidad, orientado a generar un vínculo con los agentes sociales.
MANUAL DE BALANCE SOCIAL OIT/CONFIEP	Informe que permite reunir información cuantitativa y cualitativa por medio de la cual se puede seguir de manera objetiva el desarrollo de las actividades de la empresa en el tema social y laboral. Es decir, en el campo interno (recursos humanos) y externo (relaciones con públicos primarios, con la comunidad y con otras instituciones).	Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas del Perú (CONFIEP).	Manual para la elaboración del balance social voluntario en el Perú. Incluye desempeño laboral y social.	Elaborado por la OIT y la CONFIEP.	1997	Manual de referencia para empresas que desean preparar el Balance Social.
MANUAL DE BALANCE SOCIAL DE DERES	Hacer pública la RSC, construyendo mayores vínculos entre la empresa, su personal y propietarios, la sociedad y el medio ambiente.	DERES, organización integrada por empresas, organizaciones empresariales e instituciones de Uruguay.	Manual para la elaboración del balance social voluntario en Uruguay. Incluye generación de valor y desempeño económico, social y ambiental.	Grupo importante de dirigentes empresariales uruguayos con Universidad Católica del Uruguay y miembros de DERES.	1999	Manual de referencia para empresas que desean preparar el Balance Social.

Fuente: Elaboración propia, a partir de GRI (2002, 2006), THE INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY (1999 y www.accountability.org.uk, consultada el 5 de junio de 2006), CONFIEP y OIT (1997) y DERES (1999).

Tras una revisión detallada de la información contenida en estos documentos, es posible observar diferencias sustantivas entre los mismos. Al respecto, algunos tratadistas utilizan en forma indistinta el término “balance social”, “informe social” e “informe de sostenibilidad” para hacer referencia a este instrumento. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, el balance social se refiere básicamente a la relación de la empresa con sus trabajadores y con otros actores sociales; aunque, en aquellas versiones más completas, se incluye también la evaluación de los efectos económicos generados a partir de estas relaciones.

Perera (2003), destaca la necesidad de integrar de mejor manera el análisis del impacto económico de la gestión responsable a la información financiera tradicional. Desde su planteamiento, resulta crucial que las organizaciones que llevan a cabo iniciativas o programas dirigidos a sus grupos de interés, reflejen esta actividad en informes de carácter financiero que muestren el flujo de generación de valor para la empresa y para aquellos a quienes destina sus recursos. Su planteamiento rescata los intentos iniciados en los años ochenta en los Estados Unidos por establecer un cuerpo convincente de criterios técnicos que pongan a la contabilidad social en un plano de mayor preponderancia en la generación de instrumentos de medición de la responsabilidad social. Este autor propone el desarrollo de un cuarto estado financiero orientado a reportar sobre la dimensión social de las empresas. Según sugiere, este informe financiero debiera mostrar cómo se distribuye el valor agregado generado por la operación entre los diversos grupos de interés, aplicando los principios contables relevantes. El esquema de Balance Social propuesto por **DERES** (1999) incorpora este enfoque en la estructura de su documento.

Por su parte, el informe de sostenibilidad agrega el análisis de los efectos generados por la empresa en el medio ambiente a los elementos contenidos en los balances sociales. El informe de sostenibilidad, promovido por **GRI** (2006) y difundido a nivel internacional como una referencia importante para uniformizar presentaciones, incluye también este último aspecto. La estructura del documento del GRI, en su momento sirvió de base a

DERES para proponer su modelo de Balance Social, lo que le da una orientación mayor hacia la evaluación de la generación de valor económico y a la preservación de los recursos naturales para el largo plazo (**DERES**, 1999).

4.4.3.2. Estándares y guías generales para la gestión de la RSC

Algunos otros instrumentos disponibles ponen mayor énfasis en el cálculo de indicadores de gestión de las prácticas responsables, con miras a la realización de una auto-evaluación en el interior de la organización en un proceso de mejora continua. En efecto, éste énfasis en la generación de informes como medio de gestión y de comparación con otras organizaciones, y no solo como medio de información a la comunidad, amplía los usos potenciales de este instrumento. Este es el caso del instrumento propuesto por el Social Venture Network, para los Estados Unidos y Europa, y de diversos instrumentos desarrollados en la región de Latinoamérica: Instituto Ethos, de Brasil; IARSE, de Argentina; Acción Empresaria, de Chile; CentraRSE, de Guatemala; DERES, de Uruguay y, Perú 2021, de Perú.

A continuación, en la Tabla 4.8., se describen las principales características de estos instrumentos.

Tabla 4.8. Estándares y guías generales para la gestión de la RSC (1/2)

	Objetivo central	Institución creadora del instrumento	Ámbito de acción	Participantes en la formulación del instrumento	Inicio	Uso
SOCIAL VENTURE NETWORK	Desarrollar un estándar o compendio de estrategias y técnicas para mejorar el desempeño de la empresa u organización en general, en la gestión de la responsabilidad social.	Social Venture Network, organización que agrupa a una red de emprendedores de negocios y emprendedores sociales de Estados Unidos y Europa.	Provee de principios y estándares relacionados con las prácticas responsables. Evalúa el desempeño de las organizaciones a través de indicadores cualitativos, cuantitativos o monetarios y sugiere recursos o herramientas para la mejor gestión en cada estándar.	En la construcción de los estándares participaron cerca de 220 pensadores, empresarios y profesionales.	1987	Permiten sugerir prácticas y el uso de recursos adicionales para la mejora de las prácticas socialmente responsables.
INDICADORES ETHOS	Servir como herramienta de aprendizaje y autoevaluación para las empresas, en el esfuerzo por desarrollar prácticas de negocios socialmente responsables, en el diseño de sus estrategias y en el monitoreo de su desempeño.	Instituto Ethos y UniEthos de Brasil.	Presenta prácticas responsables en los campos social, ambiental y laboral, en las empresas analizadas.	Representantes de asociados y de empresas locales en Brasil.	2000. Actualizado anualmente.	Permiten el diagnóstico y puntuación del desempeño de la organización en los temas mencionados.
INDICADORES IARSE	Constituirse en una herramienta que aporta a la incorporación de prácticas de RSC en la planificación de estrategias y la monitorización del desempeño general de la empresa.	Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) de Argentina.	Proporciona un conjunto de indicadores en 7 ámbitos de la RSC (RSC interna y externa). Se incluyen indicadores referidos al nivel de avance y se propone el recojo de información sobre indicadores cuantitativos.	Adapta a la realidad argentina el Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria del Instituto Ethos de Brasil.	2004. Actualizado anualmente.	Permiten el diagnóstico y puntuación del desempeño de la organización en los temas mencionados. Se trata de un instrumento de autoevaluación y aprendizaje a nivel interno.
INDICADORES ACCION EMPRESARIA	Ser una herramienta práctica para evaluar el grado de desarrollo de estrategias, políticas y prácticas de RSC de un buen ciudadano corporativo.	Acción Empresarial de Chile.	Se presentan indicadores cualitativos y cuantitativos para la evaluación de políticas y acciones de la empresa en 5 ámbitos de la RSC.	Desarrollado por Acción Empresarial de Chile con el apoyo de Fundación Ford y con la asesoría técnica de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile.	2001	Los indicadores pueden ser utilizados para la autoevaluación y como herramienta de gestión y de planeamiento.

Fuente: Elaboración propia, a partir de: Goodwell (1996), Instituto Ethos (2004ai y b), IARSE (2007), Acción Empresarial (2001), CentraRSE (2008), Deres (2004), Canessa y Cuba (2006).

Tabla 4.8. Estándares y guías generales para la gestión de la RSC... (continúa 2/2)

	Objetivo central	Institución creadora del instrumento	Ámbito de acción	Participantes en la formulación del instrumento	Inicio	Uso
INDICARSE	Medir la aplicación de políticas y prácticas de RSC en las empresas socias y no socias del Centro.	Centro para la Acción de la Responsabilidad Social (CentraRSE) de Guatemala.	Se presentan indicadores referidos a prácticas y políticas de RSC en 7 ejes referidos a la RSC interna y externa. Utiliza 4 tipos de preguntas: preguntas que evalúan el proceso de avance; preguntas cuantitativas; preguntas de autodiagnóstico y preguntas abiertas para realizar comentarios.	Es un instrumento de autoevaluación que se basa en modelos de indicadores internacionales latinoamericanos, adaptados al contexto de Guatemala.	2004. Actualizado anualmente.	Facilita la autoevaluación en cuanto a la gestión empresarial, puede ser utilizado también como listado de buenas prácticas.
MANUAL DE AUTOEVALUACIÓN DERES	Convertirse en una herramienta que facilita a las empresas efectuar una mirada introspectiva sobre su propio desempeño en las distintas áreas de la RSC.	Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES) de Uruguay.	Se presentan indicadores cuantitativos y cualitativos en 5 ámbitos de la RSC (RSC interna y RSC externa).	Se basa en los instrumentos desarrollados por Ethos y Acción Empresarial.	2004	Facilita la autoevaluación y planificación de metas y objetivos en los temas de RSC.
INDICADORES PERÚ 2021	Ser una herramienta práctica que permita evaluar el grado de integración de la RSC en las estrategias, políticas y procesos de las empresas peruanas.	Perú 2021 en Perú.	Se presentan indicadores referidos a prácticas y políticas de RSC relacionados con 7 grupos de agentes sociales. Utiliza principalmente indicadores cualitativos y sugiere el recojo de información de un conjunto de indicadores cuantitativos.	Se basa en los instrumentos desarrollados por Ethos, Deres, Acción Empresarial e IndicaRSE.	2006	Se constituye en un diagnóstico inicial de RS para la empresa y fuente de ideas en su relación con cada grupo de agentes sociales.

Fuente: Elaboración propia, a partir de: Goodwell (1996), Instituto Ethos (2004ai y b), IARSE (2007), Acción Empresarial (2001), CentraRSE (2008), Deres (2004), Canessa y Cuba (2006).

A diferencia de otros estándares propuestos, los instrumentos antes mencionados son de carácter amplio y recorren tres temas claves en la gestión responsable: el tema social, el tema laboral, y el tema ambiental. La mayoría de estos estándares abordan, además, temas como el comportamiento ético de la empresa, prácticas de gobierno corporativo, prácticas de rendición de cuentas, el enfoque dado a los productos y servicios que la organización ofrece y algunos datos generales sobre su desempeño financiero. En el caso de los indicadores propuestos por el **Instituto Ethos** (2002, 2006) de Brasil, el instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario en el que se plantean buenas prácticas en cada ámbito y se incluye una escala con diversos grados de desempeño, de forma que la organización autoevalúe su gestión y, en caso lo desee, pueda remitir sus resultados al Instituto Ethos para compararse con las estadísticas sobre desempeños observados en las empresas de más alto rendimiento en cada tópico o área de la responsabilidad social. Este instrumento y la metodología descrita han sido utilizados como referencia para la mayor parte de propuestas presentadas a nivel regional.

4.4.3.3. Estándares y guías vinculados a aspectos específicos de la RSC

Una de las familias de estándares de calidad más utilizadas es la ISO. La familia de normas ISO es bastante amplia y variada en su contenido. Para nuestros fines, en la actualidad, dos son las normas más relevantes: la serie 14000 y la serie 9000[89]. En el ámbito de las condiciones laborales dos son las normas internacionales más reconocidas: la norma SA8000[90], inspirada en los derechos humanos y en las buenas prácticas de la gestión de personas, y las normas OHSAS 1800, más acotadas, pues están referidas específicamente al tema de la salud y seguridad ocupacional.

[89] La ISO 26000 referida a RSC aún no ha sido concluída a la fecha de redacción de este documento.
[90] Destacada por diversos autores, entre ellos, **Carrasco** (2007), **Schwalb y García** (2003) y **Waddock et ál.** (2003).

A continuación, la Tabla 4.9., presenta las iniciativas de carácter específico más conocidas en el medio y que se han constituido, por su aceptación y por el elevado prestigio de las instituciones creadoras, en estándares y normas de carácter internacional.

Tabla 4.9. Instrumentos que abordan temas de carácter específico

	Objetivo central	Institución creadora del instrumento	Ámbito de acción	Participantes en la formulación del instrumento	Inicio	Uso
SERIE ISO 9000	Desarrollar estándares internacionales que permitan la gestión total de calidad de los productos o servicios ofrecidos y evitar los costos de inspecciones finales, garantías o reprocesos.	Organización internacional para la estandarización (ISO).	Provee criterios para la gestión de calidad de los procesos de diseño, manufactura y oferta de productos y servicios.	Expertos ISO de países miembros; empresas representantes, organizaciones estándar, consultores, gobiernos, organizaciones no gubernamentales.	1987	Certificación sobre el cumplimiento de sistemas de gestión en los procesos productivos y en la ejecución del servicio.
SERIE ISO 14000	Desarrollar estándares internacionales que sirvan de guía en la gestión y comunicación de sistemas medio ambientales, ofreciendo principios y lineamientos sobre cómo prevenir el daño ambiental.	Organización internacional para la estandarización (ISO).	Provee criterios para priorizar, integrar, comunicar y monitorear el desempeño medio ambiental.	Expertos ISO de países miembros; empresas representantes, organizaciones estandarización, consultores, gobiernos, organizaciones no gubernamentales.	1993	Certificación sobre sistemas de gestión ambiental.
SA8000	Mejorar las condiciones laborales en el mundo, mediante la propuesta de un estándar sobre trabajo humano y sistemas de verificación y divulgación de información al público.	Accountability International (SAI) – directorio asesor con representación de grupos de interés, que incluye expertos del sector empresarial, gobierno, asociaciones de intercambio y organizaciones no gubernamentales.	Derechos laborales; certificación de facilidades para el centro de trabajo de acuerdo a estándares; intercambio y guía.	Empresas y sus proveedores; asociaciones comerciales; sindicatos y trabajadores; empresas auditoras; ONGs; gobierno; organizaciones multilaterales.	1997	SA8000 es un estándar y sistema de verificación del lugar de trabajo.
OHSAS 1800	Contribuir en el establecimiento de un sistema de gestión de la salud y seguridad ocupacional para reducir riesgos asociados a la actividad de la organización. Permite definir políticas y un sistema de prevención que puede ser certificable por una organización externa. Emitir una norma concertada de alcance internacional.	Grupo de organizaciones en el tema de salud y seguridad ocupacional intentando concertar una norma internacional, liderados por el British Standards Institution.	Provee normativa para la planificación y puesta en marcha de un sistema de gestión de la salud y seguridad ocupacional.	Esfuerzo concertado de los grupos promotores de la norma.	1999	Certificación en cuanto al proceso de creación de un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Normas ISO (www.iso-14000.org.uk y www.iso.ch), OSHAS 18000 (www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS_Anexo_2.pdf), consultadas el 5 de junio de 2006 y SAI (2001).

4.4.3.4. Índices para la inversión responsable

García Echevarría (1991:10) ha destacado la importancia del movimiento de los fondos de inversión éticos debido a que promueven la "ética con rentabilidad". Como refieren **Schwalb y García** (2004) las inversiones socialmente responsables establecen un puente entre la rentabilidad, los principios y los valores morales. Por ello, quienes desarrollan este tipo de índices centran su análisis en la evaluación del desempeño corporativo en el tema de la responsabilidad social. Esto permite dar mayores elementos de decisión a aquellos inversionistas que ubican este criterio entre sus principales prioridades a la hora de decidirse por la mejor mezcla de productos financieros en su cartera de inversión.

La existencia de estos fondos de inversión no es reciente. De acuerdo con **Hill et ál.** (2003), los fondos de inversión responsable cobraron mayor visibilidad en varios momentos de la historia: en la década de los años cuarenta, debido a las prácticas laborales injustas denunciadas por las agencias de gobierno y los sindicatos; en la década de los años setenta, como consecuencia de la guerra de Vietnam, el Apartheit y las luchas urbanas en Norteamérica y, recientemente, con la mayor conciencia por el tema medioambiental.

Sobre los índices disponibles, **Carrasco** (2007) destaca la importancia del FSTE4Good y del Dow Jones Sustainability Index, como dos de las principales iniciativas desarrolladas en este contexto, mientras que **Spiller** (2000) afirma que el Domini Index constituye la guía más actual y comprehensiva sobre inversión ética en Norteamérica.

Los cuatro índices se describen a continuación en la Tabla 4.10.

Tabla 4.10. Índices para la inversión responsable

	Objetivo central	Institución creadora del instrumento	Ámbito de acción	Participantes en la formulación del instrumento	Inicio	Uso
Dow Jones Sustainability Index	Proveer de medidas de comparación o *benchmark* confiables y objetivas para el análisis de la sostenibilidad de los portafolios de inversión. Promover la inversión responsable, es decir, localizada en empresas que muestran prácticas alineadas a los principios del desarrollo sostenible y la responsabilidad social.	Dow Jones Indexes, STOXX Limited y SAM.	Mundial.	Expertos del Dow Jones Global Index.	1999	Medida de evaluación de comportamiento responsable y orientado a la sostenibilidad para realizar inversiones con este filtro de selección.
DOMINI 400 Index	Analiza el desempeño de las empresas que cotizan en el mercado bursátil americano y otras seleccionadas expresamente, con la finalidad de evaluar su comportamiento social y monitorizar si estas prácticas generan o no sobrecostes financieros.	KLD Research & Analytics, Inc.	Estados Unidos de Norteamérica.	Empresas del Standard & Poors 500 Index, más empresas reconocidas en EE. UU. y empresas conocidas por sus buenas prácticas sociales.	1990	Monitorización del desempeño financiero de empresas con buenas prácticas sociales y referencia para inversores responsables.
FTSE4Good Index	Proveer a inversores y gestores de activos financieros información sobre empresas con prácticas responsables que cumplen con los estándares internacionales sobre el tema.Promover las prácticas responsables a nivel mundial. Se busca que sea el índice de referencia global en el marco de las inversiones socialmente responsables.	FTSE compañía independiente en la rama de creación de índices y servicios de información. Impulsado por Ethical Investment Research Services (EIRIS) y UNICEF.	Europa, Reino Unido, Estados Unidos y un último grupo a nivel global.	n/d	2001	Medida de evaluación de comportamiento responsable y orientado a la sostenibilidad para realizar inversiones con este filtro de selección.
Ethibel Index	Provee de una perspectiva amplia del desempeño financiero de las empresas líderes mundiales, en términos de su enfoque sostenible.	Ethibel, agrupa cuatro índices regionales: ESI Global, ESI Ameritas, ESI Europe y ESI Asia Pacific. Contrata los servicios de Standard & Poors para calcular y mantener el índice.	Mundial, de origen belga.	Standard & Poors.	2002	Información orientada a inversores, gestores de activos financieros, bancos e inversores del campo del comercio para la realización de sus inversiones responsables.

Fuente: Elaboración propia, a partir de DJSI WORLD INDEX DESIGN COMMITTEE: 2004, www.sustainability-indexes.com, Domini Social Investments (www.domini.com), FTSE (2003), www.ftse.com y Forum Ethibel (www.ethibel.org), consultadas el 5 de junio de 2006.

Si bien cada uno de estos índices tiene una radio de influencia y utilización determinado, comparten en el proceso de evaluación varios criterios comunes.

4.4.3.5. Análisis comparativo de las variables incluidas en los principales instrumentos de medición

La revisión de los instrumentos descritos anteriormente permite identificar un conjunto de ámbitos de la actuación social responsable de la empresa y, asimismo, permite clasificar diversas acciones e iniciativas contenidas en estos documentos como parte del campo de acción de cada ámbito. Si bien el resultado de este análisis se detallará en el siguiente apartado[91], resulta pertinente enunciar algunos aspectos generales relevantes, identificados a partir de la revisión de los instrumentos:

- Varios de los instrumentos solicitan, como punto de partida, información referida al perfil de la organización.
- Son ocho los principales ámbitos o temas de la gestión responsable, desarrollados entre el conjunto de instrumentos estudiados: el enfoque o la posición ética de la organización; el gobierno corporativo; la rendición de cuentas; la gestión medioambiental; la gestión social; la gestión laboral; la gestión económica y, la gestión de los productos y servicios ofrecidos.
- No todos los instrumentos desarrollan todos estos ámbitos de la gestión responsable. Aquellos que abordan temas medioambientales enfocan la gestión responsable como el medio por el cual la organización puede contribuir al desarrollo sostenible.
- Entre los ocho elementos mencionados, los más abundantes en cuanto variables para el análisis son los temas ambiental, social y laboral. Por otra parte, sobre los dos últimos encontramos mayores puntos de coincidencia entre los diversos instrumentos.
- El gobierno corporativo y la rendición de cuentas cobran relevancia en diversos instrumentos.
- Los valores éticos, los códigos de conducta y los principios organizacionales pueden ser ubicados como los cimientos sobre los que se construye la organización. Sin un sólido enfoque de respeto a los principios básicos de la ética, difícilmente podremos estar hablando de RSC.

[91] Apartado 4.5., referido a los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa.

- Los aspectos económicos son menos tocados en la evaluación del desempeño de la gestión responsable. Al parecer, hay todavía un camino importante que recorrer para el desarrollo de variables e indicadores de gestión vinculados con este tema. En todo caso, el enfoque que recibe este ámbito de la gestión en los instrumentos analizados está orientado a la identificación del valor socio-económico generado a partir del comportamiento corporativo responsable.
- Un factor recurrente en cada uno de los ámbitos de análisis es la necesidad de que la organización desarrolle, al menos, tres elementos centrales en cada campo:
    - Políticas específicas sobre la problemática a tratar, orientadas a apoyar la misión, visión y estrategia de la empresa.
    - Sistemas de gestión que aseguren su eficacia.
    - Mecanismos de evaluación, monitorización e informe a los distintos grupos de interés de la organización.
- No todas las variables son aplicables a todas las organizaciones y sectores económicos. Será necesario elegir y adaptar aquellas que resultan centrales en el desempeño de la organización en estudio pues, de otro modo, el instrumento de medición puede resultar lejano a la realidad que vive la empresa en su actividad diaria.

Como se mencionó líneas arriba, el contenido del análisis transversal de los diversos instrumentos citados se desarrolla en el apartado siguiente, referido a los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa.

4.5. Análisis de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa

Un estudio realizado por **Kinard et ál.** (2003) refleja que los mayores cambios evidenciados a través del tiempo en la concepción de la actuación social responsable de la empresa están referidos a la percepción de los problemas sociales. Los directivos modernos discuten en la actualidad temas como el calentamiento global, la política comercial y la declinación de los valores morales. Los autores encuentran que estas

nuevas preocupaciones responden a lo vivido en las últimas décadas, donde el crecimiento poblacional; el cambio hacia una economía con mayor tecnología y más industrialización; la mayor regulación y, la mejora de la calidad de vida son realidades presentes. En este sentido, **Hay y Gray** (1974) afirman que los directivos han ido cambiando sus prioridades en cuanto a la actuación social responsable de la empresa. Si bien en un principio la preocupación principal era la maximización de ganancias, a partir de la tercera década del siglo XX estos valores fueron cambiando hacia una mayor sensibilidad por balancear apropiadamente los derechos de los diversos agentes sociales, con una mayor preocupación por ofrecer un producto de calidad a precio justo. Finalmente, en una etapa más reciente, los directivos han empezado a priorizar valores asociados a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, temas vinculados con la justicia social y con el cuidado del ambiente.

Una iniciativa que lleva a cabo estudios sobre los avances de la RSC en el mundo es GlobeScan. **GlobeScan** (2008) muestra los resultados de una última encuesta realizada a 31,996 personas en 32 países[92]. Entre sus principales conclusiones, destacan el hecho de que el involucramiento social de la empresa es cada vez más visto como una acción legítima. Por otra parte, existe un grupo amplio que considera que la regulación en los países de economías emergentes puede acelerar el proceso de adopción de prácticas de RSC debido a que el público en general difícilmente puede hacer una clara evaluación de la actuación social responsable de una empresa en particular (más bien, los resultados muestran que la opinión pública desarrolla una opinión sobre los sectores en su conjunto). Por otra parte, aún existe un fuerte escepticismo en torno a las comunicaciones empresariales y a la autenticidad del compromiso que declaran tener, si bien los medios de comunicación tienen un rol cada vez más activo en este proceso. En este sentido, las opiniones de los encuestados muestran que el público toma mayor conciencia de la RSC de la empresa a través de sus productos. Otro tema analizado es el referido a las alianzas del sector empresarial con las organizaciones de la sociedad civil, las cuales parecen ser cada vez menos factibles. Como otros autores, destacan el rol que desarrollan las

[92] GlobeScan es considerada la encuesta más amplia en temas de RSC.

inversiones responsables, donde han crecido los inversores norteamericanos y europeos. En cuanto a los temas de gobierno corporativo, éstos cobran cada vez mayor importancia en la opinión de los accionistas.

En lo referente a los ámbitos de la RSC, en varios países como Chile, México, Perú, Estados Unidos, Francia, Italia, países de Centro América y España, el tema laboral parece ser el más importante. Mientras que el tema del medio ambiente cobra mayor fuerza en países desarrollados como Reino Unido, Canadá y Australia. En el caso de Brasil y Argentina, el tema laboral es citado haciendo alusión específica a la generación de empleo.

En la actualidad, la abundancia de instrumentos como los citados en los dos apartados anteriores hace difícil llegar a un claro consenso sobre cuáles pueden ser considerados los ámbitos principales de la actuación social responsable de la empresa. En este contexto, se han desarrollado una serie de esfuerzos por mapear o sistematizar esta información, como el realizado por Sigma Project (**Instituto Ethos**, 2004a); por la **Comisión Europea** (2003) o, por otras organizaciones que han analizado ciertos aspectos específicos de la RSC: Business for Social Responsibility; OIT; Maquila Solidarity Network; OCDE; U.S. Council for International Business Compendium of Corporate Responsibility Initiatives (**Comisión Europea**, 2003). Como menciona la **Comisión Europea** (2003), si bien el enfoque segmentado del análisis de instrumentos es útil para quienes operan en cada contexto particular, no ofrece una visión amplia de lo realizado a la fecha. La **Comisión Europea** (2003), a partir de la revisión de 19 instrumentos de diverso tipo, ofrece una visión general de los grandes temas abordados pero no entra en detalle sobre las acciones e indicadores contemplados en este caso. En efecto, el mapeo realizado por esta organización identifica ámbitos desarrollados en los instrumentos, donde menciona: el ámbito económico, el ámbito del consumo; el ámbito de

los derechos humanos y otros aspectos éticos; el ámbito referido a las relaciones laborales y, finalmente, el ámbito de la gestión y preservación de los recursos naturales[93].

Para llevar a cabo el análisis de los principales temas abordados en torno a los diversos ámbitos de la actuación social responsable de la empresa, a partir de la revisión de los instrumentos citados en el apartado 4.4.3. -que se inicia en la página 170-, se ha realizado un análisis comparativo del contenido de dichos instrumentos, el cual se muestra en los siguientes apartados.

4.5.1. El ámbito laboral

Como parte de la RSC interna de la empresa se desarrollan las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados (**DERES**, 2004). Asimismo, como sostienen **Valle et ál.** (2001), la evaluación de los avances en la gestión de recursos humanos también debe enfocarse en el análisis de temas tales como: el alineamiento de estas prácticas con la estrategia organizacional, la importancia atribuida a esta función en la estructura organizativa, la adecuada capacitación de los directivos a cargo de estos procesos, entre otros factores centrales vinculados con la gestión corporativa.

En este sentido, **CentraRSE** (2008: 5) asocia el comportamiento responsable con el público interno con "condiciones óptimas y adecuadas en términos laborales, para lograr mayor productividad y desarrollo personal. También incluye las relaciones y gobernabilidad interna de los accionistas y de los colaboradores a todo nivel organizacional".

[93] En un documento dirigido a la concienciación de las empresas en torno a los temas de RSC, la Comisión Europea desarrolla cinco ámbitos de actuación: políticas sobre el lugar de trabajo; política medioambiental; política de mercado; política social y, valores de la empresa ("Empresas responsables. Cuestionario de concienciación", documento extraído el 18 de enero de 2008 de www.ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/questionaire_es.pdf).

Por su parte, el **Instituto Ethos** (2006), además de referirse a las condiciones de trabajo y a las relaciones de la empresa con sus empleados, pone mayor énfasis en los derechos de los trabajadores contemplados en la legislación local e internacional y, agrega como un elemento adicional al concepto, el respeto por la cultura local que provee de mano de obra a la empresa. En la propuesta de Perú 2021 sobre este ámbito de actuación, se resalta la relevancia, tanto de las relaciones que la empresa desarrolla con el propio trabajador, como aquellas que promueve con su familia. En este sentido, complementa los aspectos de la vida laboral y la definición de estándares para lograr una óptima situación de empleo, con acciones que mejoran la vida personal del trabajador (**Canessa y Cuba**, 2006).

Social Venture Network sugiere como elemento adicional a las prácticas de gestión de recursos humanos, la consideración de la diversidad y del empoderamiento que la empresa debe dar a sus trabajadores, como dos elementos importantes que deben delinear los principios de la gestión laboral. Más aun, se refiere a los trabajadores como socios valiosos de la empresa que merecen ser respetados (**Goodwell**, 1996). A continuación, en la Tabla 4.11., se presenta un análisis transversal de los principales temas propuestos en los instrumentos internacionales revisados. En esta tabla, y las siguientes de este tipo, se han sombreado los tópicos abordados en cada instrumento analizado.

Tabla 4.11. El ámbito laboral (1/2)

VARIABLE	Demografía del personal.	Definición de políticas laborales y revisión de resultados obtenidos (indicadores de prácticas laborales).	Proceso de comunicación externa de políticas y sistemas de verificación y registro.	Servicios a pensionistas y jubilados.	Rotación de personal y política de estabilidad en el empleo.	Jornada laboral, carga de trabajo y ausentismo.	Política remunerativa explícita con participación de utilidades y planes de beneficio jsutos.	Gestión de relaciones laborales (negociación sindical y derechos de afiliación)	Atención de otras necesidades personales y familiares de los trabajadores (balance vida-trabajo, salud a nivel general, seguros,etc.)	Seguridad y salud ocupacional y registro de accidentes de trabajo.	Vivienda y/o alimentación y/o transporte	Sistemas de información y comunicación sistemática con trabajadores.
GRI	■				■		■	■	■	■	■	■
AA1000												
Balance Social CONFIEP/OIT	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■
Balance Social DERES	■				■		■	■	■	■	■	
Standards Social Venture Network							■		■	■		■
Indicadores Ethos							■	■		■		
Indicadores IARSE	■	■	■	■		■	■	■	■	■		
Indicadores Acción Empresarial	■	■				■	■	■	■	■		■
Indicadores CentraRSE	■			■		■		■	■	■		■
Manual de Autoevaluación Deres	■			■				■	■	■		■
Indicadores Perú 2021	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■
SA8000		■	■			■	■			■		
OHSAS1800										■		
Dow Jones Sustainability Index		■										
DOMINI 400 Index							■	■	■	■		■
FTSE4Good Index								■		■		
Ethibel Index					■		■	■	■	■		■

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.11. El ámbito laboral…continúa (2/2)

VARIABLE	Trato equitativo a minorías y sistemas de igualdad de oportunidades (valor por la diversidad).	Procesos de captación y selección del equipo humano responsables.	Desarrollo del personal y línea de carrera.	Condiciones de contratación y calidad de contratos.	Capacitación, entrenamiento y tutoría.	Comparten ahorros medio ambientales con trabajadores.	Política de retención del personal.	Programas de desvinculación.	Participación de trabajadores en el gobierno corporativo.	Encuestas de satisfacción entre trabajadores.	Inclusión de metas ambientales en evaluación de desempeño individual y/o grupal.
GRI	■			■	■						
AA1000											
Balance Social CONFIEP/OIT			■		■						
Balance Social DERES		■	■		■			■		■	
Standards Social Venture Network	■		■	■	■	■		■	■	■	■
Indicadores Ethos	■		■	■			■	■	■		
Indicadores IARSE	■	■	■		■			■	■	■	
Indicadores Acción Empresarial	■	■	■		■			■	■	■	
Indicadores CentraRSE	■	■	■	■	■			■		■	
Manual de Autoevaluación Deres					■			■		■	
Indicadores Perú 2021	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SA8000				■							
OHSAS1800											
Dow Jones Sustainability Index		■	■	■			■				
DOMINI 400 Index	■				■				■		
FTSE4Good Index	■		■		■						
Ethibel Index	■		■	■	■				■		■

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. El ámbito social

Para fines de esta investigación se ha conceptualizado al ámbito social de la acción corporativa como el conjunto de relaciones que la empresa desarrolla con la comunidad que impacta, así como con la sociedad en su conjunto. En este sentido, abarca la relación con los ciudadanos, así como con las instituciones que los representan y con los organismos del Estado en su rol de servicio a esta comunidad. En este orden de ideas, **CentraRSE** (2008: 6) ha definido el ámbito social como aquel referido a las relaciones de la empresa con su comunidad y sus representantes. La forma en que caracteriza esta interacción es la siguiente: "la búsqueda del desarrollo y superación de las comunidades inmediatas en donde opera la empresa y donde tenga intereses comerciales. Esta relación debe estar basada en una contribución y responsabilidad compartida, ya que es una relación ganar-ganar para ambas partes logrando así un desarrollo sostenible, reforzando la reputación de la empresa y logrando confianza por parte de la comunidad".

En esta definición, un elemento central es el énfasis dado a la necesidad de que la empresa contribuya con el bienestar social a través de sus impactos. **DERES** (2004) hace alusión a esta idea cuando considera en su concepción de la acción social de la empresa, la maximización del impacto de dichas contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que estén dirigidos hacia las comunidades en las cuales opera.

A propósito de este tema y en el mismo sentido, el Libro Verde, que define las políticas generales de RSC aplicables a los países de la Unión Europea, destaca la responsabilidad social de las empresas abarca la integración de ésta en su entorno local, contribuyendo al desarrollo de las comunidades en que se insertan y gestionando el impacto que genera su presencia (sobre todo en las comunidades locales pues dependen de la prosperidad de las mismas). Asimismo, destaca el establecimiento de relaciones positivas y, en consecuencia, la acumulación de capital social (**Comisión de las**

Comunidades Europeas, 2001). Este último punto, recoge varias de las propuestas de las instituciones mencionadas, orientando la labor de la empresa a la construcción de relaciones de confianza y a la construcción de vías para un desarrollo sostenible.

En lo que se refiere al modo de llevar a cabo esta tarea, Social Venture Network propone una caracterización de la actitud que puede adoptar la empresa en su acción social, en donde sugiere la posibilidad de que asuma un enfoque proactivo y, cuando se requiera, colaborativo, para hacer de la comunidad un mejor lugar donde vivir (**Goodwell**, 1996). Para el **Instituo Ethos** (2006:77) el impacto social "es la transformación de la realidad de una comunidad o región a partir de una acción planeada, monitorizada y evaluada". En consecuencia, esta organización sugiere que se desarrollen proyectos de inversión social que define como "el repase voluntario de recursos privados, en forma planeada, monitorizada y sistemática para proyectos sociales, ambientales y culturales de interés público" (**Instituto Ethos**, 2006: 78).

En este mismo sentido, refiriéndose al tipo de acciones que la empresa puede desarrollar y poniendo énfasis en un enfoque estratégico para llevar a cabo la inversión social, Acción Empresarial propone llevar a cabo un amplio rango de acciones para contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que se opera, apoyando iniciativas o causas sociales. Según sostiene, cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan con visión estratégica y de forma programada, yendo más allá de la simple entrega de un beneficio a los receptores, se logra reforzar la reputación de las empresas y sus marcas en las comunidades locales donde se tienen intereses comerciales significativos, así como en el resto del mundo. Según sugiere, la empresa logrará, a través de estas acciones programadas, maximizar el impacto de sus contribuciones en habilidades, recursos, tiempo, productos, servicios, administración de conocimiento y otros que dirige hacia las comunidades en las cuales opera (**Acción Empresarial**, 2001). A continuación, en la Tabla 4.12., se presenta el análisis transversal de los instrumentos realizados y la identificación de los principales temas aboradados en dichos documentos.

Tabla 4.12. El ámbito social

VARIABLE	Políticas y estrategias para gestionar impacto en comunidades y desarrollo local.	Programas de filantropía o de inversión social para comunidad local.	Liderazgo e influencia social.	Contratación de trabajadores provenientes de la comunidad local.	Cumplimiento de obligaciones con sector público.	Participación en proyectos del sector público y/o campañas de bien público.	Participación de trabajadores en entidades de gobierno local y entidades comunales.	Incorporación de empleados en prácticas filantrópicas.	Incorporación de clientes y otras empresas y actores sociales en prácticas filantrópicas o de desarrollo comunal.	Políticas para la gestión de la contribución en materia política.	Mecanismos de comunicación de doble vía con la comunidad.	Relación con medios de comunicación, gremios, centros educativos y otras organizaciones sociales.
GRI	■									■		
AA1000												
Balance Social CONFIEP/OIT		■		■	■	■	■					■
Balance Social DERES	■	■		■		■		■	■			
Standards Social Venture Network	■	■				■	■	■	■		■	
Indicadores Ethos	■	■	■			■	■			■	■	
Indicadores IARSE	■	■	■	■		■		■		■	■	
Indicadores Acción Empresarial	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■
Indicadores CentraRSE	■	■	■			■		■	■	■	■	■
Manual de Autoevaluación Deres												
Indicadores Perú 2021	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SA8000												
OHSAS1800												
Dow Jones Sustainability Index		■							■			
DOMINI 400 Index		■						■				
FTSE4Good Index		■										
Ethibel Index	■										■	

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3. El ámbito medioambiental

Las grandes preocupaciones en torno al tema del medio ambiente superan al ámbito de la empresa y corresponden a la sociedad en su conjunto, lo que no la excluye del compromiso de participar activamente como una ciudadana corporativa. Más bien, la empresa resulta ser un un actor clave en la atención del tema. En este sentido, desde la perspectiva de **DERES** (2004: 8), la responsabilidad medioambiental a nivel corporativo puede ser entendida como el "compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sustentable". Al respecto, **CentraRSE** (2008: 5) complementa esta idea, precisando el posible rol de la empresa a través de su quehacer cotidiano. En este sentido, considera que la acción responsable en el campo medioambiental estará referida al "respeto y cuidado del entorno natural, en la forma como se hacen negocios, logrando un uso sostenible de insumos, reduciendo emisiones y residuos, generando mayor eficiencia, y produciendo más con menos".

En efecto, el ámbito medioambiental de la RSC está íntimamente asociado con la concepción de desarrollo sostenible promovido por instituciones reconocidas a nivel internacional como el Global Reporting Initiative (GRI). Para GRI, "la dimensión ambiental de la sostenibilidad se refiere a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Los indicadores ambientales cubren el desempeño en relación con los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos). Además, incluyen el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental y otros datos relevantes tales como gastos de naturaleza ambiental o los impactos de productos y servicios" (**GRI**, 2006: 29).

Para lograr una acción efectiva en este ámbito, Acción Empresarial sugiere un involucramiento desde una aproximación comprehensiva de las operaciones de la compañía, sus productos y facilidades, lo cual incluye: la valoración de los productos, los

procesos y servicios; la eliminación de los desechos y emisiones; la maximización de la eficiencia y la productividad de todas sus asignaciones y recursos y, las prácticas de minimización que pudiesen causar efectos adversos para el goce de los recursos del planeta por parte de las futuras generaciones (**Acción Empresarial**, 2001).

En la Tabla 4.13. se presentan las principales acciones propuestas por los diversos instrumentos revisados en torno a la responsabilidad corporativa en el ámbito medioambiental.

Tabla 4.13. El ámbito medioambiental

VARIABLE	Políticas de conservación del medio ambiente, sistemas de gestión ambiental y desarrollo de proyectos y programas.	Criterios para la utilización de energía.	Criterios para la utilización de agua.	Criterios para la utilización de combustibles fósiles y otros combustibles	Utilización de materiales o materias primas con criterio ecológico.	Utilización de habitats con biodiversidad.	Control de emisiones y fluidos y/o derrames significativos.	Evaluación del impacto ambiental de productos y de operaciones de la empresa (incluye evaluación de la ecoeficiencia y el uso de tecnologías apropiadas).	Recojo de productos al término de ciclo de vida.	Proyectos de reciclaje y control y eliminación de residuos.	Atención de reclamos por temas medioambientales y registro de incidentes por incumplimientos de normas.	Gestión del transporte.	Criterios ambientales en la selección de proveedores y otros socios del negocio.	Política de comunicación del desempeño ambiental.	Iniciativas de capacitación medio ambiental al interior y hacia fuera.
GRI	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■			
AA1000															
Balance Social CONFIEP/OIT	■														
Balance Social DERES	■	■	■	■					■	■	■		■		■
Standards Social Venture Network	■	■	■	■	■	■	■	■		■			■		■
Indicadores Ethos	■							■	■	■					■
Indicadores IARSE	■	■	■	■	■	■		■		■			■		■
Indicadores Acción Empresarial	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■
Indicadores CentraRSE	■	■		■	■		■	■	■	■	■			■	■
Manual de Autoevaluación Deres	■	■	■	■	■			■	■	■	■		■		■
Indicadores Perú 2021	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■
SA8000															
OHSAS1800															
Dow Jones Sustainability Index	■							■						■	
DOMINI 400 Index	■	■						■		■					
FTSE4Good Index	■							■			■			■	
Ethibel Index	■	■	■	■	■		■		■	■			■	■	

Fuente: Elaboración propia.

4.5.4. El ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo

Para fines de esta investigación, se ha reunido en un ámbito de la RSC al conjunto de acciones vinculadas con la transparencia de información, el desarrollo de valores corporativos inspirados en la RSC y la definción de lo que constituyen buenas prácticas de gobierno corporativo, dado que esto tres elementos forman parte inherente de un enfoque de gestión responsable al interior de la empresa y, en su relación con los diversos agentes sociales con los que interactúa.

Acción Empresarial (2001) afirma que la ética empresarial se refiere a cómo una compañía integra el conjunto de valores (honestidad, confianza, respeto, justicia y otros) en sus propias políticas, prácticas y en la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa. Adicionalmente, menciona que la ética empresarial implica comportarse de acuerdo a los estándares legales, además de su adherencia a las leyes y regulaciones internas. **DERES** (2004) agrega que estos principios deberán orientar la definición de los objetivos estratégicos de la empresa.

En lo que se refiere al gobierno corporativo y a la transparencia, la **OCDE** (2004) propone un conjunto de elementos para sentar las bases de lo que constituye el buen gobierno corporativo empresarial. Estos elementos son: la preservación de los derechos y el tratamiento equitativo de los accionistas; la definición de las funciones claves en el ámbito de la propiedad; la definición del papel de las agentes sociales o partes interesadas en el gobierno de la empresa; la revelación de datos y la transparencia de información y, la definición de las responsabilidades del consejo de administración. Todas estas acciones, según afirman, deben estar enmarcadas en un contexto local que promueva la aplicación eficaz de estos principios.

Entre los actores involucrados en el desarrollo de prácticas de gobierno corporativo, el **Instituto Ethos** (2006) destaca la participación de los accionistas, del consejo de administración, de la dirección de la empresa, de un ente encargado de la función de auditoría independiente y de un consejo fiscal. De acuerdo con esta propuesta, la importancia de este tema para los fines empresariales radica en su potencial para incrementar el valor de la empresa, así como para facilitar su acceso a capital y, en ese sentido, asegurar su permanencia en el mercado. Para Social Venture Network, un adecuado gobierno corporativo deberá balancear los intereses de empleados, clientes, inversionistas, acreedores, proveedores, las comunidades afectadas y otros agentes sociales relacionados con los objetivos estratégicos y con la operación del negocio. Estas prácticas, según afirman, fortalecen el capital financiero y el capital humano de la empresa (**Goodwell**, 1996)

En la Tabla 4.14., presentada a continuación, se analizan los diversos temas sugeridos por los instrumentos revisados en torno al ámbito de la RSC en referencia.

Tabla 4.14. El ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo (1/3)

VARIABLE	Código de ética, políticas y sistemas para atención y defensa de aspectos relacionados con los derechos humanos (en la empresa y en la cadena de suministro).	*Benchmarking* ético.	Recompensa por defensa de temas éticos.	Sistemas documentados de monitorización, evaluación y reporte de aspectos éticos y/o existencia de comité ético.	Política de no discriminación.	Libertad de asociación y negociación.	Trabajo infantil.	Trabajo forzado.	Uso de armas y uso de la fuerza.	Defensa de los derechos de los nativos.	Educación ética.	Mecanismos de discusión de dilemas éticos.	Honestidad en sus pronunciamientos.	Trato a animales.	Prácticas disciplinarias.
GRI	■				■	■	■	■		■					■
AA1000															
Balance Social CONFIEP/OIT															
Balance Social DERES	■										■				
Standards Social Venture Network	■	■	■	■	■						■	■	■	■	■
Indicadores Ethos							■	■							
Indicadores IARSE	■			■	■	■	■	■		■		■			
Indicadores Acción Empresarial			■	■	■	■	■				■		■		
Indicadores CentraRSE	■			■	■		■				■		■		■
Manual de Autoevaluación Deres					■										
Indicadores Perú 2021	■			■	■	■	■				■				
SA8000					■	■	■	■							■
OHSAS1800															
Dow Jones Sustainability Index															
DOMINI 400 Index					■										
FTSE4Good Index	■			■					■	■					
Ethibel Index	■			■											

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.14. El ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo… continúa (2/3)

VARIABLE	Estructura organizativa establecida para temas de responsabilidad social y ética.	Sistemas de gobierno corporativo explícitos.	Procesos de planeamiento estratégico.	Gestión e involucramiento de agentes sociales.	Políticas y sistemas sobre la gestión de la RSC.	Gestión de la relación con los inversores y comunicación de información.	Consideraciones sobre la gestión de crisis y riesgos.	Rol del directorio en el respeto de derechos de accionistas y otros grupos de interés, así como en el respeto a principios y valores organizacionales.	Alto directivo involucrado en relaciones con la comunidad.	Procesos de evaluación y medición de la gestión y mandos altos.	Mecanismos de consulta al interior de la organización.	Procesos justos de toma de decisiones.
GRI	■	■	■	■	■							
AA1000				■								
Balance Social CONFIEP/OIT						■						
Balance Social DERES									■			
Standards Social Venture Network				■				■		■	■	■
Indicadores Ethos		■		■								
Indicadores IARSE	■		■	■	■							
Indicadores Acción Empresarial												
Indicadores CentraRSE		■	■		■						■	
Manual de Autoevaluación Deres		■										
Indicadores Perú 2021	■	■		■	■				■	■	■	
SA8000												
OHSAS1800												
Dow Jones Sustainability Index		■	■	■		■	■			■		
DOMINI 400 Index								■				
FTSE4Good Index				■				■	■			
Ethibel Index						■	■	■				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.14. El ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo… continúa (3/3)

VARIABLE	Valores inmersos en la cultura organizacional.	Mecanismos para el aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento e innovación.	Compromiso con estándares internacionales en el campo ambiental, laboral y social.	Sistemas de información al directorio sobre efectos de la operación, los productos y servicios.	Composición de alta dirección y directorio.	Alta dirección accesible.	Políticas en torno a corrupción y soborno.	Proceso de monitoreo y auditoría.	Reporte y políticas de información a los agentes sociales (reporte social y/o reporte de sostenibiidad).	Reporte de políticas y desempeño en tema de derechos humanos.	Integración de sistemas de rendición de cuentas a sistemas organizativos de planificación y registro.	Proyección de resultados.
GRI					■		■					
AA1000								■	■		■	
Balance Social CONFIEP/OIT												
Balance Social DERES							■					
Standards Social Venture Network				■		■	■		■		■	■
Indicadores Ethos	■						■		■			
Indicadores IARSE	■		■	■	■		■	■	■	■	■	
Indicadores Acción Empresarial			■	■			■					
Indicadores CentraRSE			■						■			
Manual de Autoevaluación Deres									■			
Indicadores Perú 2021	■		■	■			■	■	■	■	■	
SA8000												
OHSAS1800												
Dow Jones Sustainability Index		■					■		■			
DOMINI 400 Index		■										
FTSE4Good Index			■					■	■	■		
Ethibel Index									■			

Fuente: Elaboración propia.

4.5.5. El ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado

De acuerdo con **GRI** (2006), este ámbito de la RSC pone énfasis en la empresa como ofertante de sus productos y servicios al mercado y resalta, además, la responsabilidad que tiene en su rol como informadora de los atributos de dicha oferta. Para Social Venture Network, la actuación empresarial en este campo tendrá que estar inspirada en un compromiso con la integridad, la seguridad y la satisfacción del cliente (**Goodwell,** 1996).

En este sentido, el Libro Verde destaca la expectativa que la sociedad tiene en relación a que las empresas ofrezcan de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean. En este contexto, se menciona la búsqueda de relaciones duraderas con clientes a través de una oferta que se base en la comprensión de sus deseos (**Comisión de las Comunidades Europeas**, 2001). A esto, **DERES** (2004) añade la necesidad de que la empresa desarrolle una política explícita referida a su comportamiento con los consumidores, al ser éstos afectados directamente por la acción comercial empresarial.

CentraRSE (2008) precisa algo más las grandes líneas de acción empresarial en este campo, destacando la importancia de ofrecer un mejor servicio; la necesidad de asegurar la claridad en las transacciones comerciales; una orientación permanente hacia la mejora de los productos y hacia el cumplimiento de estándares de calidad, así como el desarrollo de prácticas de mercadeo responsable y adecuadas a las exigencias del mercado. El respeto de estos principios básicos permitirá, según afirma **Acción Empresarial** (2001), optimizar la productividad interna y adquirir ventajas competitivas que se traducen en mejores posiciones en el mercado y una mayor valoración de la empresa por parte de los otros agentes sociales.

En la Tabla 4.15., presentada a continuación, se detallan los principales temas en torno a este ámbito de la RSC, recogidos de los instrumentos analizados.

Tabla 4.15. El ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado

VARIABLE	Información sobre el producto y/o políticas de etiquetado.	Compromiso con la calidad de la producción.	Servicio de atención al cliente.	Honor a garantías y/o reclamos de clientes.	Políticas y sistemas de gestión y monitoreo para preservación de la salud y seguridad del consumidor.	Respeto a la privacidad del cliente y otros grupos de interés.	Política de publicidad y promoción honesta.	Consideraciones de impacto ambiental en el diseño de productos, servicios y procesos.	Gestión de la relación con el cliente (CRM).	Contribuición a la sociedad con nuevos productos y servicios (innovación).	Relaciones de alianza con competidores.	Políticas en torno a tema de precios y competencia leal.
GRI	■				■	■	■					■
AA1000												
Balance Social CONFIEP/OIT	■		■							■	■	
Balance Social DERES			■	■								
Standards Social Venture Network	■		■	■	■	■	■	■				
Indicadores Ethos			■				■	■			■	
Indicadores IARSE	■		■		■		■	■				■
Indicadores Acción Empresarial	■	■	■	■	■	■	■	■				■
Indicadores CentraRSE	■	■	■		■	■	■	■	■			■
Manual de Autoevaluación Deres	■			■	■		■			■		
Indicadores Perú 2021	■	■	■	■	■	■	■	■		■		■
SA8000												
OHSAS1800												
Dow Jones Sustainability Index									■			
DOMINI 400 Index		■								■		
FTSE4Good Index								■				
Ethibel Index	■	■						■				

Fuente: Elaboración propia.

4.5.6. El ámbito de la gestión de la cadena de suministro

El ámbito referido a la gestión de la cadena de suministro incluye, para fines de esta investigación, todos los aspectos relacionados con el comportamiento de la empresa en su vinculación con sus proveedores, distribuidores y socios comerciales, es decir, con los diversos actores que participan en la cadena de suministro.

Acción Empresarial (2001) resalta la importancia de mantener adecuadas relaciones entre la empresa y su cadena de valor, donde todos los participantes actúan de manera sistémica. En este sentido, propone que se tenga presente que toda empresa desarrolla una serie de etapas, relacionadas entre sí mismas, en el proceso de creación de productos y servicios. Según sostiene, las partes que constituyen una cadena de valor son interdependientes, de modo que el cambio de una de ellas impacta a las demás.

Al respecto, el Libro Verde se refiere a la necesidad de colaborar estrechamente con los socios comerciales para reducir la complejidad y los costes y, para aumentar la calidad. Y, en este sentido, al igual que varias otras instituciones como **GRI** (2006), resalta la importancia del respeto de los derechos humanos de las personas involucradas en estas transacciones (**Comisión de las Comunidades Europeas**, 2001). En relación con lo anterior, menciona que resulta relevante el establecimiento de códigos de conducta para guiar el comportamiento corporativo hacia un mejor gobierno de esta relación.

Como propone Perú 2021, el respeto por los derechos humanos -aludido antes-, se ve reflejado en el modo en que la empresa evalúa y selecciona a estos socios comerciales, así como en la forma en que transfiere recursos para contribuir en su desarrollo inculcando en ellos valores (**Canessa y Cuba**, 2006). A esto se agrega, la necesidad de que la empresa ejerza un rol educativo y articulador, promoviendo la gestión social responsable en la cadena de suministro (**Goodwell**, 1996). En la Tabla 4.16. se recogen

las principales acciones propuestas en este campo, a partir de la revisión de los instrumentos citados.

Tabla 4.16. El ámbito de la gestión de la cadena de suministro

VARIABLE	Criterios sociales y ambientales considerados en la evaluación de la relación con socios.	Información transparente a canales la cadena de suministro.	Cumplimiento, respeto a derechos de proveedores.	Consulta sobre satisfacción de la cadena de suministro.	Medición de criterios sociales en proveedores, distribuidores y contratistas.	Datos del perfil de proveedores y canales de distribución.	Prácticas de comercio justo y apoyo al desarrollo de competencias en los proveedores (incluyendo capacitación en prácticas responsables).	Cumplimiento con compromisos con acreedores.
GRI								
AA1000								
Balance Social CONFIEP/OIT								
Balance Social DERES								
Standards Social Venture Network								
Indicadores Ethos								
Indicadores IARSE								
Indicadores Acción Empresarial								
Indicadores CentraRSE								
Manual de Autoevaluación Deres								
Indicadores Perú 2021								
SA8000								
OHSAS1800								
Dow Jones Sustainability Index								
DOMINI 400 Index								
FTSE4Good Index								
Ethibel Index								

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la revisión de los instrumentos presentados se puede evidenciar una diversidad de enfoques, en lo que respecta a amplitud y profundidad de los temas abarcados. Por un lado, algunos presentan enunciados genéricos, mientras que otros proponen acciones muy específicas. En ese sentido, las tablas han buscado presentar enunciados en donde ambos tipos de enfoques puedan ser reunidos bajo una mirada comparativa, lo que ha hecho necesario realizar algún nivel de agrupación de temas que contribuya en la identificación de los principales ámbitos de la actuación empresarial, como primera referencia para la investigación empírica propuesta. Por otra parte, en el caso de las guías de autodiagnóstico, más orientadas a la gestión que al reporte, se observa una mayor amplitud de temas abarcados y, específicamente, en el caso de los instrumentos propuestos en los países latinoamericanos, es posible evidenciar un trabajo acumulativo de comparación de instrumentos donde se han realizado algunas adaptaciones acordes con la realidad del país. En este grupo destaca la influencia de la propuesta desarrollada por el Instituto Ethos, utilizada como referencia en la gran mayoría de países de la región.

Como resultado de la revisión de los principales instrumentos disponibles a nivel internacional y regional, se han identificado seis ámbitos relevantes de la actuación social responsable de la empresa: el ámbito laboral; el ámbito social; el ámbito medioambiental; el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo; el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado y, finalmente, el ámbito de la gestión de la cadena de suministro.

4.6. Los avances de la actuación social responsable de las empresas en el contexto de las economías del mundo

Algunos autores han resaltado el contexto local (cultural, social y económico) como un factor que condiciona la actuación social responsable de las empresas. No obstante lo anterior, **Phillips** (2008) afirma que se necesita desarrollar un discurso más universal cuando se habla de ética de RSC pues las diferencias regionales no necesariamente contribuyen al debate. En este sentido, **Matten y Moon** (2008) mencionan el isomorfismo

que se viene observando entre las empresas, donde la proliferación de normas o estándares de aplicación internacional están reduciendo las diferencias en su actuación.

De la Cuesta (2004) sostiene que, mientras que el enfoque de RSC voluntaria es promovido por el entorno anglosajón, algunos países europeos -entre ellos Francia y Holanda- promueven un modelo de marco regulador. En este sentido, desde una perspectiva más moral o social, estos países proponen mayor regulación para contribuir con el equilibrio de las fuerzas del mercado y con el objetivo de proteger al consumidor o al pequeño inversor. De acuerdo con **MacGillivray et ál.** (2007), un concepto relacionado con la actuación social responsable empresarial es el de competitividad responsable – más orientado a un enfoque utilitarista de la RSC, pues alude al éxito económico logrado por aquellas naciones que alientan las prácticas empresariales orientadas hacia la búsqueda de resultados sociales, ambientales y económicos positivos. Estas naciones competitivas y responsables, en un contexto ideal, promoverán políticas públicas, normas sociales y la acción ciudadana. De acuerdo con los autores, este enfoque plantea una evolución de la RSC hacia el terreno de la innovación empresarial y la creación de valor. Sin embargo, el actor en este proceso no es únicamente la empresa privada, pues se consideran también las políticas nacionales impulsoras y los procesos sociales facilitadores de esta competitividad.

Para evaluar el estado de la competitividad responsable a nivel global se elabora un índice en 108 países[94]. En 2007, los investigadores concluyen que los países europeos se encuentran más avanzados en RSC frente al resto de países (sobre todo los países

[94] El marco conceptual sobre el que se basa este índice considera la competitividad en tres niveles: el nivel micro (beneficios obtenidos por las empresas); el nivel de los *clusters* o conglomerados (formados entre los distintos sectores y públicos de interés) y, el efecto generado a un nivel macro (en la sociedad y sus instituciones). El punto de partida para el desarrollo de este índice fue el Índice de Competitividad del Crecimiento, desarrollado por el Foro Económico Mundial, que incluye el subíndice de tecnología, el referido a la calidad de las instituciones públicas y, el referido al entorno macroeconómico del país analizado. A estos componentes se agrega el Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial, que incluye los siguientes factores: gobernabilidad corporativa, prácticas empresariales éticas; formulación de políticas progresivas; desarrollo de capital humano; compromiso con la sociedad civil; contribución a las finanzas públicas y, administración ambiental (**Flores et ál.**, 2005).

nórdicos como Dinamarca, Finlandia, Islandia y Noruega, junto con Reino Unido). Entre los 20 principales se ubican 13 países europeos, así como Hong Kong, Japón y Singapur en Asia; Canadá y los Estados Unidos, en América y, Australia y Nueva Zelanda. El índice reporta cuatro grupos de países: los principiantes (en el caso de Latinoamérica se ubican Bolivia, Ecuador y Paraguay); los cumplidores (donde se ubica la mayor parte de países latinoamericanos, incluido Perú); los afirmadores (que refuerzan sus credenciales de buen comportamiento, donde se ubica Chile como único país latinoamericano[95]) y, finalmente, el grupo de países considerados innovadores. Otra conclusión significativa que muestra el estudio es la correlación existente entre el Índice de Competitividad Responsable y el Índice de Competitividad del Crecimiento del Foro Económico Mundial, considerado el índice más reconocido sobre competitividad mundial[96].

4.6.1. Los entornos de economías desarrolladas

Para **Bishop** (2002), en economías maduras la RSC se basa en la existencia de un contrato social que significa actuar a favor de la calidad de vida, por lo que se hace evidente una preocupación por la justicia social y por temas como la preservación del medio ambiente. Algunos autores han relacionado el diverso nivel de desarrollo de la RSC con aspectos de la teoría institucional y han centrado su foco de estudio en la comparación de los avances de estos conceptos en diversas regiones del mundo. A continuación se reseñan algunos de estos aportes.

En el caso de Europa, según **Whitley** (1999; en Matten y Moon, 2008) el contexto presenta las siguientes características: un importante nivel de poder otorgado al Estado, que desarrolla un vínculo mayor que en otras regiones con la actividad económica y social; una tendencia histórica a la concentración de grandes inversionistas en la empresa

[95] En este grupo se ubica también España.
[96] Lo descrito corresponde al informe sobre resultados del Índice de Competitividad Responsable de 2007. En 2005, los países nórdicos también resaltaban por sus altos puntajes. En cuanto a los países latinoamericanos, destacaron Chile y Costa Rica. Sobre Latinoamérica en general, se afirmaba que los resultados más débiles se presentaban en la dimensión interna de la RSC (**AccountAbility**, 2005).

privada, donde la banca ha tenido un rol significativo; una larga tradición de participación de la actividad pública en temas educativos y laborales, con presencia importante de sindicatos sectoriales o nacionales y de asociaciones nacionales de empresas. Teniendo esto en consideración, el autor sugiere que una parte significativa de los comportamientos socialmente responsables en Europa se encuentra ya instalada en su tejido social, que promueve la acción colectiva a través de instituciones formales e informales que desarrollan valores, normas y reglas exigidas a la empresa en su relación con los agentes sociales.

Para **Delbard** (2008), en Europa, la RSC es vista como una extensión lógica del desarrollo sostenible pues se reconocen dos tipos amplios de obligaciones para la empresa: aquellas de implicancia social y aquellas de implicancia ecológica. El autor afirma que la visión actual sobre el tema se basa en una combinación ideal entre las presiones del mercado y la necesidad de innovar para lograr la competitividad que permita a este continente convertirse en un referente de excelencia en el tema de la RSC[97]. **Eberhard-Harribey** (2006) destacan dos hitos importantes en el avance europeo en los temas de RSC y desarrollo sostenible. Por un lado, destacan la publicación del Libro Verde, en 2001[98] y, por otro lado, consideran como otro hecho relevante la inclusión de la RSC como elemento estratégico de prioridad en la acción, en 2004, a través del "Administration Plan of the General Direction of Business of the European Commission".

En este sentido, **Zink** (2005) recalca el impulso dado por la Unión Europea a la responsabilidad social como parte de su concepción de una estrategia de desarrollo sostenible en la región. Según indica, los temas centrales en torno a la RSC son: gestión de recursos humanos; condiciones de salud y seguridad laboral; adaptación al cambio; gestión de los impactos medioambientales y de los recursos naturales; comunidades

[97] Según la **Fundación Ecología y Desarrollo** (2004), la Unión Europea -a través de la Comisión Europea y el Parlamento Europeo- es una de las organizaciones más activas a nivel internacional en el desarrollo de programas gubernamentales de RSC.

[98] Esta misma referencia la realizan **Carlisle y Faulkner** (2004).

locales; socios comerciales, proveedores y consumidores; derechos humanos y, preocupación por el entorno global. Los cuatro objetivos en torno a la RSC, declarados por la Unión Europea son: cubrir temas sociales y medioambientales; no separar la RSC de la estrategia y operación del negocio; la RSC debe ser voluntaria y, la RSC debe enfatizar la interacción de la empresa con sus agentes sociales externos e internos[99].

Para **Eberhard-Harribey** (2006), históricamente, los países más destacados en el continente europeo, en cuanto a la actuación social responsable empresarial, han sido Dinamarca, Francia y el Reino Unido. En el caso de Dinamarca, en 1994, el desarrollo de una campaña sobre RSC como preocupación común en el ámbito privado y público promovió la creación del "Center of Copenhagen" en temas de RSC. Según **Fundación Ecología y Desarrollo** (2004), en 1995, Dinamarca fue el primer país en legislar sobre la información medioambiental que las empresas locales debían presentar. Otros esfuerzos del gobierno danés han sido: el financiamiento del "Human Rights Impact Assessment"; la creación del "Social Index" para medir el nivel de RSC de las empresas y, el desarrollo de medidas de política industrial.

Lee (2007), menciona que, en el caso de Francia, una experiencia particular ha sido la obligación legal de las empresas de reportar sobre su desempeño en temas de RSC. Sobre este punto, **Delbard** (2008) reseña algunas conclusiones obtenidas por el gobierno francés a partir de esta iniciativa[100]. Según menciona, se resalta la importancia de considerar los costes asociados con la recolección de información, de certificación y de publicación, lo que ha limitado el nivel de cumplimiento de las empresas. En cuanto al contenido de los reportes, se destaca la necesidad de mejorar el uso de indicadores, de modo que aquellos exigidos por el gobierno logren una mejor alineación con los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI). Finalmente, se concluye que la iniciativa

[99] http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm#, revisada el 30 de noviembre de 2008.
[100] **ORSE Mission Report** (2003; en Delbard, 2008).

ha sido positiva en el contexto de la cultura francesa, donde la legislación ha probado ser un factor facilitador, en contraposición con lo que sucede en otras culturas[101].

En el caso del Reino Unido, **Matten y Moon** (2008) refieren sobre una provechosa mezcla de influencias, tanto de los Estados Unidos (en cuanto al trabajo con la comunidad, la atención de temas medioambientales y temas relacionados con el consumidor), como de los países europeos (en cuanto al rol de las asociaciones empresariales y el Estado)[102]. **Carlisle y Faulkner** (2004) sostienen que los cambios legislativos, junto con las expectativas de los agentes sociales y la presión de los mercados, han facilitado la priorización de los temas sociales y medioambientales en la empresa inglesa. En ese sentido, observan una mayor toma de conciencia a nivel personal por parte de los directivos, sobre todo en lo que se refiere a las responsabilidades en torno al medio ambiente.

Por su parte, **Dawkins y Lewis** (2003), consideran que en el Reino Unido hay una clara asociación entre la responsabilidad corporativa percibida y la reputación de la empresa que mueve la disposición del público[103]. Para estos autores, esta misma percepción se ve trasladada a diversos grupos, tales como los legisladores ingleses (preocupados por los impactos que la empresa genera en su entorno) y, por los inversionistas (que se guían por

[101] **Delbard** (2008) recuerda que en la Unión Europea predomina la intención del reporte voluntario si bien en algunos otros países como Dinamarca, Finlandia, Suecia, Bélgica, los Países Bajos y Alemania existe legislación para reportar en ciertos sectores de actividad para empresas de cierta dimensión.

[102] En el Reino Unido se crea el ministerio de la RSC en 2000, así como un grupo inter-ministerial de coordinación de acciones. En Francia, en 1995, se desarrollan textos legislativos como la Ley Barnier, seguida en 1999 por la LOADDT (ley orientadora para la planificación territorial y el desarrollo sostenible) y, en 2001, por la Ley NRE sobre nueva regulación empresarial. (**Eberhard-Harribey,** 2006).

[103] De acuerdo con la **Fundación Ecología y Desarrollo** (2004), la transparencia informativa tiene gran vigencia en las exigencias de Reino Unido, en cuanto a fondos públicos de inversión. Desde 2002, la presentación de reportes sobre temas sociales y medioambientales se hizo obligatoria para todas las empresas públicas (**Delbard**, 2008). Asimismo, en julio 2000, con el Disclosure Act, se exige que los gestores de fondos de pensiones hagan público si consideran factores sociales, medioambientales o de tipo ético para sus decisiones de inversión.

las evaluaciones realizadas por los índices bursátiles éticos, tales como el FTSE4Good)[104].

En el continente americano el país desarrollado más destacado en el tema es Estados Unidos. Según **Whitley** (1999; en Matten y Moon, 2008), este país se caracteriza por otorgar una mayor discrecionalidad a la empresa privada, así como por el desarrollo de una intensa dinámica de inversiones en el mercado de valores, lo que ha conducido a esta nación a enfatizar en la transparencia y la rendición de cuentas a los inversionistas. Otro factor característico en esta sociedad es la menor participación del Estado en temas educativos y laborales. **Pasquero** (2004; en Matten y Moon, 2008) afirma que esto ha llevado a que en los Estados Unidos haya primado una cultura basada en el individualismo, la democracia plural, el moralismo y el utilitarismo, con un mayor protagonismo por parte de la empresa que responde a incentivos para hacer explícitas su prácticas de RSC. Según afirman **Blowfield y Frynas** (2005), los enfoques más difundidos de la RSC provienen de la cultura anglosajona que ha redescubierto la preocupación por lo social, debido a la tensión previa que experimentaron entre los valores del individualismo y el comunitarismo. Sin embargo, en el caso de las culturas europea, asiática y africana, aunque no se ha utilizado el término RSC el concepto del contrato social ha estado vigente.

Dentro de la línea de trabajo de comparación de avances internacionales, **Welford** (2004a) llevó a cabo una investigación sobre el tema en 450 empresas líderes en 14 países de Europa, Norteamérica y Asia. Sus hallazgos muestran que existe una relación entre el desarrollo económico del país y el desarrollo de la RSC, donde muchas de las políticas de RSC se basan en aspectos locales. Estos autores confirman a través de sus investigaciones que en los países asiáticos existe una propensión menor al desarrollo de políticas de RSC, donde algunos temas laborales se encuentran en un desarrollo

[104] Al respecto, **Mackenzie** (2007) resalta el rol del Código Unificado de Gobierno Corporativo británico que recomienda que los directores de las empresas definan los valores y estándares corporativos que aseguren que se cumplen las obligaciones con los accionistas y con otros agentes sociales.

incipiente[105]. En cuanto a Europa y Norteamérica, el investigador encontró pocas diferencias, donde ambas regiones muestran un desempeño superior frente al resto[106]. Mientras que en Norteamérica los temas más trabajados estuvieron referidos a la erradicación del trabajo infantil, la inspección de las cadenas de suministro y al desarrollo de programas con la comunidad; en Europa, los mayores avances se refieren a la no discriminación, la igualdad de oportunidades, la promoción de salarios justos, la protección local, la erradicación del trabajo infantil y la gestión de la cadena de suministro.

4.6.2. Los entornos de economías emergentes – el caso peruano

De acuerdo con **Blowfield y Frynas** (2005), cuando surge la RSC sus ideas fueron orientadas hacia las economías desarrolladas y hacia la generación de normas universales, lo que ha condicionado todo su avance posterior. En este sentido, cuando se analiza el rol que la empresa puede desempeñar en la mejora de la realidad local, los autores consideran que en los países en desarrollo se producen ciertas circunstancias particulares que afectan el logro de resultados, tales como el hecho de que cada empresa decide qué promover como prácticas, con el riesgo de que los esfuerzos resulten atomizados y que se pueda dejar fuera otros temas sociales igualmente relevantes. En adición a lo anterior, afirman que el éxito de las iniciativas tiene mucho que ver con los agentes sociales y sus capacidades pues, en ciertos casos, el diálogo al mismo nivel no es posible por diferencias educativas y culturales. Por otra parte, quienes representan a los agentes sociales no siempre actúan de manera autónoma pues suelen representar a sindicatos u organizaciones no gubernamentales con sus propias agendas, donde la voz de los más débiles no siempre está bien representada. Según ello, los autores sostienen que será necesario explorar quiénes están siendo excluidos o ignorados, así como identificar no solo los efectos positivos de la globalización, sino también los negativos. Finalmente, advierten que los esfuerzos empresariales deben ser vistos en su verdadera

[105] El autor resalta la excepción de Japón que muestra desempeños superiores a los otros países de la región.
[106] El autor destaca los mayores avances en los países del norte de Europa.

dimensión pues, los problemas de estas regiones desbordan en complejidad a la acción de la empresa[107].

En cuanto a los agentes sociales que actúan en los países en desarrollo, **Ahmad** (2006) plantea que en estos países existe poca presión de agentes importantes como son los medios de comunicación, los consumidores y los accionistas. En relación con este punto, afirma que un número significativo de empresas está en pocas manos y que los consumidores, además de no estar muy informados, no suelen promover la creación de instituciones que los asocien. Por otra parte, el autor sugiere poca influencia de agentes sociales tales como los organismos reguladores, aliados y organizaciones sin fines de lucro, entre otros. En cuanto al marco regulatorio, afirma que éste suele ser débil, pues los gobiernos se muestran muy poco decididos a desarrollar mecanismos de monitorización de las empresas[108].

En lo que se refiere a las economías emergentes del Asia**, Welford** (2004b) reporta un avance general menor en los temas de RSC, sobre todo en lo referente a políticas sobre la carga laboral máxima semanal, a los trabajos fuera de horario regular y al pago de salarios justos para los trabajadores. Según concluye, en Asia existe además poco compromiso con la libre asociación de los trabajadores, así como con la promoción y desarrollo de los mismos. En este contexto, algunos países como Singapur destacan por la ejecución de actividades de desarrollo de la comunidad, el diálogo con los agentes

[107] No obstante lo mencionado, según **GlobScan** (2003; en Austin y Coatsworth, 2007), en las economías en desarrollo casi 40% de la población piensa que las empresas son completamente responsables de solucionar los graves problemas sociales, una proporción claramente superior al de los países de economías desarrolladas.

[108] En cuanto a la actuación social corporativa, este investigador encontró -en el caso de Pakistán- que los temas más trabajados eran los vinculados a aspectos de salud y seguridad laboral y, en contraposición, se evidenció poco desarrollo del tema medioambiental, de la gestión de la cadena de suministro, de la inversión en proyectos de desarrollo de la comunidad y de la evaluación del impacto medioambiental y social de la empresa en el entorno. En este país en particular, se mencionaron como barreras para un mayor desarrollo del tema de la RSC, la falta de recursos y la falta de conocimiento del tema por parte de los directivos.

sociales y el desarrollo de códigos de conducta (aspecto en el que también destaca Malasia)[109].

En cuanto a Latinoamérica y el Caribe, **Austin y Coatsworth** (2007:48-50) resaltan el hecho de que América Latina no ha visto progresos significativos en la reducción del porcentaje de población en extrema pobreza en las últimas dos décadas. Según afirman, "América Latina y el Caribe están dentro del grupo de países donde 10% de la población sobrevive con menos de un dólar por día, y 25% lo hace con menos de dos dólares. La desigualdad del ingreso en América Latina como un todo es mayor que en cualquier otra región del mundo. El 10% más rico captura 48% del ingreso nacional, mientras el 10% más pobre solo consigue 1,6%, una relación de 30 a 1, *entre dos y tres veces* más desigual que en otras regiones del mundo". **Schmidheiny** (2006; en Puppim de Oliveira, 2006) anota que las fuertes desigualdades de la región se reflejan en una abundante biodiversidad, bosques tropicales y diversos recursos naturales, en paralelo a la degradación de recursos naturales, la informalidad de la industria, la falta de empleo formal, el nivel de criminalidad y la decadencia de los servicios públicos. A pesar de ello, afirma, la región ha venido experimentando cambios importantes desde la década de los años ochenta con el inicio de un "*boom"* exportador y el reemplazo de gobiernos dictatoriales por democráticos, con una mayor presión por la regulación.

Para **Agüero** (2008), los factores centrales que han influenciado en el diverso nivel de avance en RSC en Latinoamérica han sido: la movilización social y las presiones desde abajo; el surgimiento de líderes empresariales con nuevas perspectivas y, la influencia de las nuevas prácticas de gestión. En esta región, según sostiene, ha habido un cambio de poder que ha permitido dar mayor visibilidad a las empresas y sus líderes, lo que a su vez

[109] En general, la investigación resalta el desempeño muy superior de Japón en la región, en todos estos aspectos.

"les plantea nuevas exigencias de legitimidad y responsabilidad frente al público" (**Agüero**, 2008: 151)[110].

En efecto, **Peinado-Vara** (n/d) afirma que en los 35 países de la región hay disparidad en el campo de desarrollo social y económico, lo que obliga a adoptar una agenda de RSC diferente en cada caso. Para la autora, el tema de la RSC en la región cobra vigencia en la búsqueda de la competitividad empresarial, si bien la asociación entre este concepto y el avance en RSC todavía no es claro[111].

El tema de la competitividad es también mencionado por **Pesce** (2004). Este investigador coordinó un estudio en 11 países de Latinoamérica en torno a los avances de la RSC en la región, donde encontró una falta de alineación entre la agenda pública y la privada, así como pocas evidencias de colaboración entre ambos sectores. En cuanto a las prácticas de RSC, afirma que "por lo general predomina una visión filantrópica en todos los países latinoamericanos donde es posible encontrar experiencias interesantes de larga data de práctica de la filantropía, la que viene más del mismo empresario-dueño que de la empresa" (**Pesce**, 2004: 41). No obstante lo anterior, el investigador reconoce que con esta realidad convive también otro grupo de empresas que en forma deliberada han avanzado más en el tema, por la vía de la autorregulación y el cumplimiento de estándares sectoriales. A su juicio, Brasil es el único país latinoamericano con una política más proactiva en la generación de estándares y normas y, con una estrategia más clara en la búsqueda de competitividad internacional[112].

[110] El autor recuerda que en Argentina, Brasil y Chile, cuando terminaron los periodos de dictadura militar, los actores sociales hallaron nuevas oportunidades para expresarse. En el caso de México, sucedió algo similar con la democratización del régimen político.

[111] La autora resalta que en el contexto latinoamericano, donde existen necesidades sociales y medioambientales profundas, el sector privado puede realizar contribuciones importantes en apoyo a un Estado que no debe dejar de proveer de bienes básicos. Asimismo, resalta el avance logrado por los sectores más orientados hacia la exportación de bienes. Según afirma, el desarrollo de la RSC como movimiento se encuentra aún en una primera etapa de evolución (**Peinado-Vara**, sin fecha; **Peinado-Vara**, 2006).

[112] **Puppim de Oliveira** (2006) afirma que Brasil destaca por sus avances notorios frente al resto de la región en cuanto a iniciativas de reporte. Esta opinión la comparte **Agüero** (2008), quien sostiene que, mientras Brasil ha desarrollado esfuerzos de magnitud y profundidad, en el caso de México la acción

Como estos autores, varios otros han resaltado el predominio de la actividad filantrópica en la región (**Puppim de Oliveira**, 2006; **Peinado-Vara**, 2006). Para **Peinado-Vara** (2006), la visión paternalista desarrollada por las empresas de la región ha sido una respuesta a las crisis económicas –en el caso de Perú y Argentina- y, a las crisis sociales – en el caso de Colombia y Brasil. **Haslam** (2004; en Peinado-Vara, sin fecha), por su parte, sostiene que la región se encuentra fuertemente influenciada por organizaciones no gubernamentales internacionales, por los lineamientos de las matrices de las multinacionales y por los organismo multilaterales, lo que, a su juicio, revela una falta de apropiación de las iniciativas de RSC.

Para **Salamon** (2008), la inicial orientación de la RSC hacia un enfoque profundamente filantrópico, evidenciada en los países de Latinoamérica, ha estado históricamente enfocada más en los síntomas que en las causas de la pobreza, operando bajo un enfoque paternalista y con la participación de un grupo limitado de empresas. A su juicio, sin embargo, las señales de avance y de cambio en la región han venido dadas por el desarrollo de emprendimientos de cooperación estratégica y por la profesionalización de la filantropía corporativa. De acuerdo con el autor, el avance en la región en este sentido puede ser medido en función a cinco dimensiones: el grado de proliferación del compromiso corporativo con el tema; la profesionalización de la actuación corporativa; la mayor participación de las comunidades y beneficiarios de los programas sociales; el desarrollo de alianzas y, la penetración de la RSC en los objetivos y en la operación del negocio. A la luz del análisis de estas dimensiones, el autor concluye que, si bien todavía existe mucho camino en la institucionalización del movimiento de la RSC en Latinoamérica, se evidencian avances principalmente en lo referente a la proliferación y profesionalización del tema. En este sentido, considera que se está avanzando del enfoque paternalista hacia uno más participativo, donde uno de los mayores retos de la región será el desarrollo de alianzas entre la empresa privada y la sociedad civil.

continúa siendo filantrópica. Por otra parte, considera que Argentina se encuentra en un punto medio y que Chile no ha desarrollado ni la filantropía, ni la RSC.

Correa et ál. (2004) realizaron un diagnóstico sobre el avance de la RSC en siete países de Latinoamérica. Del análisis de los ámbitos de la RSC abordados en la región destacan como temas comunes: la preocupación por el comportamiento ético de la empresa; las condiciones de los trabajadores; el desarrollo comunitario y, el tema medioambiental. En el caso de la integración de la cadena de proveedores, el gobierno corporativo y la transparencia, estos factores no encuentran tanta fuerza en su desarrollo a nivel de la región. Afirman que son las grandes empresas locales, así como las empresas multinacionales que operan en la región, las que promueven el carácter voluntario de la RSC. En cuanto a las asociaciones de la sociedad civil y al movimiento de consumidores, no encontraron grupos de actuación regional.

Brasil ha sido foco de atención de algunos autores por su mayor desarrollo relativo de la RSC. Según **Agüero** (2008), el principal factor que explica este mejor desempeño está referido al hecho de que, en el caso de este país, no existe oposición entre la empresa y la sociedad civil, quienes avanzaron juntos en la movilización social luego del régimen militar. Un estudio realizado por el **Instituto Akatu** (2005), dirigido a recoger la opinión de los consumidores brasileros en torno a la RSC en el país, encontró que los consumidores conscientes sobre el tema otorgan valor a aspectos tangibles que tienden a beneficiarlos directa o indirectamente. En este sentido, los encuestados otorgaron relevancia a la capacidad de la empresa de generación de empleo, que a su turno redundará en beneficios para el trabajador y su familia. Consideraron que la relación de la empresa con sus trabajadores se convierte en un tema estratégico y, resaltaron el concepto de respeto por los trabajadores. En un segundo grupo de temas priorizados destacaron las relaciones con proveedores, los cuidados en los procesos productivos y la relación con los clientes. Asimismo, ubicaron en una posición importante el tema medioambiental, el trabajo con la comunidad y la sociedad en general. La menor valoración fue otorgada a la existencia de principios generales, la transparencia y a los beneficios genéricos para la sociedad. En cuanto al desempeño de la empresa brasilera, el estudio concluye que se evidencian ciertos desajustes entre las priorizaciones de los consumidores y las acciones corporativas desarrolladas. En este sentido, las empresas pioneras (de mayor avance

presumible en el tema) mostraron mayor prioridad por temas vinculados a la relación con los clientes y a las acciones relacionadas con el bienestar social.

El caso peruano y el contexto cultural

De acuerdo con **Benavides** (2007: 129; en Plaza, 2007), "son dos las principales narrativas sobre la estructura social peruana. Una es la herencia colonial que, básicamente, señala que seguimos siendo una sociedad muy rígida, de poco contacto entre las clases, en la cual la movilidad social es limitada, sobre todo por un vínculo muy estrecho entre clase y raza. Otra es la narrativa del protagonismo popular o la plebe urbana, o de las clases emergentes, que señala más bien que la migración ha producido cambios importantes, ha roto el vínculo entre clase y raza, por lo cual tenemos una sociedad muy móvil".

Desde una perspectiva histórica, **Matos Mar et ál.** (1970) afirman que el proceso vivido por el Perú ha generado una pluralidad de situaciones sociales y culturales, con desarrollos regionales desiguales y fuertes contrastes que han dado vida a un "archipiélago social y cultural" graficado en las diferencias entre las ciudades de la costa y de la sierra, entre el mundo urbano y el rural, entre el poder centralizado y el resto de la población, entre ricos y pobres y, entre sectores de producción influenciados por las potencias mundiales que fueron dominando el mercado a lo largo del tiempo.

Según refieren estos autores, en este proceso histórico, el Perú ha pasado de l0,000 años de desarrollo autóctono, donde primaron los valores de cooperación, trabajo, solidaridad, adaptación a un sistema vertical y creatividad, a una etapa posterior (desde mediados del siglo XVI) de influencia de la cultura hispana que, a decir de los autores, aún continúa influenciando el modo de ser peruano. En esta segunda etapa, según sostienen, la capital del país se convierte en el centro de las relaciones, lo que da origen a un mayor desarrollo

de la región de la costa en oposición a la sierra. Asimismo, se produce el choque de una cultura comunitaria y una cultura capitalista. Luego, en la época republicana, se reafirma este pluralismo de situaciones sociales y culturales que ha llevado a que, en la actualidad, el Perú se constituya en un espacio nacional desarticulado, que experimenta la falta de comunicación entre regiones y sectores económicos, sociales y culturales y, que explica las situaciones de inequidad y abandono social y económico que experimenta la gran mayoría de sus pobladores.

Según lo dicho, **Matos Mar et ál.** (1983: 94) describen a la cultura peruana como "plural, híbrida, carente de integración" y afirman que "no hay, en verdad, una cultura orgánica peruana".

Racismo y discriminación

De acuerdo con el psicoanalista **Bruce**[113], en el Perú persisten los problemas de discriminación racial y social, donde los peruanos más acomodados económicamente, y miembros en su mayoría de las clases sociales altas, actúan como discriminadores frente a los ciudadanos de menores recursos, habitualmente migrantes de la zona rural andina del país. Para **Bruce**, en el Perú existe un enorme retraso en este aspecto, si se le compara con las sociedades más desarrolladas. En el caso peruano, incluso los discriminados aceptan estas asociaciones entre poder y raza o nivel socio-económico, generando una auto-discriminación.

Al respecto **Valdivia**[114] afirma que el racismo en el Perú es más cultural que propiamente racial, donde el concepto de raza y mestizaje se confunden. Por otro lado, sostiene que este fenómeno no es necesariamente unidireccional pues, se evidencia un racismo en

[113] Expresiones de Bruce en el debate "Racismo en el Perú, dos miradas. ¿Una solución?", desarrollado el 22 de mayo de 2008, en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

[114] En "Somos o no somos racistas los peruanos". Extraído de www.eldiplo.com.pe/node/520, el 22 de mayo de 2009.

cascada que se inicia en la parte más alta de la pirámide social y continúa hasta su base. El autor menciona un estudio realizado en 2001 en el que dos terceras partes de los entrevistados declaraban haber sufrido algún tipo de discriminación, en diversos contextos. En dicho estudio se resaltaron factores de discriminación tales como: el no contar con padrinos o conocidos en los diversos espacios en donde se desenvuelven, el estrato socio-económico de pertenencia, la edad y, en menor grado, los rasgos raciales. En otro estudio realizado por el Grupo de Análisis para el Desarrollo, mencionado por el autor, se concluye que la discriminación se evidencia en la sociedad peruana actual a partir de la diferencia de ingresos económicos generada, a su vez, por la persistencia del racismo.

En discrepancia con estas ideas, **Tanaka** (2007) afirma que, si bien existen rezagos de racismo y discriminación entre las clases sociales, el país ha vivido un proceso de democratización producido por diversos fenómenos surgidos a partir de la década de los los años cuarenta. Según afirma, con el gobierno militar revolucionario del General Velasco Alvarado se inició en el país un proceso de migración del campo a la ciudad que democratizó las ciudades haciéndolas más inclusivas con el indígena o mestizo. Este proceso, sin embargo, creció de manera caótica durante la década de los años ochenta, con el surgimiento de la violencia terrorista y, posteriormente, hacia finales del siglo XX, trajo la bonanza económica a ciertos grupos de migrantes que aprovecharon el predominio de una política económica neoliberal, donde la lógica del mercado cobró protagonismo frente a las ideologías de izquierda. **Plaza** (2007) resalta que los fenómenos de migración hacia la zona urbana, donde se generó una importante concentración poblacional, han sido un elemento condicionante de la cultura local.

No obstante lo anterior, para **Rochabrn** (2007), si bien ha existido en el país una relación entre raza y clase social, en épocas más recientes ha predominado la búsqueda de la sobrevivencia y el ascenso social de las mayorías. A ello, Flores Nano agrega que este fenómeno migratorio tiene como objetivo la búsqueda de horizontes educativos nuevos, debido a la falta de oportunidades en las zonas más alejadas del país. Para la autora,

este hecho otorga protagonismo a un capital humano progresista y emprendedor, principalmente centrado en las generaciones jóvenes. Sobre este tema en particular, Haudry de Soucy sugiere que la empresa privada peruana considere en sus planes de RSC, asumir el rol de capacitación de estas personas. (**Flores Nano**, 2004 y **Haudry de Soucy**, 2004).

Desigualdad, inequidad y exclusión social

Según **Plaza** (2007: 65), "la desigualdad es el acceso diferenciado a los recursos tangibles y no tangibles de una sociedad, regulado por usos, costumbres y leyes, y legitimado por la cultura y los sistemas de dominación simbólica". De acuerdo con este autor, las visiones de los diversos grupos sobre lo que debiera ser la sociedad se encuentran siempre en competencia, donde las clases sociales se constituyen en la expresión histórica de la desigualdad. Para **Plaza** (2007), en el Perú, las clases sociales han tenido acceso diferenciado a bienes, poderes o capital, así como oportunidades diferentes de vida, empleo y propiedad, lo que ha conllevado a un enfrentamiento de intereses antagónicos entre grupos que, en ocasiones, ha derivado incluso en conflictos sociales.

Según refiere, la diferenciación de estratos sociales existente en la época colonial se expresa en la época republicana en los usos y costumbres de la sociedad peruana, así como en las categorías culturales. Asimismo, advierte que no toda la población migrante ha tenido acceso a mecanismos de movilidad social pues, en el país, ha imperado la falta de oportunidades para el empleo formal (donde ha primado el autoempleo a través de la conformación de microempresas) y un elevado nivel de pobreza, a pesar de los indicadores de mejora económica experimentados en los últimos años. En este sentido afirma que, en los países del Tercer Mundo, las brechas de desigualdad y la pobreza hacen necesario la aplicación de estrategias y políticas que desarrollen la base productiva, organizativa e institucional de la sociedad, con la finalidad de reducir la inequidad social e impulsar la inclusión económica de los grupos menos favorecidos.

Los perfiles de los peruanos

Arellano (2003) y **Arellano y Burgos** (2004) han destacado en sus investigaciones más recientes la existencia de diversos perfiles del peruano en función a factores relacionados con su estilo de vida. Estos autores definen el estilo de vida como "las formas de ser, tener, querer y actuar compartidas por un grupo significativo de personas" (**Arellano**, 2003: 48). Según ello, encuentran que los individuos del Perú presentan rasgos distintivos en función a las regiones territoriales naturales a las que pertenecen (región de la costa, de la sierra y de la selva), en función a su experiencia de vida en la capital del país o en el resto del país y, en función al nivel de riqueza alcanzado, incluso al interior de las diversas regiones geográficas del país. A partir de los hallazgos obtenidos en sus investigaciones empíricas, estos autores identificaron perfiles en el poblador peruano que afectan su estilo de vida y su comportamiento en la sociedad. En estos perfiles se manifiestan algunos elementos centrales, como su capacidad para mantener las tradiciones, su origen, su naturaleza citadina o rural, su nivel vocación por el trabajo, su éxito económico y profesional y, su nivel de adaptación social.

Por su parte, **Portocarrero y Sáenz** (2005) han centrado el foco del análisis en el estudio de la mentalidad del empresario peruano y en la forma en que percibe las ideas relacionadas con la responsabilidad social. Estos autores concluyen algunas hipótesis centrales en torno al perfil de este grupo en particular, donde destacan su pertenencia a familias migrantes del extranjero o de diversas ciudades del país, la importancia de la religión como elemento que inspira su sensibilidad social, su escasa participación política y gremial y, su toma de distancia frente a la labor del Estado. Según los autores, los empresarios peruanos parecieran aún lejanos al concepto de RSC, donde se entremezclan visiones instrumentales del tema (la RSC es vista como elemento relevante en la imagen de la empresa o, en todo caso, tiene sentido al entender a la empresa como parte de un colectivo en donde su acción social se ve comprometida). En este sentido, este grupo en particular no tiene clara la necesidad definir políticas corporativas de RSC, destacando más bien un enfoque filantrópico en sus planteamientos, ya sea a nivel

corporativo, como a nivel individual. En el caso de los empresarios emergentes, los autores aprecian una necesidad latente en estas personas por ganar reconocimiento, lo que los lleva al desarrollo de ciertas acciones a favor de su comunidad.

Según estos autores, entre los empresarios peruanos, el liderazgo pareciera estar asociado a un tema de poder en la empresa, con un sesgo hacia la demarcación de jerarquías y espacios de dominio que se extiende hasta el nivel de relación con sus socios comerciales. En un número menor de casos, sin embargo, se advierte también un estilo más horizontal y participativo. Los autores sugieren que en los empresarios estudiados destaca una permanente búsqueda de oportunidades, que se toman con una actitud innovadora y de aceptación del riesgo inherente a la situación enfrentada. Finalmente, este grupo presenta, a decir de los autores, una clara orientación hacia el trabajo, aunque esto implique el sacrificio de la vida personal. Esto se explica por la avidez evidenciada por el crecimiento personal y empresarial, no necesariamente por una exagerada ambición sino, más bien, por la percepción que se tiene de la importancia de acumular recursos para responder a un medio hostil y de fuerte competencia.

El caso peruano y la evolución de la acción social responsable de la empresa

Para **Sulmont** (2000), en el Perú de inicios del siglo XX, diferentes personalidades relacionadas con dueños de haciendas, bancos, fábricas, casas comerciales y otros negocios promovieron la actividad filantrópica local[115]. Según ello, las inversiones sociales realizadas por las haciendas agroindustriales y las empresas mineras y petroleras respondieron a criterios económicos, presiones sociales y obligaciones legales. Posteriormente, después de la Segunda Guerra Mundial y hasta la década de los años

[115] En el caso del Perú, las primeras fundaciones fueron creadas por familias adineradas que hacían labor asistencialista o que se dedicaban a temas relacionados con la salud y la educación. Esta orientación estaba íntimamente vinculada con el sentido moral y de caridad cristiana de sus fundadores y, en general, sus acciones estuvieron fuertemente vinculadas a la acción de la Iglesia Católica. Luego, se crean las fundaciones corporativas (**Garavito**, 2004). De acuerdo con **Moura** (2006), tras esta larga época filantrópica, en el Perú se comienza a percibir una cierta orientación de la RSC hacia programas de educación, salud, deporte, cultura y entretenimiento, dirigidos principalmente hacia los agentes sociales externos de la empresa.

sesenta, los procesos de expansión minero, pesquero y de desarrollo urbano promovieron una visión más estratégicas sobre rol de la empresa en la sociedad. Sin embargo, el autor afirma que este panorama se vio alterado por las reformas del gobierno militar, donde las empresas se avocaron a resistir al intervencionismo del Estado y a las presiones de los trabajadores. Tras ello, recuerda, se inicia un período de crisis y de inestabilidad económica, social e institucional que dio origen a la escalada terrorista y a la presencia del narcotráfico. Esto detuvo cualquier interés en el tema de la RSC que, en la década de los años ochenta, resurgió cuando el liberalismo económico revalorizó el rol de la empresa privada en la sociedad peruana[116].

Sanborn (2007, 2008), contribuye con esta visión histórica partiendo de la década de los años noventa. Según sostiene, el desarrollo de la RSC en el Perú ha sido influenciado por tres factores principales: las exigencias del mercado; las prioridades de las entidades donantes y de las financiadoras internacionales y, las presiones de la sociedad civil. A su juicio, esto ha generado dos etapas en la RSC peruana. Durante la década de los años noventa, afirma, la RSC fue promovida por factores externos tales como la reapertura económica del país[117], la posibilidad de acceso a mercados externos más exigentes y la influencia del contexto político en donde "el discurso de la RSE (RSC) coincidió con la necesidad de legitimación de parte de los grupos de interés económico que participaron en el manejo autoritario del Estado o se beneficiaron de ello" (**Sanborn**, 2008: 8). Una segunda etapa, desde su perspectiva, se inicia desde el año 2001, donde el Perú experimenta una democracia política mayor, así como mayor exigencia por la rendición de cuentas. Para la autora, en este periodo el desempeño corporativo laboral y medioambiental cobraron mayor relevancia.

[116] **Durand** (1996) recuerda la existencia de un grupo fortalecido de empresarios entre mediados de los años ochenta y fines de los años noventa. A este conjunto de grupos de poder económico se les denominó "los 12 apóstoles" ya que lograban acceso directo con el Presidente de la República. Estos empresarios pertenecían a los sectores: financiero, construcción, servicios, minería e industria pesada, principalmente.

[117] El principal motor para la expansión económica desde la década de 1990 ha sido la inversión extranjera (**Sanborn**, 2007).

Un punto central en la caracterización de este proceso de adopción de la RSC en el caso peruano, destacado por **Durand** (2008), es la existencia de grupos importantes de poder económico que han influenciado el comportamiento empresarial[118]. Este autor sostiene que la adaptación de prácticas de RSC por parte de estos grupos ha sido en respuesta al reto de la globalización y a la privatización de la economía generada a partir de la década de los años noventa, con el gobierno del presidente Fujimori. Por otra parte, considera que un factor muy influyente ha sido la convicción personal de los jefes de estas familias y de los directivos de sus empresas, donde las convicciones religiosas, políticas o la visión personal sobre la modernidad en la gestión han resultado ser factores centrales. Como afirma: "en este contexto, el capitalismo familiar hispanoamericano ha cedido espacio a los gerentes (directivos)". Sin embargo, a pesar de este avance, el autor también destaca un comportamiento desigual entre empresas y en los diversos ámbitos de la RSC[119], en un contexto donde la participación del Estado ha sido mínima. Según sostiene, "…las respuestas empresariales concretas a este creciente rol en la sociedad son mejores y más coordinadas que en el pasado, pero no han hecho lo suficiente para consolidar el nuevo pacto social que muchos esperaban que surgiera con la introducción del neoliberalismo" (**Durand**, 2008: 261).

Un informe de **APEC** (2005), da cuenta de que los cambios vividos por el Perú en la década de los años noventa fortalecieron la actividad de las empresas en el ámbito de la RSC (mayor estabilidad económica, el final del terrorismo y la globalización). Los principales temas relacionados con la RSC, abordados por las empresas, estuvieron relacionados con el trabajo social en el ámbito de operación local, así como la mejora de las prácticas laborales y medioambientales. No obstante lo anterior, los autores consideran que las prácticas de RSC en el Perú han tenido un avance relativo. Estas

[118] **Durand** (2008) afirma que, en el Perú, subsiste un capitalismo más institucional e internacional, así como más gerencial y corporativo, que se combina con las empresas de estructura familiar de propiedad. En este contexto, el Estado es cada vez más pequeño en relación a la participación de la empresa privada en la dinámica de poder local.

[119] En cuanto a los ámbitos de la actuación responsable, el autor menciona como ejemplo significativo la existencia de una responsabilidad fiscal baja por parte de estos grupos de poder económico, así como una pobre preocupación por temas como la no discriminación. Por otra parte, también se observan algunas prácticas que buscan aliviar reactivamente problemas, mientras que otras muestran un desempeño más sistemático, permanente y proactivo.

prácticas se han caracterizado por bajos niveles de inversión privada y por una falta de involucramiento del personal de la empresa en las acciones sociales[120].

La consultora SASE, con el apoyo de Perú 2021[121], llevó a cabo un estudio pionero sobre el estado de la RSC en el Perú, empleando para ello información de 1997. Esta investigación analizó una muestra de 119 empresas, considerando variables referidas a la organización; al entorno empresarial y, a los beneficios reconocidos por la RSC tanto para la empresa como para la comunidad. Si bien la muestra de empresas estudiadas no resultó ser representativa, por lo cual no se pueden hacer inferencias estadísticas sobre la población, el trabajo realizado se orientó más bien hacia un análisis casuístico bajo un enfoque de diagnóstico de la situación. La recolección de información se basó en la realización de entrevistas a directores generales, a directivos a cargo de la imagen institucional y a directivos o jefes de áreas de recursos humanos (**Caravedo**, 1998).

En los tres años siguientes SASE continuó desarrollando estudios similares referidos al año 1998 (**Caravedo**, 1999); al año 1999 (**Caravedo et ál.**, 2000) y, al año 2000 (**Benavides y Gastelumendi**, 2001). Entre las principales conclusiones a las que se llegó en el último estudio, destacan las siguientes:

- 40% de las empresas de la muestra comprendían que la RSC es parte de la práctica de gestión y que las políticas del entorno interno y externo deben estar articuladas.
- Beneficios generados para la empresa a partir de la gestión de programas socialmente responsables: mejora de imagen (72%); mayor identificación del trabajador con la empresa (70%); mejores relaciones con la comunidad (63%), ningún beneficio (5%).
- 60% de las empresas mostraron una clara inquietud social, aun sin incorporar la RSC en la gestión de la empresa.

[120] Según **APEC** (2005), en el caso peruano, destaca la realidad vivida por el sector minero y extractivo que ha sufrido fuertes enfrentamientos con la comunidad, lo que lo ha llevado a un mayor desarrollo de sus estrategias de RSC e inversión social.
[121] Perú 2021 es la asociación de un grupo de empresarios que promueven la RSC en el Perú.

- Áreas de mayor avance en acciones de las empresas: protección del medio ambiente, relación estrecha y responsable con proveedores; mayor conciencia del uso responsable de la publicidad. En muchos casos se observó que las empresas empezaban a trabajar proyectos de educación en ecología con la comunidad.
- Destacaron con mejores desempeños, en cuanto a práctica social responsable, los sectores de minería, banca y finanzas y, telecomunicaciones. Hay que anotar que estos sectores están conformados por empresas de gran dimensión relativa en el mercado.
- Los aspectos que recibieron evaluaciones no tan favorables en la muestra, en cuanto a la gestión fueron: verticalidad en la toma de decisiones; prácticas de otorgamiento de incentivos a la productividad poco generalizadas; difusión aún informal de códigos de ética -si es que existen- y, poca costumbre al reconocimiento público del buen desempeño.
- Dos tercios de las empresas analizadas mantuvieron o aumentaron sus actividades en el ámbito social. Aquellas empresas que ya tenían políticas establecidas en este ámbito en el pasado, tendieron a mantenerlas en épocas de crisis (**Benavides y Gastelumendi,** 2001: 51-57).

Sanborn (2008) sostiene que durante las dos últimas décadas es posible encontrar un avance en la promoción de la RSC, a través de los principales gremios y líderes empresariales. A pesar de ello, la mayor parte de empresas están lejos del nivel ideal de adopción de la RSC pues el grueso del sector privado está constituido por pequeñas y microempresas (77% de la población económicamente activa), donde incluso el término RSC es prácticamente desconocido[122]. No obstante lo anterior, afirma que la mayor parte de los directivos de las empresas grandes, a mediados de la década de los años noventa, ya manejaban un concepto integral de la RSC, por lo menos a nivel de discurso y de

[122] En lo que se refiere a la mediana y pequeña empresa, según **Sanborn** (2007), una encuesta auspiciada por el BID y realizada en 2004 concluye que los propietarios de estas empresas son filántropos que ayudan a su comunidad pero que, sin embargo, operan en la informalidad legal y tributaria y, descuidan los temas laborales más elementales. En cuanto al tema ambiental, según **Portocarrero et ál.** (2006), las empresas medianas comprendidas en sus investigaciones han desarrollado acciones de monitorización de su impacto ambiental.

objetivos institucionales. A su juicio, los mayores avances registrados se refieren a "la profesionalización de la filantropía corporativa", donde las empresas pasan de las donaciones esporádicas a la realización de aportes sostenidos. A propósito de este tema, **Caravedo** (1999: 63) pone énfasis en la importancia de los esfuerzos desplegados en materia de relaciones con los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Por otra parte, **Sanborn** (2008) considera que otro factor relevante en los últimos años ha sido la mayor preocupación por contar con certificaciones internacionales, en materias tales como la calidad de gestión y el cumplimiento de estándares ambientales y laborales y, el hecho de que un número creciente de empresas preparan algún tipo de reporte de sostenibilidad, aunque sea a nivel descriptivo[123].

Recientemente, algunos investigadores han llevado a cabo estudios de campo con la finalidad de recoger la percepción de los distintos agentes sociales en torno al avance de la RSC en el Perú. En este sentido, **Garavito** (2004) llevó a cabo un conjunto de entrevistas entre empresarios y trabajadores para conocer su percepción sobre el concepto de RSC. La autora concluye que la mayor parte de trabajadores asocian el término a la defensa de derechos laborales y una proporción menor lo vincula con la mejora de las condiciones de trabajo y con la protección del medio ambiente. En cuanto a los empresarios, encuentra que el concepto está asociado a la generación de empleo y al logro de la competitividad, que lleva implícito el respeto de los derechos laborales[124]. Por su parte, sobre el tema laboral, **Otoya y Mendívil** (2003) afirman que, a partir de un estudio realizado entre diez empresas transnacionales que operan en el país, se puede concluir que en este tema se evidencian ciertas presiones sutiles por parte de las empresas frente a la formación de sindicatos, así como la presencia de discriminación.

[123] La autora refiere que, a 2007, 85 empresas en el Perú habían firmado el Pacto Global; al menos 540 empresas peruanas tenían una certificación de las normas ISO 9000 y más de 120 empresas contaban con la ISO 14000. Por otra parte, a 2006, dos empresas figuraban entre las casi 1200 empresas a nivel mundial que habían obtenido la SA8000; 13 de las principales empresas exportadoras de confecciones contaban con la certificación WRAP (similar a la SA8000 y propia del sector). Finalmente, destaca la conformación, en marzo 2006, de la instalación del Comité Técnico Local de Normalización ISO 26000 de Responsabilidad Social.

[124] Como recuerda **Sanborn** (2007), a inicios del siglo XXI, una de las medidas más apreciadas por el sector empresarial fue el cambio en el modelo de relaciones laborales, llevado a cabo por el Estado. A través de diversos decretos se flexibilizaron las normas referidas al empleo y al despido de trabajadores, se redujeron los derechos sindicales y se facilitó la intermediación laboral.

Entre los temas mejor atendidos a nivel corporativo, destacaron los aspectos de salud y seguridad laboral, así como los temas ambientales.

Datum Internacional (2007), una empresa de investigación de mercados reconocida en el medio, llevó a cabo un estudio en una muestra de 1125 personas, en coordinación con Globe Scan Incorporated. Sus principales conclusiones se muestran a continuación:

- Sectores: los sectores de alimentos, medios de comunicación y los fabricantes de ropas y accesorios recibieron una evaluación positiva, mientras que el sector tabacalero, el de las compañías productoras de bebidas alcohólicas, el sector de telecomunicaciones y el de los laboratorios farmacéuticos recibieron las calificaciones más bajas.
- Valoración de las expectativas de desarrollo de acciones vinculadas con la operación responsable de la empresa: la oferta de productos y el desarrollo de operaciones que no dañen el ambiente (73%); que esta oferta sea de buena calidad y a menor coste (71%); que se ofrezca un trato imparcial a empleados y postulantes (71%); que se asegure una cadena de suministro responsable (70%); que se mantengan estándares de calidad donde se opere (59%) y, finalmente que se trabaje por la reducción del impacto en los cambios climáticos (43%).
- Valoración de las expectativas de desarrollo de acciones vinculadas con el rol de la empresa como ciudadana corporativa: el desarrollo de programas para la mejora de la educación y el desarrollo de las habilidades de las comunidades donde operan (59%); el apoyo a actividades de caridad y proyectos de la comunidad (59%); la reducción de abusos a los derechos humanos (56%); la participación en la resolución de problemas sociales (53%); la contribución en la mejora de la estabilidad económica mundial (52%); la reducción de la brecha entre ricos y pobres (51%); la actitud de escucha y respuesta a la opinión pública (49%) y, finalmente, el apoyo a la legislación y las políticas gubernamentales progresistas (32%).
- En cuanto al consumo responsable: el 71% de los encuestados opinó que en la actualidad el consumidor puede discriminar el comportamiento de las empresas,

sin embargo, únicamente un 23% del total consultado consideró acciones de castigo a prácticas irresponsables.

- En lo que se refiere a temas de medio ambiente: en el país se registró el porcentaje de calificación más alto de América Latina y Norteamérica. En este sentido, 46% de los encuestados afirmó estar dispuesto a evitar un producto o marca con un mal comportamiento en este tema. Entre los temas más citados como problemáticos en este contexto, destacó el nivel de contaminación.

El caso peruano y el comportamiento sectorial

De acuerdo con **Macroconsult** (2008), la economía peruana ha venido experimentando un proceso de crecimiento sostenido basado, por una parte, en la actividad exportadora y el elevado precio internacional de los metales -lo que impulsa la actividad minera- y, más recientemente, en la expansión de la demanda interna en los sectores de comercio, construcción y servicios. Según sostienen los expertos, considerando que los efectos de la crisis internacional se sentirán a partir de la segunda mitad de 2009, este ritmo de crecimiento sufriría una desaceleración, lo que generaría un 5.2% de crecimiento para ese año. A continuación, en la Tabla 4.17., se muestra la importancia relativa de los diversos sectores productivos del país, así como su comportamiento histórico en los últimos tres años y su proyección a 2009.

Tabla 4.17. Distribución porcentual y crecimiento anual del PIB sectorial en el Perú

Estructura del PIB Nacional

Sector	2008*
Agropecuario	7.6
Pesca (Valor Agregado)/PBI	0.72
Minería e Hidrocarburos	4.67
Manufactura	15.98
Construcción	5.58
Comercio	6.67
Electricidad y Agua	1.90
Otros servicios	39.25
DI-Otros imps. a los productos	9.74

Variación Anual del PIB Nacional

Sector	2006	2007	2008**	Proyecc. 2009
Agropecuario	8.4	3.3	7.3	3.2
Pesca (Valor Agregado)/PBI	2.4	6.9	8.5	2.6
Minería e Hidrocarburos	1.1	1.7	7.5	3.8
Manufactura	7.5	10.8	7.4	3.9
Construcción	6.9	8.5	8.8	8.5
Comercio	14.8	16.6	15.9	5.9
Electricidad y Agua	11.7	9.7	13.0	5.1
Otros servicios	7.0	9.6	8.2	5.4

* A noviembre 2008, ** Al tercer trimestre 2008.

Fuente: Elaboración propia a partir de Macroconsult (2008) e Instituto Nacional de Estadística e Informática, www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/pro0002.htm (página consultada el 24 de enero de 2008).

Este panorama positivo a nivel económico ha sido experimentado de manera diferente por cada uno de los sectores de la economía, lo cual trae retos particulares en cada caso. A continuación se reseñan aspectos saltantes a nivel sectorial, considerando dos fuentes relevantes: los retos generales de los diversos sectores de actividad empresarial, recogidos de un informe presentado por la empresa consultora **Maximixe** (2008) y mostrados en la Tabla 4.18. Luego, a continuación, se presenta una síntesis de la expresión de los protagonistas a nivel de los sectores de actividad económica más relevantes del país en cuanto al movimiento de la RSC, recogida principalmente por el **PNUD-Perú** (2008) como producto de un proceso de discusión sin precedentes en el país,

llevado a cabo en el segundo semestre de 2008, a través de 15 mesas de trabajo, 39 reuniones o sesiones y, la participación de 250 personas provenientes de organizaciones de los diversos sectores de actividad.[125].

[125] Esta iniciativa fue promovida por importantes instituciones locales del sector empresarial y del sector no lucrativo: la Consultora SASE, la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), la Universidad del Pacífico, la Asociación Peruana de Consumidores (ASPEC), Socios Perú, Grupo GEA, CEDAL, Copeinca, Perú 2021, Asociación de Trabajo Voluntario y el Grupo Apoyo. El objetivo central ha sido realizar un balance crítico de las prácticas de responsabilidad social llevadas a cabo en los últimos 15 años. En el Perú, en el ámbito de la RSC, no se conoce de otro estudio sectorial reciente de esta naturaleza.

Tabla 4.18. Retos a 2008 en sectores de la actividad empresarial peruana (1/2)

SECTOR AGROPECUARIO	
Se prevé que el sector agropecuario cerrará el 2008 con un crecimiento de 5.3% respecto del 2007. Un aspecto característico del Perú es ser uno de los 10 países megadiversos del planeta, pues tiene 90% de los ecosistemas y microclimas del mundo.	
OPORTUNIDADES	El tratado de libre comercio con los Estados Unidos y con China. La demanda interna crece sostenidamente en los últimos años lo que impulsa a elevar la producción y productividad del sector. Tendencia creciente de la demanda por productos orgánicos, lo que representa una oportunidad para la producción nacional para 33 mil agricultores locales que actualmente trabajan con este tipo de cultivos.
RIESGOS	Producción de productos trasgénicos que, si bien incrementan la productividad a través de la reducción del tiempo de crianza o cultivo, amenazan la biodiversidad de las especies y modifican la calidad nutritiva de los alimentos.
SECTOR PESCA	
En 2008 el sector experimentó un crecimiento estimado del 2.9% debido al dinamismo de los productos pesqueros de consumo humano directo. Gracias a las buenas condiciones hidrobiológicas se espera que en 2009 se produzca un impulso de los rubros de conservas y congelados. En este sentido se reporta mayor inversión local en capacidad instalada. Uno de los proyectos centrales a nivel público es el referido al ordenamiento pesquero y la optimización empresarial, basados en un sistema de cuotas de captura de productos.	
OPORTUNIDADES	El interés de los inversionistas extranjeros, los tratados de libre comercio con Estados Unidos y China, el apoyo del gobierno en la promoción del sector, la disponibilidad de materias primas, la menor oferta mundial de estos productos y, en contraposición, la mayor demanda mundial por los mismos.
RIESGOS	La contracción de los precios internacionales, la menor disponibilidad de recursos, la mayor competencia externa, las alteraciones climáticas, epidemias y restricciones en mercados externos.
SECTOR MINERÍA E HIDROCARBUROS	
Para 2008 se estima que el sector haya crecido 7.5%, donde la minería metálica (principalmente oro y cobre) registra un crecimiento de 7.4% e hidrocarburos, 8.2%. El avance del subsector de hidrocarburos se explica por el *boom* del gas natural y del GLP, pese a la menor producción de petróleo por el decaimiento natural de algunos pozos. Para 2009 se proyecta en este sector un crecimiento de 5%, el cual se verá limitado por el desaceleramiento de las economías de Europa y Norteamérica. La creciente demanda del gas natural proviene en parte del sector eléctrico. El gas natural tiene la ventaja del precio frente a los combustibles derivados del petróleo, lo que lo hace importante en el sector industrial, residencial y de transportes. El desarrollo de programas como "Mi taxi" ha permitido cambiar a este sistema de abastecimiento a 2 mil autos del país. Otro factor importante en el sector es el pago del canon minero por parte de las empresas. Este ingreso va directamente a los municipios en donde estas empresas actúan.	
OPORTUNIDADES	El interés de inversionistas extranjeros, el crecimiento de la demanda mundial, los precios internacionales favorables, la menor oferta mundial y el apoyo del gobierno.
RIESGOS	La desaceleración de la economía mundial, el aumento de la oferta mundial, la apreciación del tipo de cambio, la caída de los precios internacionales y la incertidumbre social.
SECTOR CONSTRUCCIÓN	
En 2008 se estima que el sector ha crecido 17.7% debido a los proyectos de infraestructura en marcha. Este sector se ha visto vitalizado por el descenso de las tasas de interés de los créditos hipotecarios. En 2009 se prevé la ejecución de nuevos proyectos de inversión privada en el sector hotelero, centros comerciales y en vivienda, así como la modernización de aeropuertos y de puertos. Hasta 2008 la industria cementera estaba integrada por 6 empresas ubicadas estratégicamente en diversas zonas geográficas del país. En 2009 se prevé la entrada de una nueva empresa que incrementará la oferta total de producto en cerca de 20% a partir de 2011.	
OPORTUNIDADES	El interés de la inversión extranjera, los tratados comerciales, el apoyo del gobierno en la promoción de la actividad del sector y la disponibilidad de materias primas.
RIESGOS	La dependencia del mercado externo y del mercado interno, los tratados comerciales, la elevada oferta informal, la disponibilidad de materias primas, la dependencia de insumos importados y los reducidos márgenes de utilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Maximixe (2008)

Tabla 4.18. Retos a 2008 en sectores de la actividad empresarial peruana ..continúa (2/2)

SECTOR INDUSTRIAL (MANUFACTURA)	
El crecimiento observado en este sector en 2008 es del orden del 8.7% principalmente explicado por el dinamismo de la demanda interna. Las preocupaciones centrales de los empresarios del sector están referidas a la entrada de competencia China con el Tratado de Libre Comercio. En 2009 se espera un crecimiento de las exportaciones de madera, productos químicos y siderometalúrgicos y, con menor avance, de los productos textiles y confecciones. A nivel interno se espera cierta desaceleración de la demanda.	
OPORTUNIDADES	El interés de inversionistas extranjeros, los tratados comerciales, el apoyo del gobierno en la promoción de la actividad el sector y la mayor demanda externa.
RIESGOS	La penetración de importaciones, la adulteración, el contrabando y la subvaluación de los productos, la incertidumbre sobre el tipo de cambio y el alza de las cotizaciones del petróleo.
SECTOR COMERCIAL	
El sector comercial proyectó un crecimiento de 10.3% respecto al año anterior. Esto debido a la mayor comercialización de bebidas, elaborados de frutas, legumbres y hortalizas, muebles, prendas de vestir y artículos de papel y cartón. En este sector un elemento importante es la comercialización de bienes importados sobre todo en los rubros de bienes duraderos. Asimismo, un elemento central es la política de créditos de consumo, los cuales en 2008 se incrementaron en más de 100%. El fuerte dinamismo del sector ha generado cierta preocupación de las autoridades por el sobre-endeudamiento en el sistema financiero.	
OPORTUNIDADES	El aumento del nivel de ingresos de la población, la expansión del crédito de consumo, la inversión en activos fijos, los cambios en las preferencias del consumidor, el establecimiento de formatos nuevos en la oferta, el comercio electrónico y el desarrollo en zonas de provincia.
RIESGOS	La informalidad, el alza de las tasas de interés, el ingreso de competidores, la sensibilidad del ciclo económico, la volatilidad del tipo de cambio y el incremento de la morosidad.
SECTOR SERVICIOS	
El sector servicios resultó ser uno de los más dinámicos. En 2008 registra un crecimiento de 9%. El subsector con mayor desempeño es el denominado "otros servicios", debido a la evolución de los segmentos de servicios personales, restaurantes y hoteles y, transportes y comunicaciones. Estas actividades se vieron favorecidas por el turismo receptivo. Por otra parte, se vio incrementada la producción de energía por el mayor consumo del sector de minería, refinería y cemento. Se espera que parte de este dinamismo se reduzca por la menor demanda interna y la reducción del gasto público, así como los riesgos del abastecimiento de energía eléctrica.	
OPORTUNIDADES	El interés de los inversionistas extranjeros, la presencia de un mayor número de socios comerciales, el apoyo del gobierno en la promoción de estas actividades, la mayor inversión en infraestructura, el incremento de la capacidad adquisitiva y la expansión de la demanda en las regiones del interior del país.
RIESGOS	El ingreso de nuevos competidores, la inestabilidad social, la desaceleración de la economía mundial, los fenómenos naturales y el retraso en las concesiones. Un factor relevante en este sector es el riesgo de desabastecimiento de energía eléctrica en el mediano plazo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Maximixe (2008)

De acuerdo con **PNUD-Perú** (2008), en lo que se refiere al sector agropecuario peruano se resalta la particular dicotomía que experimenta este sector empresarial en cuanto a su estructura y a su desempeño. Por un lado, se ubican las empresas agroindustriales o

agro-exportadoras y, por otro lado, la pequeña agricultura. La pequeña agricultura es la que presenta los principales retos debido a la limitada escala de actividad, la falta de modernización y la informalidad en la que opera. En contraposición, la agricultura exportadora ha logrado alta productividad por hectárea, buenas prácticas laborales, así como acceso a tecnología y certificaciones internacionales (vinculadas con prácticas social y ambientalmente correctas) que la hacen cada vez más competitiva. En este sentido, el principal reto del sector parece ser la búsqueda de mayor asociación entre productores, en donde la integración de los productores de las zonas rurales de la sierra peruana en la dinámica del mercado podría ser la fuente de oportunidades a futuro. En cuanto a la visión que los empresarios tienen sobre la RSC, éstos reconocen la necesidad de formular un plan de RSC con visión integradora, que reemplace al desarrollo actual de prácticas desarticuladas. Por otro lado, consideran que es necesario llevar a cabo esfuerzos para la difusión de buenas prácticas laborales entre el conjunto de empresas. Finalmente, como un ámbito crítico en la actividad se sitúa la acción medioambiental, donde la tendencia al uso de certificaciones requiere un esfuerzo más amplio para lograr una competitividad sostenible en el largo plazo. Para los actores de este sector, la capacitación de todos los participantes de la cadena productiva se convierte en una actividad necesaria y estratégica.

En cuanto al sector pesca, resalta la importancia de llevar a cabo acciones efectivas para promover la pesca responsable. En este sentido, se busca que la actividad pesquera se sostenga en una acción proactiva de los diversos agentes sociales del sector, orientada a la preservación del recurso marino. En las reflexiones de sus protagonistas se resaltaron los avances del sector empresarial en cuanto al cuidado ambiental y la inversión tecnológica, así como importantes avances a nivel del Estado en cuanto a nuevas regulaciones y vigilancia de la pesca industrial. Este sector, como en el caso agropecuario, requiere promover la formalización y tecnificación de la pesca artesanal. En esta perspectiva, un problema relacionado como la RSC interna será el desarrollo de condiciones laborales adecuadas para los trabajadores, mientras que en la actuación en el ámbito externo de la RSC será el desarrollo de una relación más cercana con la comunidad para estrechar vínculos con las pequeñas empresas proveedoras. Otro factor

central identificado ha sido la necesidad de promover mayor investigación científica para la preservación del recurso marino, con la participación de empresa, Estado y sociedad civil. Estas acciones, aunadas al diseño de un marco normativo más efectivo que promueva la educación en pesca responsable, resultan elementos relevantes hacia la competitividad responsable de la pesca en el país.

Sanborn (2007) sostiene que, a pesar de este entorno económico favorable, en el Perú persistieron los problemas de empleo y de falta de oportunidades para los pobres, lo que dio paso al conflicto social. Un sector que ha venido experimentado hasta la fecha fuertes presiones sociales ha sido el sector minero. Las empresas de este sector, ubicadas en comunidades pobres, donde los recursos son sumamente escasos y existe conflicto por la tierra, el agua y la contaminación ambiental, han experimentado sistemáticamente incidentes entre empresa y comunidad. El reporte de **PNUD-Perú (2008)** indica que las empresas del sector debieran desarrollar proyectos con la comunidad bajo un enfoque de autosuficiencia, que vaya reduciendo el nivel de presión y dependencia que actualmente se ejerce sobre las grandes empresas a causa de las fuertes expectativas de la población y del carácter asistencialista de proyectos desarrollados en el pasado. Para lograr esto, anotan, será necesario que la metodología de aproximación y diseño de proyectos sea perfeccionada, dando mayor espacio participativo a la comunidad, a las instituciones de la sociedad civil y al Estado –sobre todo a los gobiernos locales- desde el diseño de los programas. Por esta vía se podría lograr convertir a la empresa en una articuladora de actores que trabajen en conjunto por el crecimiento económico y el desarrollo sostenible, adecuándose a la realidad particular de su zona de influencia. En este sector en particular, la gran minería cuenta con una gama amplia de guías y herramientas para la gestión de la RSC, donde se evidencian los niveles de profesionalismo tal vez más elevados del país. El reto a futuro podría estar en la mayor difusión de códigos de conducta y buenas prácticas a otras empresas relacionadas, así como en el fortalecimiento de una filosofía de RSC con el público interno, de modo que el mensaje a la sociedad sea totalmente coherente. En este sector, por lo tanto, los esfuerzos llevados a cabo en materia de reporte y difusión de la RSC resultan ser dos elementos centrales.

Un informe preparado por **Oxfam Internacional** y **Social Capital Group** (2007) presenta un listado de los temas centrales que las empresas del sector deben trabajar en el contexto de un comportamiento corporativo responsable. Estos son: uso responsable de tierras; generación de puestos de trabajo; monitorización de la conducta de los trabajadores en los poblados donde se opera; alojamiento de la fuerza laboral; medición y gestión de los impactos ambientales; desarrollo de políticas de adquisiciones locales; inversión social; gestión del transporte de materiales; uso de impuestos, regalías y canon minero; involucramiento de los grupos de interés y participación de los mismos en la acción social de la empresa.

En lo que se refiere al sector construcción, **Schwalb** (2008) destaca algunas de sus características principales, cuando analiza el caso de una de las más importantes empresas constructoras locales. La autora afirma que este sector se caracteriza por su alta concentración, donde únicamente siete empresas compiten. Los aspectos centrales de la política de la RSC en las empresas constructoras que operan en el país son principalmente los referidos a la gestión laboral; al trabajo con empresas contratistas; a las prácticas de seguridad laboral y ambiental y, a las relaciones con la comunidad. De acuerdo con la autora, la construcción es una actividad intensiva en mano de obra por lo que tiene un efecto significativo en el nivel de empleo directo y en la demanda de bienes y servicios, que son a su vez fuente de empleo. Por otra parte, debido a la inestabilidad de la actividad del sector, alrededor del mismo opera un número importante de trabajadores independientes y de microempresarios. Algunas de las empresas del sector se han visto incentivadas al desarrollo de políticas de RSC debido a la influencia de organismos financieros internacionales que inciden en la atención de posibles riesgos sociales, así como debido a la demanda de sus grandes clientes, en especial empresas mineras y petroleras.

En cuanto al desempeño del sector industrial y el sector comercial, éste no fue analizado explícitamente en el reporte del **PNUD-Perú** (2008), sin embargo fue aludido desde la perspectiva de los consumidores y los trabajadores. Entre las principales conclusiones a

las que se llegó, se afirma que hace falta educar al consumidor desde el nivel escolar básico y sensibilizarlo en sus derechos y obligaciones a fin de empoderarlo como consumidor y, en este sentido, a la empresa le corresponde asumir un rol más proactivo en materia de responsabilidad social hacia este grupo que constituye su mercado. Otro factor resaltado ha sido la deficiencia en la atención de quejas y reclamos de los usuarios por parte de las empresas. Un sector particularmente sensible al tema es la industria de alimentos donde el tema de la seguridad alimentaria es significativo. En este sentido, los grupos defensores de los derechos de los consumidores destacaron un desempeño deficiente e inexplicable del sector, si se le compara con sus similares de otros países. En el ámbito industrial y comercial es particularmente relevante el desarrollo de proyectos que incorporen a las minorías vulnerables al mercado, donde la acción de la empresa podría estar orientada a la instrucción y a la formación de un consumidor responsable. Hace falta, según afirman, un sistema de premios e incentivos que estimulen las buenas prácticas empresariales en defensa del consumidor y, en este contexto, el Estado podría desarrollar un papel importante que complemente la normatividad en materia técnica, con este tipo de iniciativas. En lo que se refiere a la visión de los trabajadores, éstos resaltan la necesidad de que las empresas asuman un compromiso más claro en el tema de la RSC pues, si fuese así, los sindicatos podrían hacer uso de su capacidad de liderazgo para promover estas prácticas de manera efectiva. Por otro lado, desde la perspectiva de los trabajadores se consideró que era necesario generar una actitud de acuerdos sociales para lograr progresos en la actuación social responsable a nivel empresarial. En este mismo sentido se resaltó el potencial del voluntariado como actividad promotora de la RSC.

Finalmente, en el sector servicios, quienes han tenido un rol más significativo en el tema de la RSC han sido el sector financiero, el sector de comunicaciones y el sector educativo. El **PNUD-Perú** (2008) recoge la opinión de sus protagonistas en torno a la necesidad de lograr cierta articulación de esfuerzos entre las principales empresas del sector bancario y financiero pues, existen diversas iniciativas de cierta envergadura orientadas individualmente hacia temas de educación y exclusión social y, en menor medida, a la

promoción de la educación ambiental. En este sector en particular, un aspecto relevante es el desarrollo de prácticas de buen gobierno corporativo, donde destaca el tema de transparencia y reporte. En lo que se refiere al avance en la incorporación de la RSC en la estrategia del negocio, desde la perspectiva de los participantes, aún se evidencia un nivel de avance incipiente y una cierta orientación hacia la promoción de la imagen corporativa. En este sector en particular se identificó una oportunidad significativa en la inclusión de criterios ambientales en el diseño de sus productos y servicios. En cuanto al sector de comunicaciones, se reconoce como reto el desarrollo de la responsabilidad social a través de la construcción de la identidad local y la integración del país, pues este sector está compuesto por empresas que mediante su actividad son formadoras de cultura y de percepciones. Finalmente, en cuanto al sector de educación superior, donde conviven organizaciones con y sin fines de lucro, se identificaron cuatro ámbitos claros de actuación responsable: en la formación; en la gestión universitaria; en el desarrollo de programas de capacitación y, en la producción de conocimiento mediante el desarrollo de investigaciones y publicaciones sobre el tema. En este sector, en particular, es relevante el rol formativo en cuanto a los valores que promueve la responsabilidad social. Asimismo, se destacó la necesidad de desarrollar procesos de medición y reporte de indicadores para conocer los impactos generados.

4.7. Resumen del capítulo

El presente capítulo ha buscado explorar a nivel conceptual la literatura referida a la actuación social responsable de la empresa, como parte de un proceso integral en el que la filosofía de la RSC inspira la respuesta social y, en consecuencia, afecta los desempeños de la empresa en el ámbito económico, social y medioambiental. Debido a la variedad de conceptos y definiciones utilizados en la literatura sobre RSC, así como distintos niveles y perspectivas de análisis, algunos autores han desarrollado y enriquecido un modelo que pretende aportar un carácter integrador: el modelo de la actuación social responsable de la empresa. Varios autores destacan este carácter integrador del modelo, que incluye una perspectiva micro, centrada en la relación de la

empresa con su entorno, y una perspectiva macro, orientada al estudio del compromiso de la empresa como ente social.

Este modelo busca presentar un esquema lógico basado en principios, procesos y, políticas y resultados. En este sentido, pone énfasis en los principios que orientan las ideas en torno a las reponsabilidades de la empresa en la sociedad y, articula estos principios con los procesos de gestión que la empresa desarrolla en la búsqueda de mayor efectividad en su actuación responsable –entre estos procesos, destaca la gestión de los agentes sociales. Finalmente, en su tercer y último elemento, propone el análisis de diversos ámbitos de la actuación social responsable en atención a los principales problemas sociales actuales, tema que ha sido abordado no solo por académicos sino también a nivel de un número significativo de instituciones que han buscado desarrollar instrumentos que faciliten la planificación, la gestión, la evaluación –por parte de terceros o de la propia empresa- y el reporte de las acciones corporativas.

En adición a lo mencionado, en el presente capítulo se incluye la reseña de un conjunto de investigaciones empíricas que han abordado temas relacionados con la actuación social responsable y las modalidades de respuesta social de la empresa. Asimismo, a lo largo del capítulo se revisan, además del marco conceptual referido, 17 instrumentos internacionales que abordan el tema ya sea con un enfoque amplio de acciones y ámbitos de la RSC, como con un enfoque más específico, dependiendo del objetivo del instrumento y de su posible utilidad. Es necesario recalcar que esta revisión no pretende ser exhaustiva, sin embargo, ha buscado abarcar los principales instrumentos reconocidos a nivel internacional y, debido al foco de esta investigación empírica, poner un énfasis mayor en el análisis de los instrumentos desarrollados en la región de países latinoamericanos.

Finalmente, el capítulo recoge los hallazgos de diversos académicos que han analizado el nivel de avance de la actuación social responsable a nivel corporativo, tanto en contextos de países desarrollados, como en el de países emergentes. En este sentido, por el foco de estudio de la presenta tesis doctoral, cobran relevancia los aportes de quienes han investigado el tema en el caso peruano. Si bien estos estudios son limitados en número, permiten acercarse a la dinámica vivida en los últimos años por la empresa latinoamericana y, en particular, por la empresa peruana, en el proceso de incorporación de la RSC en sus operaciones y en su cultura organizacional.

Su relación con el modelo de investigación empírica propuesto

A partir de la realización de un análisis transversal de acciones e indicadores propuestos por estos instrumentos, el capítulo aporta las bases necesarias para plantear los enunciados que conforman el constructo referido a la "actuación social responsable de la empresa", variable dependiente en el modelo de investigación empírica propuesto más adelante en este documento[126]. Este constructo ha quedado integrado por seis ámbitos de la actuación empresarial responsable, propuestos a partir de la revisión bibliográfica en referencia. Estos ámbitos son: el laboral; el social; el medioambiental; el referido a la transparencia, los valores y el gobierno corporativo; el referido a la gestión de la oferta de productos y servicios al mercado y, finalmente, el referido a la gestión de la cadena de suministro.

Si bien el número de acciones recogidas de los principales instrumentos internacionales es amplio, se puede concluir que es posible reunirlas en dos grupos principales. Un primer grupo está conformado por enunciados referidos a los procesos de gestión social responsable, donde se identifica como procesos recurrentes y comunes a los diversos ámbitos de actuación social responsable: la planificación de objetivos y estrategias; la

[126] El modelo de investigación empírica se presenta en el apartado 6.3., que se inicia en la página 313.

asignación de recursos de diversa índole; la adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad existentes; la capacitación de los miembros de la organización para comprometer su participación; el desarrollo de sistemas de monitorización y reporte y, finalmente, la rendición de cuentas a públicos internos y externos. Un segundo grupo de enunciados indentificados es el constituído por prácticas específicas en la actuación en cada ámbito de la RSC. En ese sentido, la revisión de la literatura ha permitido identificar las acciones más reconocidas en cada ámbito por los diversos instrumentos, las cuales han sido agrupadas para fines prácticos en un número más limitado de enunciados. Como se verá más adelante, el instrumento de recojo de información que se ha utilizado en el estudio de campo de esta investigación ha sido construido en base a esta información y, posteriormente, validado para su utilización a nivel empírico[127].

[127] La validación de este constructo se presenta en el capítulo 7, apartado 7.5.1.1., que se inicia en la página 392. El instrumento de recojo de información utilizado se presenta en el Anexo 1, que se inicia en la página 651.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 5:

El DIRECTIVO A CARGO DE LA GESTIÓN DE LA ACTUACIÓN SOCIAL RESPONSABLE DE LA EMPRESA

Contenido:

5.1. Introducción.

5.2. El directivo como actor clave en la actuación social responsable de la empresa.

5.3. Factores personales que influyen en el proceso de toma de decisiones.

5.4. Factores estructurales que influyen en el proceso de toma de decisiones.

5.5. Estudios empíricos acerca del proceso de toma de decisiones del directivo sobre la actuación social responsable de la empresa.

5.6. Resumen del capítulo.

CAPÍTULO 5:

EL DIRECTIVO A CARGO DE LA GESTIÓN DE LA ACTUACIÓN SOCIAL RESPONSABLE DE LA EMPRESA

5.1. Introducción

La gestión de la actuación social responsable de la empresa se constituye en la actualidad en una de las funciones que la alta dirección asigna a uno o varios directivos de la organización[128] o que, en su defecto, asume como propia. En este sentido, el directivo que asume tal función se convierte en un tomador de decisiones que debe recomendar a la alta dirección cursos de acción que afectarán las relaciones de la empresa con sus agentes sociales. **Wood y Jones** (1995) consideran, tras realizar un meta-análisis de las investigaciones llevadas a cabo sobre actuación social responsable de la empresa, que los directivos son el agente social más relevante en este tema. Por ello, **Vogel** (2005) afirma que en la medida en que una nueva generación de directivos más comprometidos socialmente ocupe posiciones de responsabilidad, es posible esperar que las organizaciones sean progresivamente más responsables.

El foco central de este capítulo es el análisis del proceso por el que el directivo a cargo de la gestión de la actuación social responsable de la empresa hace uso de sus valores y creencias personales (sus motivaciones) y de su capacidad para percibir lo que sucede en la organización y en el entorno (desarrollo de su proceso cognitivo) para definir los criterios que guiarán los cursos de acción corporativa en el tema de la RSC. En este sentido, lo descrito hace referencia a lo que la literatura sobre procesos de decisión ha denominado la "discrecionalidad del directivo".

[128] La responsabilidad por el cumplimiento de esta función se puede asignar a un puesto, comité o área específica en la estructura de la organización o, como ocurre en algunas empresas, puede tratarse únicamente de un encargo de la alta dirección realizado de manera menos formal.

Esta discrecionalidad ha sido analizada en el ámbito de la actuación corporativa por diversos investigadores, los cuales han estudiado un conjunto de variables personales y estructurales (de la organización y del entorno) que influyen en este proceso de toma de decisiones y, en consecuencia, en el desempeño de la empresa en cuanto a su comportamiento socialmente responsable. Estas ideas serán discutidas a continuación.

5.2. El directivo como actor clave en la actuación social responsable de la empresa

El rol del directivo en el proceso de toma de decisiones ha sido ampliamente estudiado en la literatura sobre gestión estratégica. Esto lo evidencia el planteamiento de **Davis** (1960), quien a mediados del siglo pasado predijo que durante la segunda mitad del siglo, los directivos podrían hacer uso de cierta libertad para ejercer sus responsabilidades sociales y que, como poseedores de cierto poder, podrían elegir hasta dónde llegar. Este académico sostiene que las responsabilidades del directivo no podían ser únicamente económicas porque difícilmente se podrían separar los aspectos económicos de otros valores de la vida y, en este sentido, el directivo podría actuar como un hombre completo, en una estructura social completa.

Esta relación entre la acción del individuo y la organización ha sido mencionada por **Hambrick y Mason** (1984:193) cuando afirma que "los resultados organizacionales –tanto las estrategias como su efectividad- son vistas como un reflejo de los valores y las bases cognitivas de los actores poderosos de la organización…". En este sentido, **Geletkanycz y Hambrick** (1997) han encontrado evidencia empírica que indica que el perfil de las organizaciones refleja las características y sistemas de trabajo de la dirección. Estos autores, a partir de su revisión bibliográfica, sostienen que las decisiones estratégicas corporativas son el resultado de factores de comportamiento, más que el resultado de optimizaciones técnico-económicas racionales (**Simon**, 1955; **March y Simon,** 1958;

Finkelstein y Hambrick, 1996, y **Hambrick y Finkelstein,** 1987; en Geletkanycz y Hambrick, 1997). Según afirman, los decisores perciben en forma selectiva un número de cuestiones y adoptan modelos simplificados de la realidad, formados a partir de su conocimiento previo y de su experiencia. Por lo tanto, las habilidades y capacidades de los directivos, y sobre todo de la alta dirección, como visionarios de las opciones estratégicas de la empresa, condicionan el éxito de la organización. En este orden de ideas, **Nonaka y Takeuchi** (1999) van más allá de la capacidad directiva para visualizar la estrategia y centran el foco de atención en la participación de los directivos en la identificación, desarrollo y administración de las competencias o capacidades que la empresa requiere desarrollar para lograr una ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo con lo mencionado, estas teorías sobre el rol del directivo en la acción estratégica de la firma han llevado a estudiarlo como actor clave y elemento influyente en los procesos de toma de decisiones sobre aspectos de la actuación social responsable de la empresa. Por ello, **Greening y Gray** (1994) resaltan la importancia de que exista compromiso por parte de la alta dirección en la atención de los temas políticos y sociales de la organización y, en la integración de estos aspectos en la planificación estratégica corporativa.

5.2.1. La discrecionalidad del directivo

Key (1997) ha definido la discrecionalidad como el empoderamiento del individuo para actuar, el cual proviene de fuentes internas o externas, bajo el supuesto básico de que el individuo puede modificar su entorno. Esta posibilidad puede, a su juicio, tener efectos en la política pública de la empresa y en la gestión estratégica corporativa. Al respecto, **Jones y Wicks** (1999) coinciden en afirmar que la actuación social responsable de la empresa está supeditada a la discrecionalidad del directivo.

Hambrick y Finkelstein (1987; en Greening y Gray, 1994) relacionan el concepto de "discrecionalidad del directivo" con el nivel de comportamiento de dicho ejecutivo, que es permitido o aceptado por aquellos agentes sociales que más poder ejercen sobre la empresa y que estará influenciado por el entorno, la organización y las características individuales o personales. Y, en este sentido, **Donaldson** (2002) ha recalcado que uno de los roles importantes de la alta dirección será dejar espacio suficiente en su organización para que sus profesionales actúen en función a sus valores éticos.

En efecto, un elemento relacionado con la discrecionalidad del directivo será la aplicación de sus valores personales en el proceso de decisión. Para **Hemingway y Maclagan** (2004), los valores del directivo influyen en la adopción formal y en la implementación de la RSC. Estos valores encontrarán su vía de expresión en la oportunidad que el directivo tenga de ejercer su discrecionalidad actuando en los procesos políticos de la empresa[129]. Para estos autores, la RSC está más vinculada con valores personales que con valores corporativos, por lo que los valores personales actuarán en adición a los objetivos organizacionales formales[130]. Sobre este tema, **Hay y Gray** (1974) sostienen que los valores del directivo son el conjunto de normas en las que basan sus planteamientos para lograr los objetivos organizacionales y, por ello, las políticas de gestión, las tácticas y estrategias que adoptan se ven influenciadas por sus creencias personales.

Wood (1991a) considera al directivo como un actor moral que tiene una tarea permanente de elección entre diversas alternativas. Por ello, ha incluido este tema de manera explícita en el modelo de actuación social responsable de la empresa, ubicando como uno de los principios fundamentales de la RSC al ejercicio de la discrecionalidad del directivo en la

[129] Estos autores identifican tres tipos de discrecionalidad ejercida por el directivo, vinculados con la RSC: la discrecionalidad formal (autorizada por el cargo o función); la discrecionalidad no intencionada (no definida por las directivos de la empresa) y, la discrecionalidad emprendedora (cuando se actúa en una línea diferente a la que habitualmente adoptaría la empresa).

[130] Este tema ha sido mencionado en el apartado 2.3.4., que se inicia en la página 60, donde se hace referencia a la discusión que existe en la literatura en torno a la responsabilidad ética de la empresa y a la identificación del sujeto moral de la RSC (el individuo o la empresa).

orientación de la actuación social responsable empresarial. Coincidiendo con este enfoque, otros académicos como **Ackerman** (1975: 32-33; en Wood, 1991a), se refieren a la responsabilidad social como "la discrecionalidad de la dirección", implícita en el proceso de toma de decisiones. Por su parte, **Donaldson** (2002) sostiene –coincidiendo con los autores antes citados- que la capacidad del directivo de evaluar y decidir resulta central en la definición de los objetivos de actuación social corporativa.

Para **Clarkson** (1995), el hecho de que los directivos, como líderes empresariales, sean piezas claves en el proceso de gestión de las relaciones de la empresa con los distintos agentes sociales y que, por lo tanto, ejerzan permanentemente la discrecionalidad antes referida, hace necesario realizar una evaluación de su desempeño como gestores y, en ese sentido, hace necesario también evaluar la forma en que abordan los temas sociales y las relaciones de la empresa con los agentes sociales. Ahora bien, algunos académicos han encontrado ciertas dificultades para poder aislar el efecto producido por las decisiones individuales de los directivos en la actuación social responsable de la empresa, pues los resultados de las acciones corporativas se ven influenciados por varios otros factores, entre ellos: la opinión del equipo directivo en su conjunto (**Hambrick y Mason**, 1984; **Finkelstein**, 1988; **Tushman, Virany y Romanelli**, 1985; en Agle et ál., 1999); el efecto de las leyes y regulaciones, así como de las instituciones del entorno y la cultura de la organización (**Schein**, 1983; **Hambrick y Finkelstein**, 1988; en Agle et ál., 1999).

De acuerdo con **Key** (1997), varios autores han estudiado la discrecionalidad del directivo y su relación con diversos factores personales y organizacionales tales como: la edad del directivo; el nivel educativo; el género; el tipo de función desempeñada; el tamaño de la organización; el tipo de organización y, el sector al que pertenece la empresa (**Williamson**, 1963a, 1963b; **Montanari**, 1978; **Hambrick y Finkelstein**, 1987; en Key,

1997. **Finkelstein y Hambrick**, 1990; **Haleblian y Finkelstein**, 1993; **Hambrick y Abrahamson**, 1995)[131].

5.2.2. Modelos para la toma de decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa

Varios modelos han sido propuestos al intentar analizar el grado de discrecionalidad que los directivos pueden aplicar en la gestión de los asuntos estratégicos en la empresa[132]. Siguiendo a **Hitt y Tyler** (1991), es posible identificar tres modelos que resultan relevantes en el contexto de la RSC: el modelo normativo, el modelo de control interno y el modelo de elección estratégica.

5.2.2.1. El modelo normativo

El primero de ellos, el modelo normativo, sugiere que los directivos examinan el ambiente externo y las condiciones internas y, a partir de ese análisis, diseñan la estrategia (**Andrew**, 1971; **Child**, 1972; **Montanari**, 1978; **Ansoff,** 1975; en Hitt y Tyler, 1991). De acuerdo con este modelo -con una orientación determinista y basado en un enfoque racional y analítico del proceso de decisión-, los directivos diseñan las estrategias del negocio siguiendo una secuencia de pasos que les permiten ir reduciendo sus alternativas estratégicas. Algunos teóricos, no conformes con el énfasis dado a este modelo de sesgo racional han sugerido que, aun en el proceso racional de toma de decisiones, existirán estímulos del entorno y de las personas que será necesario considerar (**Hambrick y Mason**, 1984; **Schwenk**, 1986; en Hitt y Tyler, 1991).

[131] Más adelante en este capítulo, en los apartados 5.5. y 5.6. (páginas 288 y 302, respectivamente) estos factores son analizados con mayor profundidad.
[132] Entenderemos por decisiones de carácter estratégico, aquellas no programables y que comprometen una cantidad considerable de recursos de la empresa (**March y Simon**, 1958; **Porter**, 1980; **Ghemmawat,** 1991; en Wally y Baum, 1994).

5.2.2.2. El modelo de control externo

Hitt y Tyler (1991) citan a varios académicos que han aportado las ideas centrales planteadas en este modelo (**Bein,** 1956; **Hannan y Freeman,** 1977; **Aldrich**, 1979; **Porter,** 1980; **Scherer**, 1980; **Bourgeois**, 1984; en Hitt y Tyler, 1991). Bajo este enfoque, se afirma que las decisiones estratégicas se encuentran condicionadas por el ambiente externo o entorno, que genera contingencias críticas para la organización. Como en el caso anterior, aquellos académicos que promueven este modelo, atribuyen al proceso de toma de decisiones un carácter determinista, mediante el cual, la participación del directivo queda relativamente reducida y sometida a la complejidad del entorno y a las características de la industria. En este sentido, **Davenport** (2000) sostiene que la organización está a merced de su entorno pues la estructura del sector y el entorno competitivo actúan como factores limitantes a su discrecionalidad. Estos planteamientos son congruentes con la teoría de la economía de la organización industrial, que sostiene que la estructura del sector es la que determina la capacidad de la industria para generar utilidades, condicionando las decisiones estratégicas (**Barney y Ouchi,** 1986; en Hitt y Tyler, 1991).

A partir de estas ideas se desarrolla el modelo de la teoría económica de la dependencia de los recursos, la cual analiza el impacto de las fuerzas externas en la forma en que la empresa está organizada (**Greening y Gray**, 1994)[133]. Esta teoría tiene dos vertientes importantes. La primera de ellas, sostiene que las organizaciones son limitadas por otras organizaciones que controlan los recursos críticos que la empresa requiere utilizar; y, la segunda vertiente, sostiene que las organizaciones tratan de gestionar la incertidumbre y su dependencia frente a grupos externos, buscando obtener mayor autonomía y libertad (**Oliver,** 1991; **Pfeffer y Salancik,** 1978; en Greening y Gray, 1994). **Greening y Gray** (1994) puntualizan que, aunque los promotores de la teoría económica de la dependencia

[133] La teoría de la dependencia de los recursos ha sido abordada en el capítulo 2, apartado 2.3.3., que se inicia en la página 49, al tratar sobre la responsabilidad económica de la empresa.

de los recursos no hablan de la discrecionalidad de los directivos, han sido explícitos sugiriendo que estos funcionarios tienen que hacer elecciones estratégicas en medio de las restricciones que se le presentan. El grado de discrecionalidad con el que podrán actuar, estará en función a cómo interpretan sus niveles de dependencia y las demandas que reciben, lo que les exige cierta habilidad y flexibilidad en la gestión de la empresa (**Hrebeniak y Joyce**, 1985; **Marcus**, 1988; **Pfeffer y Salancik**, 1978; en Greening y Gray, 1994).

5.2.2.3. El modelo de elección estratégica

Si bien los dos modelos anteriores limitan la participación del directivo en el proceso de toma de decisiones, el tercer modelo, denominado "de elección estratégica", pone el énfasis en la participación de la persona humana y en su capacidad de percepción y evaluación durante el proceso de toma de decisiones. El marco teórico sobre el que descansa este modelo es el de la teoría de las decisiones basadas en el comportamiento, la cual sugiere que las personas pueden violar la racionalidad normativa del modelo de maximización de utilidades (**Sebora et ál.**, 1990; en Hitt y Tyler, 1991). Según **Kassinis y Panayiotou** (2006), esta teoría conecta las percepciones individuales con el desempeño de la empresa.

Para **Schwenk** (1988), las elecciones estratégicas que realiza el directivo son producto de cómo conceptualiza su entorno y las fuerzas que operan en la industria. Child, Finkelstein y Montanari complementan esta opinión y agregan que el proceso de decisión se ve afectado por las necesidades, los valores, las experiencias, las expectativas y, finalmente, la cognición de los directivos (**Child**, 1972; **Montanari,** 1978; **Finkelstein**, 1988; en Hitt y Tyler, 1991). Al respecto, **Walsh** (1995; en Marcel et ál., 2005) y **Mason y Mitroff** (1984; en Schwenk, 1988) han afirmado que el directivo utiliza sus creencias subjetivas y realiza supuestos cuando tiene que tomar decisiones sobre la forma en que la empresa compite,

debido a que la complejidad e incertidumbre del entorno no le permiten tener opciones totalmente certeras sobre cómo proceder. Algunas investigaciones empíricas refuerzan estos planteamientos (**Gupta y Govindarajan,** 1984; **Finkelstein,** 1988; **Miller y Toulouse**, 1986; en Hitt y Tyler, 1991).

Hambrick y Mason (1984), por su parte, consideran que las decisiones estratégicas son el resultado de dos elementos. Por un lado, está la situación objetiva en la cual el directivo está inmerso. Por otro lado, influyen las características de los directivos. Según argumentan, las bases cognitivas sicológicas, los valores y la experiencia observable de los directivos afectan sus percepciones y, en consecuencia, la elección estratégica. Para **Clapham et ál.** (2005) los directivos tendrán que estar en capacidad de definir adecuadamente la realidad, en el sentido de saber percibir el entorno de la organización y el mercado. A esto, **Geletkanycz y Hambrick** (1997) agregan el hecho de que las decisiones estratégicas de los directivos están afectadas por los lazos externos que sostienen, así como por la influencia de su entorno social y la información que recogen.

Kahneman y Tversky (1979; en Jawahar y McLaughlin, 2001) enfatizan el enfoque prospectivo, como parte de la teoría del comportamiento en la toma de decisiones. Sus planteamientos complementan aquellos de la teoría de la dependencia de los recursos porque buscan explicar cómo y porqué las organizaciones dan diferente nivel de atención a los diferentes agentes sociales. Estos académicos resaltan el énfasis del análisis del valor actual de una opción y el valor sicológico de la misma. Sostienen que el valor sicológico que atribuye un individuo a una acción difiere del valor actual de la misma y, que esta diferencia radica en la forma en que el individuo hace su evaluación. Según ello, los resultados sobre algo son evaluados en términos de ganar o perder y, por eso, cuando un individuo percibe que tiene más que perder que de ganar tenderá a tomar decisiones más arriesgadas. Al relacionar este enfoque con la gestión de los agentes sociales, estos autores afirman que una organización que no quiera correr riesgos, deberá aplicar estrategias acomodativas o proactivas en su relación con dicho agente social.

Hitt y Tyler (1991) llevaron a cabo un estudio empírico para examinar las decisiones estratégicas de los directivos, en un esfuerzo por comprender el efecto de los planteamientos del modelo normativo, el modelo de control externo y el modelo de elección estratégica en el proceso de toma de decisiones. Si bien el estudio se orientó hacia la evaluación de procesos vinculados con la toma de decisiones sobre fusiones y adquisiciones de empresas, sus hallazgos resultan de interés y la metodología propuesta puede ser aplicada a otro tipo de decisiones estratégicas[134]. Los resultados de su investigación sugieren que los directivos utilizan aproximaciones racionales para tomar sus decisiones y que los criterios objetivos juegan un rol prominente en los modelos de decisión estratégica. Por otra parte, encontraron relevante la consideración del tipo de sector al que pertenecen los directivos y las características personales de los encuestados, como elementos que tienen algún efecto estadístico en las decisiones estratégicas.

Wally y Baum (1994), interesados también en lograr una mejor comprensión del proceso de decisión de los altos directivos, llevaron a cabo un estudio empírico sometiendo a 151 directivos a la resolución de casos vinculados con decisiones empresariales. Desde su perspectiva, el proceso de decisión consiste en el desarrollo de un conjunto de pasos, no necesariamente secuenciales[135], que se ven afectados por características individuales y por factores estructurales de la organización. Estos autores concluyeron que una variable estructural significativa es el tamaño de la organización y que, entre las variables personales que tuvieron alguna influencia en la velocidad en la toma de decisiones se encontraban la intuición del directivo, su habilidad cognitiva, su tolerancia al riesgo y la propensión a actuar.

[134] La posibilidad de replicar el estudio tomando como base otro tipo de decisiones estratégicas es sugerida por los propios investigadores como futuras líneas de trabajo.

[135] Según diversos autores el proceso de toma de decisiones involucra tres pasos, no necesariamente secuenciales. El primero, consiste en la lectura del entorno y la recolección de información. El segundo, referido al análisis de las alternativas y la determinación de posibles resultados. Y, finalmente, el tercer paso, implica hacer juicios y elegir alguna de las alternativas dadas. El conceptualizar estas tres actividades implica pasar del proceso de cognición al de la actuación (**Ebert y Mitchell**, 1975; **Mach y Simon**, 1958; **Simon**, 1960; en Wally y Baum, 1994).

5.2.3. El rol de las percepciones del directivo en su relación con los agentes sociales

Los modelos presentados líneas arriba otorgan, en mayor o menor grado, cierta discrecionalidad al directivo en el proceso de toma de decisiones. En cualquier caso, el directivo tendrá que actuar en función a su percepción sobre la realidad que quiere afectar Por ello, una mayor comprensión sobre el proceso mediante el cual percibe y gestiona esta realidad resulta relevante[136]. **Schwenk** (1988) sostiene que quienes toman decisiones deben construir modelos mentales simplificados de la realidad para poder enfrentar problemas complejos y, por ello, sus percepciones actuarán de manera selectiva.

En el caso específico de las decisiones vinculadas con la actuación social responsable de la empresa, el estudio de la forma en que el directivo percibe la relación de la compañía con los diversos agentes sociales puede afectar los ámbitos de la actuación social responsable corporativa. **Mitchell et ál.** (1997) sugieren que la relevancia que el directivo otorgue a cada agente social dependerá de su percepción en torno a la acumulación de atributos en las demandas que estos agentes plantean[137]. Según estos investigadores, las teorías de la organización y de la cognición social ofrecen argumentos que validan la importancia del estudio de las percepciones del directivo al investigar sobre el fenómeno de la gestión de los agentes sociales.

[136] Según **Venkatraman y Ramanujam** (1987; en Ahmad, 2006), la medición de los hechos a través de percepciones –las medidas perceptuales-, están altamente correlacionadas con las medidas objetivas del desempeño. Y, en este sentido, **Ahmad** (2006) encontró en sus investigaciones que los mayores impulsores de las acciones de RSC en los directivos entrevistados fueron sus intereses personales en el tema.

[137] Los planteamientos de estos autores se discuten con mayor profundidad en el capítulo 3, apartado 3.7., que se inicia en la página 132, referido a la gestión de los agentes sociales.

5.2.3.1. La teoría de la cognición social

De acuerdo con **Agle et ál.** (1999), la teoría de la cognición social trata sobre cómo las personas se entienden a sí mismas y, sobre cómo entienden a otras personas. Según ello, **García-Lombardía et ál.** (2006) sostienen que la perspectiva cognitiva en el campo de las decisiones del directivo ofrece un marco adecuado para comprender cómo éste, de acuerdo con su capacidad cognitiva, utiliza la información y su propio conocimiento para tomar decisiones. Esta última idea resulta relevante al referirse a la gestión de la actuación social responsable de la empresa pues, como afirman **Agle et ál.** (1999), el directivo debe establecer sus prioridades para la atención de los agentes sociales y sus demandas. Según la teoría de la cognición social, la relevancia de un agente social vendrá dada por:

- La atención que el agente social genere en el directivo, dominando su campo visual.
- El conocimiento previo y las expectativas, por parte del directivo, en cuanto al comportamiento esperado del agente social.
- La selectividad que aplica el directivo sobre el contexto inmediato, a partir de sus asunciones sobre lo que puede ocurrir en la relación con cada agente social.

Según estos académicos, los teóricos de la cognición social afirman que el efecto de la atención se relaciona con el efecto de la selectividad que, a su vez, está influenciada por la intensidad de su percepción. Según ello, se esperaría que el directivo otorgue mayor relevancia a las demandas de aquel agente social que atraiga su atención por su alta selectividad e intensidad.

5.2.3.2. La teoría organizacional

Según **Agle et ál.** (1999), la teoría organizacional sugiere que la acumulación de atributos de los agentes sociales permite presumir que se refuerce la selectividad e intensidad de la atención del directivo, lo que otorgaría a un agente social mayor relevancia. Según ello y, en relación con la teoría de la dependencia de los recursos, el poder de un agente social vendrá dado por su acceso a recursos críticos para la empresa, lo que generará en el directivo una mayor atención sobre la forma en que se desarrolla la relación entre este agente social percibido como poderoso y la empresa.

Por otra parte, el directivo entrará en un proceso cognitivo de selectividad cuando otorgue mayor legitimidad a las demandas del agente social, basándose en un conocimiento previo de esta persona o grupo, lo que influirá directamente en su percepción sobre la relevancia de sus demandas. Finalmente, la urgencia de las demandas de un determinado agente social capturará la atención del directivo, incrementando la selectividad de su percepción, así como la intensidad de su atención.

En conclusión, de acuerdo con la teoría organizacional, el trabajo del directivo será lograr el "engranaje de los comportamientos de varios participantes que afectan la organización" (**Pfeffer y Salancik,** 1978: 258; en Agle et ál., 1999) y "facilitar el ajuste de las aspiraciones (de cada uno de ellos)" (**Cyert y March,** 1963: 38; en Agle et al., 1999). Para **Agle et ál.** (1999), los valores del directivo actuarán como moderadores en la percepción de la relevancia de cada agente social. Según ello, dado que los directivos tienen valores variables, es previsible que sus percepciones sobre los distintos niveles de relevancia que tienen los agentes sociales sean también variadas y, en su momento, condicionen la atención que la empresa otorgue a cada uno de ellos; lo que afectará, en consecuencia, la actuación social responsable corporativa resultante.

Este planteamiento puede ser complementado con las ideas de **Hambrick y Mason** (1984), quienes sostienen que las elecciones estratégicas que se realizan en la empresa e, incluso, los resultados que se pueden obtener a partir de su ejecución, pueden predecirse parcialmente a partir de las características de sus directivos. Esto, debido a que consideran que las estrategias de la organización son un reflejo de los valores y la base cognitiva de los directivos. De acuerdo con este planteamiento, al estar los valores y la capacidad cognitiva del directivo afectados por sus percepciones personales, las acciones que emprenda se verán también afectadas. De este modo, como sostienen **Scott y Mitchell** (1972; en Hambrick y Mason, 1984) los valores son tratados como algo que puede afectar las percepciones y, en consecuencia, orientar las decisiones estratégicas.

Hambrick y Snow (1977; en Hambrick y Mason, 1984) resumen el proceso perceptual que afecta la toma de decisiones, con un enfoque secuencial mediante el cual, primero, el directivo genera un campo de visión en el que incluye aquello que le llama la atención. Luego, sus percepciones son limitadas aun más cuando aplica su criterio de selectividad. Finalmente, las pequeñas partes de información que selecciona son interpretadas por él a través de su base cognitiva y sus valores, actuando estos últimos como moderadores en el proceso de decisión.

5.3. Factores personales que influyen en el proceso de toma de decisiones

Waldam et ál. (2006) han sugerido que los enfoques que se orientan a la maximización de beneficios para la empresa y a la atención de los temas sociales no consideran los atributos y cualidades de los directivos que asumen el proceso de decisión, bajo el supuesto errado de que existe necesariamente una sobre posición entre las cualidades y características personales del directivo y la visión estratégica de la RSC en su empresa. Sin embargo, según **Gardner** (1998), el individuo desarrolla el sentido de responsabilidad

de manera diferente en su relación con diversos grupos: la responsabilidad consigo mismo; con sus colegas, familias y amigos; con su profesión y los principios que la regulan; con la institución a la que pertenece y, con un mundo más amplio. Por ello, resulta pertinente considerar diversos factores que pueden afectar su particular enfoque de la RSC.

En concordancia con lo expresado en la sección anterior, **Schwenk** (1984; en Hitt y Tyler, 1991) propone agrupar las características individuales que afectan los mapas cognitivos utilizados en el proceso de decisión, identificando tres tipos de diferencias individuales relevantes: el estilo cognitivo, los factores demográficos y los aspectos particulares de la personalidad del sujeto.

5.3.1. La habilidad cognitiva

Wally y Baum (1994) sintetizan diversas definiciones de lo que constituye la habilidad cognitiva del directivo, vinculándola a la capacidad intelectual que se manifiesta en el nivel de complejidad cognitiva personal, ante la necesidad de evaluar un rango amplio de decisiones (**Bieri et ál.**, 1966; **Bird**, 1988; en Wally y Baum, 1994. **Hitt y Tyler**, 1991). **March y Simon** (1958; en Hambrick y Mason, 1984) argumentan que cada decisor trae una base cognitiva compuesta por sus supuestos sobre los eventos futuros; su conocimiento sobre posibles alternativas y, su conocimiento acerca de las consecuencias posibles a partir de esas alternativas.

Al respecto, **Tversky y Kahneman** (1974; en Key, 1997) han hecho alusión a la capacidad cognitiva del individuo de captar información. **Thomas et ál.** (2001; en Marcel et ál., 2005) sostienen que el directivo tiende a enfocarse en un tipo de información a la vez, percibida como la más importante. Sobre esta capacidad de percibir información

relevante, **Hambrick y Finkelstein** (1987; en Hitt y Tyler, 1991) proponen que la discrecionalidad del directivo está condicionada por su habilidad para percibir opciones y procesar información sobre alternativas que compiten entre sí. Según afirman, existirá una mayor capacidad discrecional en aquellos directivos que muestran una mayor complejidad cognitiva, pues éstos logran visualizar distintas opciones en una decisión basados en una mejor percepción de las diversas dimensiones de una situación.

5.3.2. Factores demográficos

Browne (2003) menciona a diversos autores que sostienen que las variables demográficas influyen en las percepciones del directivo ya que, según la teoría cognitiva, la base cognitiva individual determina la forma en que se procesa la información del entorno y se toman decisiones (**Carroll y Harrison**, 1998; **Lawrence**, 1997; **Wiersema y Bantel**, 1992; **Carpenter**, 2002; **Pitcher y Smith**, 2001; en Browne, 2003). En concordancia con estos autores, **Thomas y Simerly** (1995) afirman que, dado que el compromiso social de la empresa se genera a partir del compromiso de sus miembros, los factores demográficos de los directivos tendrán un rol importante en la mejor comprensión de las percepciones y del comportamiento de la RSC.

En lo que se refiere al estudio específico de los factores demográficos personales que podrían afectar el proceso de toma de decisiones estratégicas, **Hambrick y Mason** (1984) sostienen que las decisiones estratégicas que los individuos toman son producto, en parte, de sus características personales. A partir de la revisión de la literatura existente sobre el tema, proponen un marco conceptual que pretende guiar futuras investigaciones en torno a cómo predecir las estrategias que la alta dirección podría adoptar, a partir de información conocida sobre: edad, área funcional, experiencia profesional, educación, raíces socio-económicas, posición financiera y características de grupo.

Por su parte, **Hitt y Tyler** (1991) en una investigación empírica orientada a evaluar los factores que condicionaban el proceso de toma de decisiones estratégicas en un grupo de directivos de empresas, lograron encontrar evidencias de que la edad, el grado y tipo de educación, la experiencia en ciertas áreas funcionales y el nivel jerárquico ocupado, moderaban la relación entre el uso de criterios objetivos y la evaluación estratégica personal realizada por dichos directivos en el proceso de toma de decisiones. Por el contrario, no lograron confirmar la influencia, en este mismo sentido, del nivel educativo, el número de años de experiencia laboral, la complejidad cognitiva y la propensión al riesgo de los directivos estudiados.

A continuación se presentan referencias a algunos trabajos documentados en la literatura, referidos al estudio de diversas variables demográficas y la toma de decisiones a nivel directivo en temas estratégicos, principalmente relacionados con la actuación social responsable de la empresa.

La edad

La edad del directivo ha sido objeto de interés en la literatura referida al proceso de toma de decisiones corporativas[138]. La literatura especializada ha asociado esta variable con el desempeño de la empresa, proponiendo que podría estar asociada al nivel de crecimiento organizacional (**Child,** 1974; **Hart y Mellons**, 1970; en Hambrick y Mason, 1984). En cuanto a la relación entre la edad del directivo y su orientación hacia la RSC, los resultados mostrados por los estudios empíricos han sido disímiles. **Arlow** (1991; en Quazi, 2003) encontró que la edad era la variable con mayor influencia en la orientación social que se daba a los temas corporativos, los cuales parecían interesar más a los directivos cuando se referían a temas amplios de RSC. Sin embargo, en contraste, **Aldag**

[138] Entre otros autores que han abordado el tema están **Carlsson y Karlsson**, 1970; **Child**, 1974; **Taylor**, 1975, y **Daboub y Rasheed**, 1995; en Browne, 2003.

y Jackson (1984; en Quazi, 2003) no encontraron esta relación entre la orientación social y la edad, mientras que **Browne** (2003) no encontró relación entre la edad y la actuación social responsable de la empresa. Un aporte adicional realizado en torno a la edad, es el de **Ireland et ál.** (1987; en Hitt y Tyler, 1991), quienes concluyeron de sus estudios empíricos que es más probable que individuos de una misma edad experimenten valores y creencias similares.

Uno de los factores que otorga importancia a esta variable es el hecho de que la edad ha sido asociada con la habilidad personal para integrar la información captada al proceso de decisión. Según **Taylor** (1975; en Hambrick y Mason, 1984), cuanto mayor es la edad del directivo, menos confianza muestra en las decisiones tomadas por otras personas y menos habilidad demuestra para integrar la información recibida en su proceso de decisión. Sugiere también que, cuanto mayor es el directivo, más tiende a buscar mayor cantidad de información, más tiempo utiliza para tomar una decisión y más capacidad exhibe para evaluar acertadamente la información recibida. No obstante lo anterior, según afirma **Browne** (2003), la literatura da cuenta de que a mayor edad del directivo, menor confianza demuestra sobre estar haciendo las cosas bien.

Diversos autores afirman que los directivos mayores son más proclives al statu quo (**Altutto y Hrebiniak**, 1974; **Stevens et ál.**, 1978; en Hambrick y Mason, 1984. **Hart y Mellons**, 1970; **Child**, 1974; en Key, 1997. **Staw y Ross**, 1980; **Wiersema y Bantel**, 1992; en Browne, 2003) y tienen una mayor tendencia a evitar el riesgo, pues se encuentran en una etapa de vida en donde su seguridad financiera y laboral se encuentran relativamente aseguradas (**Hambrick y Mason**, 1984). En este mismo sentido, **Fikelstein y Hambrick** (1990) afirman que los directivos con mayor experiencia de trabajo suelen ser menos flexibles en sus juicios de valor.

La educación

Hambrick y Mason (1984) plantean que la formación previa de los directivos permite asumir que cuentan con ciertos conocimientos y dominan determinadas habilidades, lo que da indicios de sus preferencias cognitivas. En esta misma línea de pensamiento, **Key** (1997) ha sugerido una relación entre el nivel educativo del directivo y la discrecionalidad que aplica en la toma de decisiones. **Hage** (1980; en Quazi, 2003) afirma que los directivos con mayor nivel de formación tenderán a ser más liberales en sus actitudes, lo que podría reprimir la orientación social que pretenden dar a la empresa. **Quazi** (2003), por su parte, encontró una relación significativa entre el nivel de involucramiento de los directivos en temas de RSC y su nivel educativo, su nivel de entrenamiento e, incluso, sus creencias religiosas. Para este autor, esto se explica en el hecho de que un nivel mayor de formación podría ampliar la capacidad de comprensión sobre la vinculación entre las acciones de RSC y su efecto para la empresa.

La experiencia profesional

La experiencia profesional ha sido estudiada desde varias perspectivas. Para **Marcel et ál.** (2005), la experiencia pasada del directivo influenciará en su proceso de discernimiento de información. Por un lado, algunos académicos se han referido a la extensión de la experiencia del directivo, reflejada en sus años de trabajo. Por otro lado, un amplio número de estudiosos del tema han centrado el análisis en el contenido o tipo de experiencia funcional acumulada[139]. Finalmente, algunos investigadores han resaltado el particular efecto que tiene el directivo recién llegado, con experiencia profesional

[139] Entre ellos: **Carpenter**, 2002; **Michie et ál.**, 2002; **Pitcher y Smith**, 2001; **Kilduff et ál.**, 2000; **Knight et ál.**, 1999; **Corner y Kinicki**, 1997; **Hambrick et ál.**, 1996; **West y Schwenk**, 1996, y **Wiersema y Bantel**, 1992; en Browne, 2003.

desarrollada en otras compañías, frente a aquellos directivos que han desarrollado gran parte de su carrera profesional en la empresa.

En cuanto a la acumulación de experiencia profesional, **Frederickson** (1985; en Hitt y Tyler 1991) sostiene que los procesos de toma de decisiones de los directivos más experimentados difieren significativamente de los procesos de decisión de los directivos sin experiencia. En este orden de ideas, **Finkelstein y Hambrick** (1990) acumularon evidencia empírica que muestra que los directivos con mayor tiempo en la empresa no son muy proclives a experimentar nuevas estrategias y, suelen estar más alineados con las prácticas del sector, actitud que difiere de la observada en el caso de los directivos con menor tiempo de servicios[140]. Al respecto, y en el caso particular de temas asociados con la RSC, **Quazi** (2003) hace referencia a algunos estudios empíricos que encontraron relación entre el tiempo de experiencia laboral de los directivos y el nivel de involucramiento de estas personas con asuntos sociales atendidos por la empresa (**Arlow,** 1991; **Aldag y Jackson**, 1984; en Quazi, 2003). No obstante lo anterior, **Browne** (2003) no encontró relación entre el tiempo en el cargo y la actuación social responsable de la empresa.

En cuanto al tipo de experiencia funcional desarrollada, un estudio empírico muestra evidencia que señala que los directivos definen sus problemas en términos de objetivos y tareas, utilizando la perspectiva de su área funcional (**Dearborn y Simon**, 1958; en Hitt y Tyler, 1991). En efecto, según señala **Simerly** (2003), en la medida en que el historial personal del individuo afecta su marco de acción y la forma en que interpreta la relevancia de las acciones, sería razonable concluir que la identificación del campo de dominio de los directivos y los programas de RSC pueden estar influenciados por la formación y por la experiencia profesional del directivo. Algunos otros académicos, coincidiendo con estos planteamientos, sostienen que los individuos de diferentes grupos funcionales desarrollan

[140]Estos investigadores obtuvieron estas conclusiones a partir del estudio de 100 organizaciones en tres sectores.

orientaciones distintas hacia la empresa y su entorno (**Lawrence y Lorsch**, 1967; **Miles y Snow**, 1978; en Hambrick y Mason, 1984)[141].

Brammer y Millington (2004) han señalado al respecto que la gestión de la RSC y, específicamente, de las ayudas sociales, es asignada en la estructura funcional de acuerdo a tres factores: el tipo y grado de presión de los agentes sociales; al tamaño de la empresa y, el sector de actividad. En este sentido, encontraron que en las empresas más orientadas al consumidor, la gestión del tema social era asignada a áreas con mayor orientación al entorno. **Siegfried et ál.** (1983; en Brammer y Millington, 2004) mencionan sobre este tema que las diversas áreas donde las actividades de RSC pueden ser gestionadas varían entre la alta dirección, los departamentos funcionales principalmente orientados hacia funciones de relación con el entorno (e.g. marketing o relaciones públicas), las áreas de manejo interno (e.g. recursos humanos) o áreas específicamente creadas para asumir la función de la gestión de la RSC.

En este sentido, **Thomas y Simerly** (1995) llevaron a cabo un estudio empírico entre 97 empresas norteamericanas listadas en la revista Fortune de 1989 como las empresas más admiradas. Encontraron que las empresas con mayor puntuación en cuanto a actuación social responsable contaban con directores generales cuya experiencia mayoritaria estaba asociada a puestos orientados a resultados y con mayor número de años de trabajo en la empresa. En contraposición, encontraron que aquellas empresas con puntajes inferiores en cuanto a actuación social responsable contaban con directores

[141] El enfoque estratégico de la empresa frente a su entorno, analizado a la luz de la experiencia funcional de sus directivos, ha sido estudiado por **Changati y Sambharya** (1987). Estos autores encontraron que las empresas más prospectivas en la búsqueda de innovaciones en el producto y oportunidades del mercado cuentan con un número mayor de profesionales de áreas de mercadeo, en comparación con las empresas que desarrollan estrategias más defensivas o analizadoras.

generales con experiencia previa mayoritaria en puestos orientados a procesos internos y con menor tiempo de trabajo en la empresa[142].

Hambrick y Mason (1984) afirman que, aunque se espera que los directores generales tengan una visión generalista, en la práctica cada uno desarrolla sus ideas en base a su experiencia profesional funcional. Estos autores presentan la clasificación de la experiencia funcional de los directivos siguiendo a Katz y Kahn y a Miles y Snow. Según proponen, un primer grupo de directivos es el constituido por aquellos que han desarrollado su experiencia en funciones orientadas a resultados. Un segundo grupo, es el conformado por quienes han acumulado experiencia profesional en funciones orientadas a los procesos internos (**Katz y Kahn,** 1966; **Miles y Snow**, 1978; en Hambrick y Mason, 1984). Considerando esta clasificación, **Simerly** (2003) realizó una investigación cuyo objetivo central fue estudiar la relación existente entre la experiencia funcional previa del equipo de alta dirección y la actuación social responsable de empresas de cuatro sectores industriales en Norteamérica. Este estudio permitió confirmar, para la muestra estudiada, la relación existente entre las dos variables mencionadas. En efecto, entre los principales hallazgos se encontró que la actuación social responsable de la empresa era menor, cuanto mayor era la experiencia profesional de sus directivos en funciones vinculadas con procesos internos.

Un aspecto vinculado con la experiencia profesional es el referido al nivel jerárquico de los directivos y la influencia de este factor en la concepción de la RSC. Si bien este tema ha sido abordado por varios autores, los hallazgos de sus estudios empíricos dan cuenta de resultados diversos. Para **Ireland et ál.** (1987; en Tyler y Hitt, 1991), los directivos de distintos niveles tienen percepciones distintas sobre los retos que afronta la organización frente al entorno, por lo que sus procesos de decisión estratégica varían en función al

[142] Para estos autores, puestos orientados hacia procesos internos son, por ejemplo, aquellos vinculados a ingeniería, contabilidad y finanzas; mientras que los puestos típicamente orientados a resultados son aquellos de las áreas de marketing e investigación y desarrollo de productos.

nivel jerárquico en el que se encuentre el individuo. **Petrick et ál.** (1993) corroboran esta conclusión a través de un estudio empírico realizado a 80 directivos, llegando a la conclusión de que aquellos directivos de mayor nivel jerárquico se mostraron más sensibles que el resto de directivos a los componentes no económicos de la RSC, propuestos por **Carroll** (1979)[143]. En función a sus hallazgos, los autores afirman que la posición de los directivos de la alta dirección les permite mayor cercanía con los temas estratégicos del negocio y mayor interacción con los agentes sociales, lo que pudiera estar influyendo en sus opiniones. Por otro lado, consideran que los directivos de menor nivel han sido más motivados al logro de resultados tangibles.

Petrick et ál. (1993) dan cuenta de otros autores que llegan a una conclusión similar (**Posner y Schmidt**, 1984; **Chonko y Hunt**, 1985; en Petrick et ál., 1993) aunque también refieren los hallazgos de otros investigadores que confirmaron lo contrario, es decir, que no existe diferencia significativa en las opiniones de acuerdo con el nivel jerárquico del directivo (**Aupperle**, 1984; **Barnett y Karson**, 1989; en Petrick et ál., 1993). Al respecto, **Hemingway y Mclagan** (2004) consideran que los valores que promueven las prácticas de RSC provienen del equipo humano en su conjunto y no únicamente de la alta dirección y, en ese sentido, citan los hallazgos de **Drumwright** (1994; en Hemingway y Mclagan, 2004) quien encontró que los directivos intermedios eran con frecuencia quienes promovían los mayores cambios en RSC. En otro trabajo empírico, **Ostlund** (1977) encontró, tras realizar una investigación entre 450 directores generales y directivos de divisiones y 557 directivos de áreas operativas de empresas norteamericanas listadas en la revista Fortune, que no existía diferencia notoria entre las respuestas de la alta dirección y aquellas compartidas por los directivos de niveles intermedios. En términos generales, observó una mayor proclividad de los directivos de niveles intermedios hacia la búsqueda de formas de implementar las propuestas de la RSC, más que hacia temas filosóficos en torno a su validez en el contexto empresarial.

[143] En este sentido, los directivos de posiciones jerárquicas más elevadas puntuaron más alto las responsabilidades legales, éticas y discrecionales en relación con los directivos de nivel jerárquico menor.

En cuanto al origen de la experiencia profesional, **Carlson** (1972; en Hambrick y Mason, 1984) sostiene que los directivos que desarrollaron su experiencia anterior fuera de la empresa actual, sienten el deseo de debilitar a quienes recienten su presencia, orientándose más hacia el cambio. Al respecto, diversos autores argumentan que aquellos directivos que vienen de fuera tienden a realizar mayores cambios en la estructura, procedimientos y decisiones que afectan a las personas (**Kotin y Sharif**, 1967; **Carlson**, 1972; **Helmich y Brown**, 1972; en Hambrick y Mason, 1984. **Pfeffer y Salancik**, 1978; **Tushman y Romanelli**, 1985; **Miller**, 1993a; en Clapham et ál., 2005).

5.3.3. Factores vinculados con la personalidad

Un tema estudiado en la literatura sobre directivos y toma de decisiones es el perfil de los líderes y, en especial de los directores generales, de quienes se dice que imprimen a la empresa con sus valores personales[144]. **Henderson y Nutt** (1980; en Wally y Baum, 1994) sostienen que las características personales, unidas al estilo cognitivo, influencian el comportamiento del directivo en este proceso. Estas ideas son mencionadas también en los escritos de algunos otros académicos (**Henderson y Nut,** 1980; **Noburn,** 1988; **Keeney,** 1992; en Wally y Baum, 1994).

Algunos factores de la personalidad que han sido estudiados, en cuanto se vinculan con el proceso de toma de decisiones de los directivos, se describen a continuación.

[144] Si bien una importante proporción de la literatura sobre toma de decisiones a nivel directivo se orienta a estudiar a la alta dirección, los investigadores han enfatizado en el proceso de decisiones del directivo en términos generales.

Las creencias y valores personales

Los valores son definidos por **Rokeach** (1973; en Illies y Reiter-Palmon, 2007) como creencias duraderas en las que un determinado modo de conducta o un objetivo final en las preferencias sociales y personales se opone a otro totalmente inverso. Estos valores, afirma, ejercen presión sobre la conducta del directivo.

De acuerdo con **Maldonado** (2007), las motivaciones personales y el sentido de tener una finalidad como persona son elementos centrales en el logro de objetivos en la organización. Al respecto, **Mudrack** (2007) sugiere que las creencias personales están enraizadas en el ser, por lo que difícilmente podrán ser cambiadas. Esto, a su juicio, otorga mayor importancia y mayores retos a quienes están a cargo de la implementación de la RSC. Según **Maldonado** (2007), existen tres tipos de motivaciones en la persona: la extrínseca, la intrínseca y la trascendente. **Pérez López** (2002; en Maldonado, 2007) define a la motivación extrínseca como aquella que impulsa al individuo a actuar en base a la respuesta que puede generar en el entorno. La motivación intrínseca será aquella que mueve al individuo a actuar impulsado por la satisfacción que esta acción le generará. Finalmente, la motivación trascedente impulsará al individuo a actuar por la satisfacción que generará en otras personas. Para **Maldonado** (2007: 36), "dicha motivación (refiriéndose a la motivación personal de carácter trascendente) es la fuerza que impulsa a las personas a actuar por las consecuencias de sus acciones para otras personas, pero no a partir de sus propias necesidades, sino del resultado de un proceso de decisión basado en una ética racional de principios reales, de valor universal a través del tiempo".

A propósito de la relación entre las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, **Graafland y Van de Ven** (2006) encontraron en sus investigaciones que las motivaciones intrínsecas, es decir, aquellas vinculadas con la percepción de deberes morales de la empresa frente

a la sociedad, promueven un compromiso más fuerte con la RSC, frente a las motivaciones vinculadas con el éxito financiero. En este sentido, esta relación se encontró más significativa en temas vinculados con los trabajadores y con la incorporación de la RSC a la gestión organizacional. En cuanto a la trascendencia del hombre en el medio empresarial, Verghese (**Chakraborty et ál.**, 2004: 103) sostiene que las preocupaciones de los directivos en torno a la sociedad resultan limitadas, por lo que deberían desarrollar una perspectiva eco-céntrica que les permita tomar decisiones basando su accionar en emprendimientos cooperativos que generen mayor impacto social. Para el autor, esta idea desarrolla un modelo de sociedad sostenible, centrado en las personas y "basado en la equidad, la justicia y la solidaridad".

Uno de los académicos que ha buscado otorgar mayor importancia al componente de la ética personal en la actuación social responsable corporativa es **Swanson** (1999). Desde su perspectiva, en el modelo de la actuación corporativa propuesto por **Wartick y Corchan** (1985) y revisado por **Wood** (1991a)[145], el tema de la ética personal del directivo queda relegado a un último lugar, a pesar de ser inherente al concepto de responsabilidad. **Swanson** (1995) propone entre los principios de actuación social responsable corporativa, aquel referido a la participación del directivo en el uso de su discrecionalidad para la toma de decisiones. La autora discute el hecho de que la discrecionalidad del directivo se ponga en último lugar jerárquico, tras cumplir con las obligaciones económicas, legales y éticas. Según afirma, al situar la capacidad discrecional del directivo como opcional y altruista, se deja de lado la motivación moral del comportamiento responsable; justificando el mismo, principalmente, a partir de un criterio económico y de cumplimiento del control social de la comunidad en la que se opera[146].

[145] El modelo de la actuación social responsable de la empresa ha sido desarrollado en el capítulo 4, apartado 4.2., que se inicia en la página 143 de este documento.

[146] En un estudio desarrollado por **Mudrack** (2007), entre 290 profesionales norteamericanos, se encontró que las personas orientadas a privilegiar el rol económico de la empresa en la sociedad (visión tradicional de la responsabilidad de la empresa) pueden ser perfiladas a través de los siguientes atributos: una tendencia al maquiavelismo; un sentido de equidad particular; aceptan prácticas éticamente cuestionables si son a favor de la empresa; permiten que su trabajo sea controlado desde fuera; son autoritarias; creen que los que sufren tienen mala fortuna por un tema del destino; puntúan bajo situaciones de razonamiento moral avanzado y puntúan alto situaciones de menor nivel de razonamiento moral. Otros autores han tratado el tema de la

En la misma línea de pensamiento, **Weaver et ál.** (1999) enfatizan la relevancia que adquiere en la gestión socialmente responsable la ética de sus directivos. Estos académicos sostienen que, sin el compromiso ético de la alta dirección, la empresa corre el riesgo de apartar de su accionar lo que puede ser considerado un comportamiento correcto. En efecto, según afirman, el rol de los directivos resulta clave en el éxito de los programas éticos de la compañía y en el comportamiento ético de sus miembros. Desde la perspectiva de estos autores, la empresa se ve constantemente sometida a múltiples presiones que condicionan su comportamiento responsable. Una presión externa importante es la necesidad de lograr legitimidad social, mientras que la principal presión endógena es el compromiso de los directivos claves con los temas de carácter ético. Ahora bien, según sostienen, es muy probable que la respuesta a las presiones externas con programas éticos que no tienen su base en causas endógenas, no resulte efectiva.

Agle et ál. (1999) reseñan algunos de los aportes en el tema, cuando refieren que los líderes, y en especial los directivos de las empresas, imprimen a sus organizaciones de sus propios valores, que luego se manifiestan en los procesos de decisión por los que se otorga cierta importancia a un agente social en particular y a la actuación social responsable de la empresa en general (**Carroll,** 1979; **Wood** 1991a; **Wally y Baum,** 1994; **Waddock y Graves**, 1997. **Norbun**, 1989; **Keeney,** 1992; en Agle et al., 1999). Al respecto, **Marcel et ál.** (2005) llevaron a cabo un estudio por el que comprobaron que los directivos consideraban diversas señales del entorno para tomar decisiones. Esta investigación comprobó que la dimensión o importancia de los otros actores del entorno, así como la experiencia previa tenida con estos grupos, el nivel de afinidad de estos grupos con la empresa y la propensión del directivo a seguir a los actores líderes del entorno resultaron ser variables positivamente relacionadas con la forma en que este directivo enfrentaba la competencia.

existencia de directivos amorales (**Carroll**, 1987; **Crane**, 2000; **Harris y Crane**, 2002; **Lovell**, 2002a; en Hemingway, 2005) o de directivos no éticos (**Conger**, 1990; **House y Howell**, 1992; **Darley**, 2001; **O'Connor et ál.**, 1995; en Illies y Reiter-Palmon, 2007).

Otra investigación empírica vinculada a este tópico fue realizada por **Jaffe y Pasternak** (2006), quienes resaltaron la percepción del directivo sobre la intensidad moral de una decisión, como variable que predice la actuación social responsable de la empresa. Como ellos, diversos académicos han medido el nivel de intensidad moral del decisor y sus consecuencias en el comportamiento ético corporativo y la RSC (**Morris y McDonald**, 1995; **Singhapakdi et ál.**, 1996; **Weber**, 1996; **Harrington**, 1997; **Singer y Singer**, 1997; **Davis et ál.**, 1998; **Singer y Singer**, 1998; **Singhapakdi et ál.**, 1999; **Frey**, 2000; **Silver y Valentine**, 2000; **Carlson et ál.**, 2002; **Kelley y Elm**, 2003; en Jaffe y Pasternak, 2006). Estas investigaciones encontraron que la magnitud de las consecuencias o daños percibidos a partir de una decisión corporativa y el consenso social sobre este posible daño, así como la proximidad de los afectados, resultaron variables significativas en la intensidad moral percibida por el decisor.

Por otra parte, la forma en que estos valores se imprimen en la organización es graficada por **Schein** (1985; en Swanson, 1999) cuando sostiene que los directivos son los que gestionan los sistemas de creencias o cultura corporativa, a partir de la cual las organizaciones responden al ambiente. En este sentido, el rol del líder transformacional es destacado por **Waldam et ál.** (2006), quienes han vinculado la motivación intelectual que el líder transformacional ejerce sobre su equipo de trabajo y su efectividad en los temas de RSC[147]. Al respecto, señalan haber encontrado evidencia empírica que demuestra que la capacidad del líder para motivar intelectualmente a su equipo está correlacionada con la propensión de la empresa a involucrarse en acciones de RSC vinculadas a la estrategia del negocio.

Por su parte, **Swanson** (1999) propone que un modelo de actuación social responsable corporativa debe vincular la toma de decisiones de los directivos a la cultura corporativa pues, cuando ésta última es entendida en términos normativos, permite relacionar el

[147] Por el contrario, algunos investigadores han descartado al líder carismático como promotor de un mejor desempeño corporativo (**Agle et ál.**, 2004; **Waldam et ál.**, 2006).

proceso de toma de decisiones con los programas sociales y la respuesta social basada en valores que guían la relación de la empresa con su entorno.

Según **Brien** (1998; en Donaldson, 2002), una de las causas por las que las organizaciones fallan en el terreno ético es el tipo de liderazgo que se ejerce al interior de la organización. En un estudio empírico realizado por **Greening y Gray** (1994), con la finalidad de identificar los elementos centrales de un modelo de gestión de los asuntos sociales, se concluyó que el grado de compromiso de la alta dirección resultó ser un elemento crucial para la creación de estructuras internas que asuman formalmente la gestión de los temas sociales de la empresa, para la integración del tema social en los procesos de planeamiento estratégico y para la asignación de funciones relacionadas con la gestión de los temas sociales, como parte de la labor del personal de línea.

Con miras a generar una teoría integradora sobre la relación empresa-sociedad a través del modelo de actuación social responsable de la empresa, **Swanson** (1999) afirma que es necesario conceptualizar la responsabilidad social y la respuesta social de la empresa como un proceso de toma de decisiones basado en valores. Estos valores pueden ser identificados en tres planos: en el plano individual, en el plano organizacional y el plano de la sociedad en su conjunto. La autora afirma que, en aquellas organizaciones que han asumido una respuesta social en sintonía con un enfoque de valores, los valores de los directivos *senior* influencian fuertemente la concepción de las políticas sociales corporativas y que, son estas políticas las que influyen en el grado de selección y retención de ciertos valores entre los distintos miembros de la empresa. En el contexto de los procesos formales de la empresa, el directivo comunica sus valores a sus subordinados a través de la cadena de mando. En el ámbito de los procesos informales, estos valores se transmiten a través de la cultura organizacional[148]. De acuerdo con

[148] Coincidiendo con este enfoque, **Hemingway** (2005) ha resaltado el cuidado que debe ser tenido al estudiar la influencia de los valores en la actuación social responsable de la empresa pues, como indica, el estudio empírico sobre valores puede darse en diversos niveles: individual, organizacional, institucional o a nivel de la

Schein (1985; en Swanson, 1999) los medios primarios que utilizan los directivos para transmitir sus valores son los procesos de reclutamiento y promoción del personal. Como medios secundarios utilizan la estructura organizativa, los sistemas, los procedimientos y la filosofía organizacional explicitada en documentos corporativos. Los directivos retendrán en la empresa a aquellas personas que practican ciertos valores, buscando prescindir de los servicios de aquellos que no comparten sus percepciones.

Sharfman y Pinkston (1997) analizaron en qué medida los valores de los directivos jugaban un rol importante en la identificación de los temas sociales que debía atender la empresa. Este estudio encontró evidencia de que los valores personales del directivo sesgaban su proceso de priorización de los temas sociales. En este sentido, los investigadores identificaron una clara relación entre los temas evaluados como importantes y los valores de los directivos, según los define **Carroll** (1979) en su clasificación sobre los tipos de responsabilidad social de la empresa[149]. **Walsh** (1988; en Hitt y Tyler, 1991) por su parte, encontró que cuando los directivos tienen que resolver problemas poco estructurados y complejos, basan sus decisiones en sus creencias.

McGuire et ál. (2003), tras realizar un estudio empírico sobre el efecto de los sistemas de incentivos dirigidos hacia los directivos y su relación con la actuación social responsable de la empresa, concluyeron que es necesario estudiar los valores y creencias de los directivos para reforzar las evidencias empíricas que parecen existir sobre el importante rol que juegan en la creación de una agenda proactiva de actuación social responsable de la empresa. A partir de un estudio de campo realizado por estos investigadores en una

sociedad en su conjunto. Será necesario, según advierte, distinguir adecuadamente estos niveles para extraer conclusiones referidas a valores pues, la complejidad de la realidad puede dificultar la individualización del fenómeno analizado.

[149] La tipología de valores del directivo utilizada por los autores se basó en la propuesta de **Carroll** (1979) sobre las responsabilidades de la empresa, incluyendo: la responsabilidad económica (valores económicos), responsabilidad legal (valores legales), responsabilidad ética (valores éticos) y responsabilidad discrecional (valores discrecionales). La propuesta de **Carroll** (1979) es abordada de manera detallada en el capítulo 2, apartado 2.3., que se inicia en la página 37.

muestra de empresas, se concluyó que los sistemas corporativos de incentivos considerados en los planes de remuneración de la alta dirección y orientados al logro de resultados financieros, que usualmente son definidos por los propietarios de las compañías y/o sus consejos directivos, no tenían una gran influencia en la actuación social responsable corporativa. En este sentido, no lograron encontrar algún elemento del sistema de incentivos que pudiera predecir una actuación social responsable corporativa fuerte o proactiva. Sin embargo, encontraron alguna evidencia en el caso de las políticas de incentivos a largo plazo y los salarios fijos, y su relación con una pobre actuación social responsable corporativa.

Estos hallazgos refuerzan las afirmaciones realizadas seis años antes por **Davis** (1997; en McGuire et ál., 2003) que indican que, más que la política de incentivos que provee el gobierno corporativo de la empresa, los inductores de un comportamiento social positivo son las creencias y la capacidad decisión de los directivos. Según sostiene este autor, aquellos directivos con una fuerte orientación social posiblemente buscarán empleo en empresas que no pongan un exagerado énfasis en el logro de resultados financieros. En este mismo sentido, **Donaldson** (2002) se pregunta si los profesionales pueden encontrar espacios de libertad en la empresa, suficientes para mantener su integridad personal a pesar de las presiones financieras y de los sistemas de incentivos orientados al logro de resultados de tipo monetario. De acuerdo con sus planteamientos, y en respuesta a este cuestionamiento, afirma que la teoría de la gestión de los agentes sociales, la teoría del contrato social y la teoría económica neoliberal (tres teorías normativas importantes) aportan una visión de la empresa que permite que los directivos desarrollen sus actividades de manera legítima cuando asumen bajo su cuidado a una comunidad humana y a un grupo de agentes sociales, en adición a sus obligaciones financieras.

Algunos otros factores menos citados en la literatura

- La actitud hacia el riesgo: El concepto de flexibilidad ha sido asociado con la actitud hacia el riesgo. Según ello, los individuos flexibles hacen uso de capacidades personales como la informalidad, la adaptabilidad, el optimismo y la inclinación a la aventura, poniendo en acción su capacidad para adaptarse a situaciones concretas que se les presentan. Esto otorga a los individuos mayor tolerancia al riesgo (**Miller y Toulouse**, 1982; **Gough**, 1987; en Wally y Baum, 1994).

- La capacidad de control: de acuerdo con **Hambrick y Abrahamson** (1995) la capacidad de control que percibe tener un individuo es un rasgo de la personalidad que le permite influir en las situaciones que afronta, lo que incide en consecuencia en su discrecionalidad en la toma de decisiones. Al respecto, **Hambrick y Mason** (1984) afirman que los directivos más jóvenes podrían estar menos orientados a adoptar riesgos en el trabajo.

- La intuición: El concepto de intuición está referido a la habilidad no consciente de los individuos de codificar, ordenar e identificar los resultados obtenidos a través de decisiones pasadas. De esta forma, se entenderá que el directivo trae al proceso de toma de decisiones presente su experiencia comprimida del pasado, haciendo uso de su intuición (**Argor**, 1989; en Wally y Baum, 1994). **Wally y Baum** (1994) afirman que la intuición es la capacidad de las personas de aprender de la experiencia y proponen que a mayor uso de su intuición, el directivo podrá tomar decisiones con mayor velocidad. Al respecto, **Payne y Crum** (1988; en Hitt y Tyler, 1991) apuntaron que un desempeño anterior pobre lleva a los directivos a tomar niveles de riesgo más altos.

- La propensión a actuar: El concepto de propensión a actuar ha sido asociado a la motivación intrínseca que lleva al individuo a actuar de manera más enérgica (**Rotter**, 1966; **Durand y Shea**, 1974; **Brockhaus**, 1980; en Wally y Baum, 1994. **Miller et ál.**, 1982).

5.4. Factores estructurales que influyen en el proceso de toma de decisiones

Algunos académicos han resaltado el hecho de que existen elementos externos referidos a las organizaciones y al entorno que condicionan el proceso de toma de decisiones de los directivos (**Child**, 1972; **Hannan y Freeman**, 1977; **Ginsberg**, 1988; **Keats y Hitt**, 1988; en Wally y Baum, 1994. **Hitt y Tyler**, 1991). No obstante, **Miller et ál.** (1982) afirman que la dirección de causalidad entre los factores externos y el proceso de toma decisiones puede ser inversa. A su juicio, las características personales del directivo, y específicamente su percepción sobre la capacidad de control personal sobre las situaciones, pueden afectar la estrategia corporativa e, indirectamente, la estructura organizacional e incluso el entorno en el que opera la empresa. Estos elementos pueden formar parte del ambiente externo en el que se desenvuelve la empresa o del ambiente interno que configura la forma de operar de la organización. A continuación se analizan algunos elementos que parecen ser centrales en el proceso corporativo de toma de decisiones sobre asuntos sociales y se mencionan algunos otros autores que utilizan estos factores en sus estudios empíricos, además de los citados al inicio de este apartado.

El tamaño de la organización

Diversos autores han encontrado una relación positiva entre el tamaño de la empresa y ciertos aspectos de la gestión de la RSC. En este sentido, se ha encontrado relación entre el tamaño de la empresa y la efectividad de la RSC (**Waldam et ál.**, 2006); entre el tamaño de la empresa y los criterios para la asignación de la función de gestión de la RSC (**Brammer y Millington**, 2004)[150] o, entre la variable tamaño y el tipo de instrumentos de

[150] **Brammer y Millington** (2004) concluyen que, además del tamaño, influyen en la asignación de la función de gestión de la RSC, el grado de presión recibido por parte de los agentes sociales y las características del sector.

gestión utilizados para la gestión de la RSC (**Graafland y Van de Ven,** 2006)[151]. **Haleblian y Finkelstein** (1993) y **Hambrick y Abrahamson** (1995), por su parte, sostienen que el tamaño de la empresa, entre otros factores, permite predecir la discrecionalidad del directivo. Sobre este tema, **Steiner** (1974: 81; en Keim, 1978b) ha sugerido que "mientras la empresa se hace más grande desarrolla una influencia potencial sobre más personas. La sociedad entonces toma mayor interés en lo que hace y, a su turno, la empresa piensa más cuidadosamente sobre sus responsabilidades. En este sentido, tiende a verse más afectada por el interés público".

En efecto, **Keim** (1978b) plantea que la discrecionalidad del directivo y la efectividad de la acción social de la empresa se pueden ver afectadas por el tamaño de la organización. Según afirma, en las empresas más grandes se esperaría que el directivo tenga mayor capacidad de acción[152], más allá de la lógica de maximización de beneficios, lo que podría mejorar las condiciones para la toma de decisiones sobre RSC. Por otra parte, el autor también resalta la importancia, en la lógica de la gran empresa, de que las acciones sociales adquieran cierta dimensión para considerar que los réditos de dicha inversión se justifican y para que los resultados sean notorios, lo que es más factible en las organizaciones de mayor envergadura.

De acuerdo con **Wally y Baum** (1994) el tamaño de la empresa puede ser medido de diversas formas. Una de ellas es a través del número de niveles jerárquicos de control. Otra forma de hacer operativa esta variable es evaluando el número de trabajadores o el número de operaciones que realiza. Según **Pugh et ál.** (1968; en Wally y Baum, 1994) y **March y Olsen** (1976; en Wally y Baum, 1994), tanto el tamaño, como el nivel de

[151] El estudio citado encontró que las pequeñas empresas son menos proclives a utilizar instrumentos formales que promuevan comportamientos éticos en la empresa mientras que las empresas grandes tienen mayor necesidad de trabajar con instrumentos que faciliten la comunicación de sus valores y normas a nivel interno y externo.

[152] Si bien otros autores han afirmado lo contrario, considerando que las empresas más grandes suelen ser más burocráticas (**Aldrich**, 1979; **Finkelstein y Hambrick**, 1990; en Key, 1997).

formalización y centralización de la organización condicionan la complejidad de la labor de gestión.

En este sentido, asociado al tamaño de la empresa está el tamaño del equipo directivo. **Haleblian y Finkelstein** (1993) han sugerido que los equipos directivos más amplios logran un desempeño mejor en entornos turbulentos, cuando se da mayor capacidad discrecional al directivo. Esto debido a que pueden manejar mayor cantidad de información; tienen mayor posibilidad de contar con juicios críticos diversos y mayor número de perspectivas, lo que los puede conducir a un mayor número de posibles soluciones al enfrentar un problema. Por su parte, **Browne** (2003) sugirió que la diversidad de factores demográficos en los miembros del equipo directivo puede ser un factor positivo pues genera una sinergia en las capacidades cognitivas del equipo, aunque sus trabajos empíricos no lograron comprobar la existencia de tal relación al considerar la diversidad cognitiva y la heterogeneidad en las funciones del equipo directivo.

El desempeño financiero de la empresa

Algunos estudiosos de la inversión en RSC realizada por las empresas han sugerido que el desempeño financiero de la organización puede ser un factor relevante. En este sentido, los investigadores han usado diversas modalidades para la medición de esta variable, destacando el nivel de ganancias económicas o de generación de excedentes, el retorno sobre la inversión o sobre los activos y, el valor de las acciones.

Debido a la abundancia de estudios en torno a este tema, algunos académicos como **Margolis y Walsh** (2003) y **Orlitzky et ál.** (2003) han llevado a cabo “meta-estudios” para tratar de conocer su estado de avance. En este sentido, **Margolis y Walsh** (2003) afirman

que después de 30 años de investigaciones aún no se puede afirmar con certeza que exista una relación positiva entre la actuación social corporativa y el desempeño financiero de la empresa. En este contexto, afirman, la teoría de los agentes sociales es la que ha buscado responder a los argumentos económicos. Según refieren, entre 1972 y 2002 se han publicado 127 estudios empíricos que examinan esta relación. Los autores indican que la actuación social responsable ha sido utilizada como variable independiente para predecir el resultado financiero en 109 de esos 127 estudios. De esos 127 estudios, la mitad mostró una relación positiva, siete mostraron una relación negativa, 28 no reportaron una relación significativa, mientras que 20 dieron resultados mixtos. En los 22 estudios que utilizaron la actuación social responsable de la empresa como variable dependiente y el desempeño financiero corporativo como variable independiente, en 16 se encontró una relación positiva significativa, en cuatro de ellos la relación encontrada se dio en ambas direcciones. En consecuencia, los autores afirman que no es posible decir que la inversión en acciones sociales destruya el valor de la empresa o dañe la capacidad de creación de riqueza que ésta tiene. Cabe anotar que los autores destacan que muchas de las investigaciones realizadas adolecen de problemas metodológicos, tales como inadecuada definición de la muestra, problemas de validez y fiabilidad de los instrumentos de medida, omisión de mecanismos de control, deficiente utilización de variables moderadoras y poca evidencia causal. Es por ello que señalan que los estudios sobre el tema se siguen perpetuando en la búsqueda de conclusiones más contundentes.

Por su parte, **Orlitzky et ál.** (2003), analizaron 52 trabajos académicos que observaban esta relación (desempeño financiero corporativo e inversión en RSC). Los autores concluyen que es probable que la RSC tenga efectos financieros positivos para la empresa, aunque advierten que la forma de utilizar ambas variables modera esta asociación. En este sentido, afirman, el desempeño financiero parece estar más correlacionado con medidas contables que con medidas de mercado. Entre los principales hallazgos de estos investigadores destacan que existe una relación positiva entre ambas variables en diversos contextos y sectores empresariales. Asimismo, afirman que esta

relación positiva no se ve afectada por la utilización de los recursos excedentes, como sugieren algunos estudios. Por otra parte, encuentran un círculo virtuoso entre ambas variables que, según concluyen, se afectan mutuamente. Afirman, además, que la reputación de la empresa actúa como una variable moderadora y que las fuerzas del mercado no penalizan la inversión en RSC.

Algunos estudios realizan aportes puntuales sobre distintos factores mencionados líneas arriba. **Carrroll y Buchholtz** (2000; en Coldwell, 2001) sugieren una interrelación entre la actuación social responsable de la empresa, el desempeño financiero y la reputación corporativa. Estos autores ponen de relevancia el efecto de las expectativas en la reputación y, en consecuencia, en el desempeño de la empresa.

Por su parte, **Hay y Gray** (1974) sostienen que las compañías más rentables tienen mayor capacidad para actuar en el plano social, mientras que **Buchholtz et ál.** (1999) consideran que si bien diversos investigadores se han enfocado en analizar el nivel de utilidades de la empresa para comprender la actuación social responsable corporativa, todavía muestran resultados poco consistentes. Estos autores realizaron un estudio entre 53 empresas de mediano tamaño de dos sectores de actividad. Encontraron que el nivel de recursos del que dispone la empresa tiene un efecto positivo en la actividad discrecional o filantrópica a nivel corporativo y que este efecto resultó ser moderado por la discrecionalidad del directivo y, en forma parcial, por sus valores personales.

Bourgeois y Singh (1983) destacan diversas teorías relacionadas con la holgura[153] o escasez de recursos y el comportamiento político de los directivos en el proceso de toma

[153] El nivel de holgura financiera se traduce del término “slack of resources” en inglés y, según **Bourgeois** (1991: 30; en Buchholtz et ál., 1999), se define como “el colchón de recursos actuales y potenciales que permiten a la organización adaptarse exitosamente a las presiones internas de ajuste o a las presiones externas para cambiar”.

de decisiones[154]. Estos autores afirman que la disponibilidad de recursos financieros no fomenta negociaciones políticas internas entre los directivos en el corto plazo pues habitualmente estos recursos ya tienen un uso predefinido, sin embargo, los excedentes no esperados si generan discusión interna pues puede haber poco consenso sobre su utilización en el largo plazo. Según **Hambrick y Snow** (1977; en Bourgeois y Singh, 1983), un mayor nivel de disponibilidad de recursos da mayor flexibilidad a la empresa para experimentar distintas estrategias competitivas, lo que concuerda con la opinión de **Cyert y March** (1963; en Bourgeois y Singh, 1983), quienes afirman que cuando hay excedentes existen menos puntos de conflicto interno porque se dispone de recursos para experimentar usos novedosos, sin controversia. En este mismo sentido, **Campbell** (2007) sugiere que la escasez de recursos o precariedad financiera llevará a la empresa a adoptar un comportamiento oportunista frente a la RSC, desarrollando solo un nivel mínimo aceptable de actuación responsable.

En cuanto a la relación entre el valor de la acción, el nivel de riesgo asumido y la actuación social responsable, **McGuire et ál.** (1988) encontraron que el desempeño financiero de la empresa –medido a través del valor de las acciones en el mercado- predice la actuación social responsable corporativa y que el riesgo de la empresa se verá elevado si no se desarrollaban prácticas de RSC.

La influencia de culturas desarrolladas

De acuerdo con **Bigoness y Blakely** (1996; en Hemingway y Mclagan, 2004), las investigaciones desarrolladas sugieren que hay evidencias suficientes para sostener que los valores se están volviendo cada vez más homogéneos entre naciones pero, también, para afirmar que existen aún diferencias en cuanto a valores entre culturas. De acuerdo

[154] Este comportamiento político se refleja en la formación de coaliciones entre los directivos para dar usos alternativos a los recursos disponibles.

con **Martin** (2002), las sociedades desarrollan fundamentos civiles con menor o mayor profundidad, lo que genera una mayor dependencia de iniciativas que promuevan la RSC en aquellas sociedades menos maduras en el ámbito institucional. Para el autor, las empresas globalizadas son las llamadas a contribuir con el esfuerzo de levantar el nivel de fundamentos civiles de las localidades en donde actúan.

Mc Williams y Siegel (2006) sugieren, al respecto, que el análisis de las implicancias de la RSC en la estrategia de la empresa estará afectado por las diferencias culturales de cada país y sus instituciones que regulan el mercado. En el caso de las empresas multinacionales, **Austin y el equipo SEKN** (2004) dan cuenta en sus investigaciones de que, si bien las empresas subsidiarias se ven influidas por las políticas dictadas por sus matrices, procuran mantener los patrones de actuación de los países en los que operan y buscan generar alianzas con otros actores para reforzar su aceptación local. Sobre este tema, **Aguilera et ál.** (2007) afirman que cada entorno local generará diversos grados de presión externa e interna sobre el nivel de RSC que espera, lo que es refrendado por **Campbell** (2007) cuando afirma que la fortaleza de los agentes sociales dependerá del contexto de cada país.

En un estudio llevado a cabo por **Egri et ál.** (2004) entre 5,539 profesionales y directivos de 22 países, se encontró que el nivel de desarrollo económico del país influía en la importancia atribuida a la RSC. Este hallazgo es congruente con lo reportado por otros investigadores (**Inglehart,** 1997; **Husted**, 1999; **Treisman**, 2000; en Egri et ál., 2004)[155]. No obstante lo anterior, no se encontró una relación significativa entre el nivel de desarrollo económico y la importancia atribuida a la responsabilidad ambiental y, más bien, se evidenció que en los países de mayor desarrollo económico la responsabilidad ambiental está asociada con valores universales. A partir de estos resultados, los investigadores afirman que pareciera que ciertos aspectos de la responsabilidad

[155] En el caso de Husted y Treisman se encontró una relación positiva entre el nivel de desarrollo económico de los países y las prácticas de ética empresarial.

ambiental y la RSC serán más efectivos en ciertas culturas, en ciertos niveles de desarrollo económico y en ciertos grupos demográficos.

La industria o sector

De acuerdo con **Hitt y Tyler** (1991), **Haleblian y Finkelstein** (1993), **Hambrick y Abrahamson** (1995), **Wood y Jones** (1995), **Hambrick y Finkelstein** (1987; en Key, 1997), **Finkelstein y Hambrick** (1990) y **Campbell** (2007), uno de los factores que afecta la forma en que los directivos toman decisiones es el sector en el que la empresa actúa. Asimismo, el sector de actividad de la empresa, como afirman **Brammer y Millington** (2004), condicionará la asignación de la función encargada de la gestión de la RSC en determinado nivel de la estructura organizacional[156].

Hitt y Tyler (1991) lograron confirmar en su investigación empírica el hecho de que la actividad que la empresa realiza afecta la forma en la que los directivos combinan su juicio estratégico en la toma decisiones, con criterios objetivos aportados por el conocimiento experto. Algunos elementos del sector que hacen particular la forma en que las decisiones son abordadas, vienen dados por los gustos del consumidor, el comportamiento de la competencia, el rol de la tecnología, la configuración de la cadena de suministro (**Lawrence y Lorsch**, 1967; **Porter**, 1980; en Wally y Baum, 1994), el nivel de regulación aplicable a cada industria (**Campbell**, 2007) y el nivel de estabilidad o turbulencia propio del entorno de cada sector (**Haleblian y Finkelstein**, 1993)[157]. Al respecto, **McWilliams et ál.** (2006) resaltan la diferencia en el comportamiento entre los sectores. Desde su perspectiva, se esperarían mayores niveles de inversión en RSC en aquellas empresas pertenecientes a sectores más maduros pues, en dichos sectores la

[156] Estos investigadores encontraron que en aquellas industrias más orientadas al consumidor, la función de gestionar las ayudas sociales suele asignarse a áreas de mayor orientación hacia el entorno.
[157] **Haleblian y Finkelstein** (1993) encontraron en sus investigaciones que el nivel de turbulencia del entorno y el nivel de discrecionalidad de los directivos resultaron ser dos variables complementarias pues, al actuar en conjunto, mostraron que afectaban el desempeño de la empresa.

diferenciación de la oferta sería mayor y, por otro lado, los consumidores de sus productos serían presumiblemente más sofisticados en sus gustos y más conocedores de la oferta disponible.

Otros factores organizacionales

Wally y Baum (1994) afirman que no solo las características del sector configuran el modo en que los directivos toman sus decisiones, sino que éstas se encuentran también afectadas por la propia estructura de la organización y sus sistemas de gestión. En este contexto, algunos de los factores estructurales que afectan el proceso de toma de decisiones y que han sido mencionados en la literatura sobre gestión, son: el nivel de centralización de autoridad o poder en los diversos agentes sociales internos de la empresa; el nivel de formalización[158] y el nivel de complejidad de las decisiones a tomar, cuando éstas no se llevan a cabo de forma programada (**Pugh et ál.**, 1968; **Miller y Dorge**, 1986; en Wally y Baum, 1994).

En cuanto al nivel de centralización, en el trabajo de investigación realizado por **Wally y Baum** (1994), enfocado en la identificación de los determinantes de la velocidad en el proceso de decisión, se prestó especial atención a tres elementos aportados por **Frederickson** (1984; en Wally y Baum, 1994): el nivel de centralización, el nivel de formalización y el tamaño de la empresa. En lo que se refiere al nivel de centralización en el proceso de decisión, algunos investigadores han aportado hallazgos sobre aspectos específicos que resultan complementarios. **Eisenhardt** (1989; en Wally y Baum, 1994) sostiene que los directivos autocráticos parecen tomar decisiones con mayor velocidad debido a que consultan menos; mientras que **Galbraith** (1977; en Wally y Baum, 1994) pone el énfasis en el efecto de las condiciones del entorno, mencionando que las

[158] Según **Wally y Baum** (1994), la variable "nivel de formalización" puede ser entendida como, el grado en que las políticas de la empresa, las descripciones de tareas, los organigramas, los planes y los sistemas de fijación de objetivos están articulados explícitamente a través de los sistemas de comunicación corporativa.

organizaciones sometidas a mayores amenazas suelen ser las que tienden a centralizar la autoridad en el proceso de toma de decisiones. Por su parte, **Duhaime y Schwenk** (1985; en Wally y Baum, 1994) resaltan el rol de la información en este proceso, afirmando que los directivos de empresas más centralizadas suelen tener acceso a información relativamente más completa, lo que les facilita un mayor control en el proceso.

En lo que se refiere al nivel de formalización en la toma de decisiones, **Frederickson y Mitchell** (1984; en Wally y Baum, 1994) afirman que la formalización hará más lentas la fases de inteligencia y diseño de opciones del proceso de decisión, debido a la habitual abundancia de datos que el directivo debe manejar. Por otra parte, **Frederickson y Iaquinto** (1989; en Wally y Baum, 1994) sostienen que una empresa altamente formalizada podría reducir la capacidad del directivo para adaptarse a las situaciones, ante la generación de procesos rutinarios que responden a patrones de comportamiento fijo.

5.5. Estudios empíricos acerca del proceso de toma de decisiones del directivo sobre la actuación social responsable de la empresa

En la literatura disponible sobre los procesos de toma de decisiones en temas vinculados con la actuación social responsable de la empresa, es posible encontrar algunos trabajos empíricos realizados en la última década que toman como sujeto de estudio al directivo y, que tienen por finalidad analizar el efecto de sus percepciones en el proceso de toma de decisiones en el ámbito mencionado. Debido a que este tipo de investigación empírica es la que se ha llevado a cabo en la presente tesis doctoral, resulta importante analizar las principales características y aportes académicos de estos trabajos, que han servido de

base para el modelo de investigación desarrollado[159]. Particular relevancia tienen en este caso las investigaciones desarrolladas por **Agle et ál.** (1999) y **Fernández** (2001).

5.5.1. Sobre el concepto de RSC y la gestión de los agentes sociales

Boal y Peery (1985) desarrollaron un estudio empírico basado en la aplicación de 549 encuestas aplicadas a estudiantes de administración, con la finalidad de identificar la estructura cognitiva de los encuestados ante el concepto de RSC y su relación con la gestión de los agentes sociales. El método aplicado por estos investigadores se basó en el análisis de una escala multidimensional de preferencias, en donde se solicitaba al entrevistado aplicar su preferencia forzada entre dos enunciados, de modo que se eligiera aquella afirmación que mejor reflejara su idea sobre la RSC. Para definir los enunciados se basaron en las tipologías definidas por **Hay y Gray** (1974; en Boal y Peery, 1985) y **Zenisek** (1979; en Boal y Peery, 1985).

Hay y Gray (1974) identifican tres tipos directivos: los que enfatizan la maximización de utilidades; los que enfatizan la búsqueda de un balance de intereses de los agentes sociales y, finalmente, los que enfatizan en la mejora de la calidad de vida y el bienestar de la sociedad en su conjunto. Por su parte, **Zenesik** (1979, en Boal y Peery, 1985) clasifica a los directivos en función a un continuo en el que se acumula la importancia atribuida a los agentes sociales: los que se preocupan básicamente por los intereses de propietarios y directivos; los que, además, priorizan los intereses de quienes participan en la organización; los que adicionalmente consideran los intereses de otros agentes sociales vinculados a la actividad de la empresa, como son proveedores, acreedores y clientes; y, finalmente, los que también muestran preocupación por la sociedad en su conjunto. De la combinación de estos varios enfoques se obtuvo la encuesta de 120 preguntas de opción forzada. A partir de la información recogida se trabajó un análisis

[159] El modelo de investigación empírica es presentado en el capítulo 6, apartado 6.3., que se inicia en la página 313.

factorial que permitió identificar tres dimensiones que mejor expresaban o describían las percepciones de los encuestados sobre el concepto de RSC y su relación con la gestión de los agentes sociales:

- Una primera dimensión es aquella que agrupa las percepciones de personas que perciben la responsabilidad social en base a los efectos económicos que genera (un enfoque de mercado) versus aquellas personas más sensibles al efecto que la acción social de la empresa puede ejercer sobre las personas (efectos no económicos).
- Una segunda dimensión identificada fue la relacionada con las consideraciones éticas de la RSC, en donde, por un lado, se ubican los que tienen una orientación ética por el respeto de los derechos de los diversos agentes y, por el otro lado, quienes no tienen esa orientación y más bien buscan cumplir la normatividad que regula su operación.
- Finalmente, una tercera dimensión es la que considera las consecuencias que la RSC tiene en los agentes sociales relevantes para la compañía, en donde en un extremo se ubican aquellas personas que perciben como agentes sociales claves a los trabajadores y clientes y, por el otro lado, aquellas personas que perciben como claves los intereses de los propietarios o inversionistas (**Boal y Peery**, 1985).

5.5.2. Sobre la valoración de los componentes de la RSC y su influencia en la priorización de las acciones responsables de la empresa

Aupperle (1984) desarrolla un instrumento orientado a evaluar la forma en que los directores generales de las compañías entienden la RSC. Para ello, se vale de la categorización realizada por **Carroll** (1979) de las cuatro dimensiones de la responsabilidad social corporativa: económica, legal, ética y discrecional[160]. La propuesta

[160] Estas cuatro categorías o dimensiones son desarrolladas más extensamente en el capítulo 2, apartado 2.3., que se inicia en la página 37, referido a los conceptos vinculados con la RSC.

metodológica de **Aupperle** (1984) se basa en la aplicación de un cuestionario con 20 enunciados que buscan definir las cuatro dimensiones de la RSC antes identificadas.

Según la lógica del investigador, si preguntáramos por el nivel de importancia de cada dimensión de la RSC, probablemente los directivos otorgarían puntajes altos a todas ellas, por un sesgo natural a contestar lo que el encuestado piensa que el investigador quiere escuchar. Consciente de ese riesgo, propone un sistema de elección forzada mediante la cual se deben repartir diez puntos entre cuatro enunciados, en función a la importancia que el directivo atribuye a cada uno de ellos y donde cada enunciado refleja una dimensión de la RSC. El instrumento completo está compuesto por 20 enunciados divididos en grupos de cuatro, correspondiendo cada uno a una dimensión de la RSC. Estos enunciados fueron definidos a partir de un listado inicial extenso que fue depurado en un proceso de consulta a un grupo de académicos y expertos en el tema para la validación de contenido. Para comprobar la fiabilidad del instrumento, éste fue sometido a 158 encuestados, a partir de lo cual confirmó dicha fiabilidad.

Posteriormente, el investigador sometió el instrumento a 241 directores generales de empresas listadas en el directorio de 1981, de la revista Forbes. Las respuestas recibidas fueron sometidas a un análisis factorial para evaluar la validez discriminante de cada uno de los enunciados. De este análisis se concluyó que existía una clara relación negativa entre las dimensiones ética y económica. Mediante la aplicación de coeficientes de consistencia interna a cada componente, se comprobó también que las cuatro dimensiones o categorías de la RSC mostraban consistencia. El análisis de correlación mostró además que la dimensión económica se correlacionaba negativamente con cada una de las otras tres dimensiones no-económicas. Esto último sugiere que cuanto más motivada esté una empresa a cumplir con sus obligaciones económicas, menos lo estará hacia las otras tres dimensiones del concepto de RSC (**Aupperle,** 1984).

A partir de este hallazgo, redujo a dos las categorías, agrupando en una de ellas los componentes legal, ético y discrecional y, dejando en otra categoría, el componente económico. Esta nueva división representaba los intereses centrados en los otros frente a los intereses centrados en sí mismo. El instrumento diseñado por **Aupperle** (1984) ha sido utilizado por varios investigadores como **Sharfman y Pinkston** (1997), **Agle et ál.** (1999), **Fernández** (2001) e **Ibrahim y Angelidis** (1995; en Fernández, 2001).

Sharfman y Pinkston (1997), quienes también llevaron a cabo una investigación empírica sobre el tema, sugieren que la identificación y priorización de las acciones sociales de la empresa lleva implícita la aplicación de valores personales a nivel de los directivos y que, en general, existe poca información sobre el modo en que estos ejecutivos interpretan el tema social y aplican sus valores en este proceso. El trabajo empírico que desarrolló se basó en la aplicación de 131 encuestas a directores generales y directores de subsidiarias del sector químico norteamericano. Para medir los valores de los directivos se utilizó el instrumento diseñado por **Aupperle** (1984) basado en la presentación de afirmaciones o juicios de valor referidos a los diversos tipos de responsabilidad social empresarial, definidos antes por **Carroll** (1979). Para analizar el nivel de prioridad que el directivo otorga a los diversos temas de acción social corporativa se elaboró una lista comprehensiva de acciones, recogidas a partir de la experiencia de personas del sector y de la literatura disponible al respecto. A partir de los 16 temas identificados se trabajó un análisis factorial de componentes principales que permitió agrupar estas acciones en tres factores: asuntos comunitarios, asuntos políticos y asuntos regulatorios.

El resultado obtenido fue una relación moderada entre los valores de los directivos y la importancia atribuida a los asuntos sociales.

- Quienes tuvieron valores éticos fuertes mostraron, según se predijo, dar mayor importancia a los temas de comunidad, pero una correlación relativa con los temas

regulatorios. Por otro lado, no mostraron una correlación positiva con los temas políticos.

- Quienes tuvieron valores legales fuertes mostraron, según se predijo, una fuerte correlación con los temas regulatorios, una relación negativa con los temas de comunidad aunque con un nivel de correlación poco significativa. En cuanto a la relación entre los valores legales altos y el tema político, se encontró una correlación poco significativa.
- Quienes tuvieron valores filantrópicos altos mostraron una correlación positiva con temas de comunidad y con temas políticos, en un nivel menos significativo. Sin embargo, mostraron un nivel nulo de relación con los temas regulatorios.

El investigador concluye que la identificación de los asuntos sociales de la empresa no está libre del efecto de los valores personales, ya que los valores individuales predicen una parte relativamente significativa de las varianzas encontradas entre los distintos temas de actuación social responsable. Los resultados mostraron una relación entre los temas evaluados como importantes y los valores de los directivos definidos en los cuatro componentes de la RSC planteados por **Carroll** (1979). Por lo tanto, según afirma, los valores de los directivos pueden constituir un sesgo en el proceso de priorización de los temas sociales. Otro hallazgo relevante fue la existencia de colinealidad entre las variables en el instrumento de **Aupperle** (1984). A su juicio, la valoración de lo económico puede haber condicionado la priorización de los otros factores. Según **Sharfman y Pinkston** (1997), esto podría explicarse porque los directivos subordinan otras acciones sociales al cumplimiento de las obligaciones económicas como una primera prioridad.

5.5.3. Sobre la valoración de los componentes de la RSC, la priorización de los agentes sociales y la actuación social responsable de la empresa[161]

Agle et ál. (1999) examinan, a través de un trabajo empírico que tiene como muestra objetivo a 80 empresas americanas, los atributos de legitimidad, poder, urgencia y relevancia de los agentes sociales[162] y los valores del director general sobre la RSC, como elementos complementarios que afectan la prioridad otorgada por el directivo a las demandas de los agentes sociales y, en consecuencia, que condicionan las decisiones que éste toma sobre la actuación social responsable de la empresa.

Estos académicos definen los conceptos de legitimidad, poder, urgencia y relevancia del siguiente modo:

- La legitimidad es definida como la percepción que se tiene de que las acciones de un agente social son apropiadas y deseables en el contexto de un sistema de normas, valores, creencias y definiciones asumidas (**Weber,** 1947; **Suchman**, 1995; en Agle et ál., 1999).
- El poder es definido como la capacidad de un agente social de hacer que otro agente social lleve a cabo una acción que no hubiese realizado de no ser por la injerencia del primer agente (**Weber**, 1947; **Dahl**, 1957; **Pfeffer**, 1981; en Agle et ál., 1999).
- La urgencia es definida como una noción multidimensional que combina la temporalidad y nivel crítico de las demandas de un agente social. Según ello, una demanda será considerada urgente cuando es importante y cuando su demora es inaceptable (**Mitchell y Agle**, 1997; **Mitchell et ál.**, 1997; **Agle et ál**., 1999).

[161] Estas tres variables: motivaciones del directivo sobre la importancia relativa de los componentes de la RSC, percepción sobre los agentes sociales y priorización de acciones corporativas responsables, son las utilizadas en el modelo empírico propuesto en esta tesis doctoral, presentado en el capítulo 6, apartado 6.3., que se inicia en la página 313. Debido a la importancia de estas investigaciones previas para el modelo empírico trabajado, se desarrollan con mayor amplitud los elementos metodológicos centrales.

[162] Modelo desarrollado previamente por **Mitchell et ál.** (1997), presentado en el capítulo 3, apartado 3.7., que se inicia en la página 132.

- La relevancia de un agente social es definida como el grado en que los directivos otorgan prioridad a la demanda de un agente social que compite con otras demandas (**Mitchell,** 1997; en Agle et ál., 1999).

La evaluación de los valores de los directores generales se basó en el uso de dos instrumentos presentados antes en la literatura sobre el tema: el instrumento sobre valores de **Rokeach** (1972; en Agle et ál., 1999) y la medición de actitudes frente a la RSC de **Aupperle** (1984). En ambos casos, los investigadores redujeron el número de preguntas de los instrumentos originales, ante la consideración del tiempo limitado que dedicarían los directores generales a responder las preguntas de la encuesta. En el caso del instrumento de **Rokeach** (1972, en Agle et ál., 1999), se identificaron dos enunciados validados para analizar el interés en sí mismo y dos enunciados validados para analizar el interés por los demás. En el caso del instrumento de **Aupperle** (1984), se identificaron seis enunciados validados para analizar los valores vinculados al interés en sí mismo y seis enunciados validados para analizar el interés en el resto[163]. Para evaluar la actuación social responsable de la empresa, los investigadores utilizaron los ámbitos de actuación definidos por KLD Social Index. De los ámbitos propuestos por este instrumento, seleccionaron finalmente cuatro ámbitos de la actuación social responsable corporativa: las relaciones con los trabajadores, las relaciones con la comunidad, el ambiente y los productos. Para analizar la actuación financiera de las compañías utilizaron el índice financiero de rendimiento sobre los activos y el índice financiero de rendimiento sobre la acción.

En las conclusiones de este estudio se menciona el hallazgo de fuerte evidencia empírica que permite afirmar que, en el proceso de toma de decisiones, los directores generales otorgan mayor relevancia a aquellos agentes sociales en los que perciben una

[163] El instrumento diseñado por **Aupperle** (1984) define enunciados para evaluar las motivaciones de la RSC propuestas antes por **Carroll** (1979) – motivación económica, legal, ética y discrecional. Finalmente, los investigadores seleccionaron los tres constructos que analizan la motivación económica en la RSC para analizar los valores personales centrados en sí mismo y los tres constructos que analizan la motivación ética para analizar los valores personales centrados en otras personas.

concentración de tres atributos: mayor legitimidad de sus demandas a la empresa, mayor urgencia en la necesidad de atención de dichas demandas y, como tercer elemento, mayor poder para influir en las decisiones corporativas. Sin embargo, no se pudo confirmar que los valores de los directores generales tuvieran un efecto en la relevancia otorgada a los agentes sociales[164]. Finalmente, el trabajo empírico, en términos generales, encontró evidencia poco significativa que confirme que las percepciones del director general -en torno a la relevancia de los agentes sociales- afectara la actuación social responsable de la empresa. Los investigadores, interpretando estos resultados, afirman que los directores generales parecen otorgar mayor importancia a aquellos agentes sociales más vinculados con sus operaciones.

Tomando la experiencia de la investigación realizada por **Agle et ál.** (1999), **Fernández** (2001) presenta los resultados de una investigación realizada en 277 empresas del sector manufacturero español, orientada a analizar un modelo de relaciones entre tres variables: las motivaciones del directivo sobre los componentes de la RSC, la relación de la empresa con los agentes sociales y la estrategia medioambiental. Desde esta perspectiva, se trató de un trabajo de naturaleza descriptiva. Para analizar las motivaciones del directivo frente a los componentes de la RSC ambiental, se utilizaron los enfoques ofrecidos por los estudios sobre la actuación social responsable de la empresa.

Siguiendo a **Agle et ál.** (1999), el investigador adaptó el instrumento de **Aupperle** (1984) y **Aupperle et ál.** (1985) al tema medioambiental, para generar cuatro preguntas, con cuatro enunciados opcionales de respuesta. Cada uno de estos enunciados refleja una de las cuatro categorías de la responsabilidad social planteados por **Carroll** (1979). A fin de definir los grupos de agentes sociales relevantes para el estudio, el autor llevó a cabo una revisión bibliográfica sobre la literatura existente en torno a la gestión

[164] **Neville et ál.** (2004) aluden a los resultados de esta investigación indicando que, a su juicio, la evaluación del impacto de los valores en los atributos de los agentes sociales era innecesaria pues estos valores resultan inherentes al análisis de las percepciones de los directivos.

medioambiental. Según ello, los agentes sociales considerados fueron: la administración, los clientes, la comunidad local, los proveedores, las asociaciones empresariales, los grupos ecologistas y los medios de comunicación.

Con la finalidad de consultar al encuestado sobre los atributos de legitimidad, urgencia, poder y relevancia de los agentes sociales vinculados a los temas medioambientales, el investigador utilizó la metodología propuesta por **Agle et ál.** (1999), descrita líneas arriba. La aproximación a la estrategia medioambiental se realizó situando en un continuo las estrategias medioambientales con un criterio de progresión. Es decir, planteando, desde la estrategia basada en una actitud pasiva de la empresa en relación al tema, hasta aquella orientada hacia una actitud más proactiva. Para evaluar la actitud estratégica de la empresa hacia la gestión medioambiental el investigador consideró 12 posibles ámbitos de acción, extraídos de la literatura revisada. Por otro lado, para realizar ajustes a la encuesta utilizada como instrumento de recolección de información, el investigador llevó a cabo una prueba piloto en seis empresas españolas. En este caso se utilizó el método de entrevista personal para poder identificar sugerencias de mejora al instrumento de recolección de información.

Entre los principales aportes de esta investigación, se puede resaltar la caracterización de tres componentes de la RSC para el tema ambiental. Se trata de la motivación económica, la motivación legal y la motivación filantrópica, en donde se identificó una relación inversa entre estas dos últimas motivaciones y aquella de naturaleza económica. En orden de importancia, las motivaciones legales, filantrópicas y, luego, económicas parecen influir en la consideración de la gestión medioambiental en las estrategias de la empresa. Por otra parte, otra conclusión a la que se arribó fue el hallazgo de diferencias en la valoración de los agentes sociales, según los atributos con los que fueron caracterizados – legitimidad, urgencia y poder en los temas medioambientales. Los tres atributos considerados al analizar a los agentes sociales mostraron influir en la atención

otorgada por el directivo a sus demandas. Finalmente, se encontraron ciertas relaciones entre los valores de los directivos y la relevancia otorgada a los agentes sociales, si bien fueron menores a las esperadas.

5.5.4. Sobre los factores personales y estructurales en el proceso de toma de decisiones del directivo

Diversos autores han relacionado un conjunto de factores personales y estructurales (organizacionales y del entorno) en el proceso de toma decisiones estratégicas o, específicamente, en la toma de decisiones sobre la actuación o el desempeño de la empresa en temas de RSC. A continuación, en la Tabla 5.1., se muestra una reseña de los principales estudios revisados y las conclusiones a las que se llegan.

Tabla 5.1. Aportes de la investigación empírica sobre factores personales y estructurales en la toma de decisiones del directivo… (1/3)

FACTORES PERSONALES O ESTRUCTURALES UTILIZADOS	AUTOR	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	HALLAZGOS
Factores estructurales: Nivel jerárquico de los directivos.	Ostlund (1977)	Se analizó la posible diversidad de respuestas frente a temas de RSC entre directivos de distintos niveles. Se recogieron las opiniones de 450 directores generales y directores de división y 557 directivos de áreas operativas.	No se encontraron diferencias significativas en las opiniones de los directivos de los diversos niveles jerárquicos. Se destacaron sus opiniones en torno a diversas acciones de los ámbitos de la actuación responsable.
Factores estructurales: Disponibilidad de recursos financieros.	Bourgeois y Singh (1983)	Se utilizaron como variables dependientes el comportamiento político y el nivel de acuerdo con los objetivos y estrategias de la empresa. Como variable independiente se utilizó el nivel de disponibilidad u holgura financiera.	Se encontró que el nivel de holgura de recursos financieros disponibles no incrementa el comportamiento político en el corto plazo, que la expectativa de recursos recobrables reduce este comportamiento político y que el nivel de incremento potencial de recursos en el largo plazo incrementa el comportamiento político de los directivos.
Factores personales: el tiempo de experiencia del directivo en la empresa. Factores estructurales: el sector, el tipo de organización (disposición de recursos).	Finkelstein y Hambrick (1990)	Se analizó el efecto de las variables moderadoras de la discrecionalidad del directivo indicadas sobre 3 variables dependientes: la persistencia en la aplicación de la estrategia, la conformidad con la estrategia y la conformidad con el desempeño de la empresa. Se desarrolló un estudio empírico en 100 organizaciones de los sectores de computación, química y distribución de gas.	Se encontró que el tiempo de experiencia laboral del directivo en la empresa afectaba positivamente la persistencia en la estrategia utilizada, la conformidad con dicha estrategia y la conformidad con el desempeño alcanzado. En este sentido, se encontró una tendencia a que estas personas desarrollen estrategias similares a las del promedio de la industria, conformándose con un desempeño también similar. Asimismo, se encontró que a mayor tamaño de la empresa mayor persistencia en la estrategia aplicada y, a menor nivel de recursos disponibles, mayor persistencia en la estrategia utilizada. Finalmente, se encontró que en las organizaciones que permitían mayor discrecionalidad al directivo, la experiencia laboral en la empresa se relacionaba de manera más fuerte con la conformidad con la estrategia y con la persistencia en su aplicación.
Factores personales: la edad, el nivel educativo, la experiencia funcional y total, el nivel jerárquico, la capacidad cognitiva, la propensión al riesgo. Factores estructurales: el	Hitt y Tyler (1991)	Se analizó la relación entre la evaluación estratégica que realiza el directivo, como variable dependiente, y los factores mencionados, como variables independientes. Se recogieron las opiniones de 192 directivos norteamericanos.	Se encontró que el tipo de sector y las características personales del directivo tenían una relación significativa en las decisiones estratégicas.
Factores personales: experiencia del directivo, posición ocupada en la empresa.Factores estructurales: El tamaño del equipo directivo y el nivel de dominio del director general. Factores del entorno: sector turbulento y sector estable, nivel de discrecionalidad que el entorno permite a los directivos.	Haleblian y Finkelstein (1993)	Se utilizaron las variables personales y estructurales como variables independientes y como variable dependiente se utilizó el desempeño de la empresa. Como variables moderadoras actuaron el nivel de estabilidad del entorno y el nivel de discrecionalidad permitido a los directivos. Se realizó el estudio empírico en 47 organizaciones.	Se concluyó que las empresas con equipos directivos más amplios lograban un desempeño mejor en entornos turbulentos y que las empresas con directores generales dominantes lograban un peor desempeño en ese tipo de entornos. Asimismo, se encontró que la relación entre el desempeño de la firma y, el tamaño del equipo directivo y el nivel de dominio del director general, era signficativa cuando se dejaba mayor discrecionalidad a los directivos para tomar decisiones estratégicas. Por el contrario, no resultaba significativa cuando se trabajaba en entornos que no favorecían la discrecionalidad.
Factores estructurales: Nivel jerárquico de los directivos.	Petrick et ál. (1993)	Se analizó la relación entre la posición jerárquica de los directivos y sus apreciaciones sobre los 4 componentes de la RSC propuestos por Carroll (1979). Las opiniones recogidas corresponden a 80 directivos.	Se encontraron diferencias significativas en cuanto a las opiniones de los directivos. Según ello, los directivos de mayor nivel jerárquico otorgaron puntuaciones más altas a los componentes no económicos de la RSC (legal, ético y discrecional).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.1. Aportes de la investigación empírica sobre factores personales y estructurales en la toma de decisiones del directivo… (continúa 2/3)

FACTORES PERSONALES O ESTRUCTURALES UTILIZADOS	AUTOR	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	HALLAZGOS
Factores personales: La experiencia en áreas funcionales y el tiempo de trabajo para la empresa.	Thomas y Simerly (1994)	Se analizó la relación entre los atributos de la alta dirección y el nivel de actuación corporativa responsable. El estudio se llevó a cabo en 97 empresas norteamericanas del Fortune (1989).	Se encontró que las empresas con niveles elevados de actuación responsable tenían una proporción significativamente mayor de directores generales con experiencia en áreas con orientación a resultados y con mayor número de años trabajando en la empresa, mientras el desempeño bajo estuvo asociado a directivos con fuerte proporción de experiencia previa en áreas funcionales vinculadas con procesos internos y con menor tiempo acumulado trabajando para la empresa.
Factores personales: habilidad cognitiva, intuición, resistencia al riesgo, propensión a actuar. Factores estructurales: formalización, centralización, tamaño de la empresa, sector.	Wally y Baum (1994)	Se utilizó como variable dependiente la velocidad en el proceso de toma de decisiones y como variables independientes los factores indicados. Se entrevistaron a 151 directores generales presentándoles un caso hipotético.	Se encontró que la centralización y el uso de la intuición son variables determinantes del ritmo o velocidad en la toma de decisiones. Asimismo, se encontró que la habilidad cognitiva, la tolerancia al riesgo y la propensión a actuar tienen influencia. Finalmente, se comprobó que el tamaño de la empresa tiene una relación negativa significativa con la velocidad para actuar en los directivos.
Factores personales: edad, nivel de educación, sexo, permanencia en el puesto del directivo. Factores organizacionales: tamaño de la empresa, sector. Factores moderadores: locus de control del directivo y cultura organizacional ética.	Key (1997)	Se utilizaron los factores indicados para analizar cuáles eran aquellos que afectaban la discrecionalidad del directivo en la toma de decisiones.Se realiza estudio empírico entre 221 directivos.	Se encontró evidencia de que el locus de control del directivo y la cultura ética de la organización influenciaban el nivel de discrecionalidad aplicado por el directivo en el proceso de toma de decisiones. No se encontró evidencia de la influencia de las otras variables.
Factores estructurales: Nivel de recursos financieros disponibles, grado de discrecionalidad del directivo y nivel de acciones filantrópicas corporativas.	Buchholtz, Amason y Rutherford (1999)	Se analizó la relación entre los recursos de la empresa y su actuación en el campo de la filantropía corporativa, considerando la discrecionalidad del directivo como variable moderadora.Desarrollaron un estudio empírico en 53 empresas y 147 individuos, de dos industrias: alimentación y desarrollo de programas de computación.	Se encontró que la acción filantrópica corportiva respondía más a la discrecionalidad del directivo y a sus valores que a la disponibilidad de recursos de la empresa, si bien el tamaño de la empresa y el nivel de recursos disponibles resultaron ser variables determinantes de la filantropía corporativa.
Factores personales: edad, experiencia funcional, tiempo de servicios, formación del directivo y del equipo directivo en su conjunto.	Browne (2003)	Se consideraron los factores indicados como variables independientes, para evaluar como variable dependiente la actuación social corporativa.Se realizó un estudio empírico entre 100 de las 200 empresas más grandes de los Estados Unidos.	No encontró evidencia signficativa de la relación entre estas variables.
Factores personales: edad, género, experiencia en el puesto, creencias religiosas, nivel educativo, nivel de entrenamiento, fatalismo.	Quazi (2003)	Se consideraron los factores indicados como variables independientes para correlacionarlas con el involucramiento del directivo con la RSC, como variable dependiente.Se realizó un estudio empírico entre 102 directivos australianos.	Se encontró una relación significativa entre el nivel educativo, el nivel de entrenamiento y las creencias religiosas del directivo, y el nivel de involucramiento en la RSC. No se encontró esta evidencia para las otras variables.
Factores personales: Experiencia profesional orientada a generación de resultados, neutra u orientada a procesos internos.	Simerly (2003)	Se analizó la relación entre la experiencia funcional previa del equipo de alta dirección y la actuación responsable de la empresa. Se analizaron 4 sectores, 2 asociados a alto desempeño en RSC y 2 asociados a bajo desempeño.	Se encontró que la actuación responsable de la empresa tenía una relación negativa con la experiencia funcional en áreas vinculadas con procesos internos del equipo de alta dirección.
Factores estructurales: Sistemas de incentivos en los planes remunerativos.	McGuire, Dow y Argheyd (2003)	Se analizó la relación entre la actuación social corporativa y los sistemas de incentivos a la alta dirección orientados al logro de resultados financieros. El análisis realizado se refirió a 374 empresas.	Se encontró que los sistemas de incentivos a los directivos orientados al logro de resultados financieros no predecían una actuación responsable de la empresa fuerte o proactiva. Asimismo, se encontró alguna evidencia de que las políticas de incentivos de largo plazo y los salarios fijos estaban relacionados con una pobre actuación responsable corporativa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.1. Aportes de la investigación empírica sobre factores personales y estructurales en la toma de decisiones del directivo… (continúa 3/3)

FACTORES PERSONALES O ESTRUCTURALES UTILIZADOS	AUTOR	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	HALLAZGOS
Factores estructurales: Nivel de desarrollo económico del país. Factores personales: valores individualistas, colectivistas y universales.	Egri, Ralston, Milton, Naoumova y otros (2004)	Se analizó la prioridad otorgada a la RSC y a la responsabilidad ambiental en países con economías desarrolladas y países en desarrollo. Desarrollaron un estudio empírico entre 5,539 directivos y profesionales en 22 países de Asia, Norte y Sudamérica, Europa del Este, Europa Oriental, Australia y Sudáfrica.	Se encontró una relación positiva entre el nivel de desarrollo económico del país y la importancia otorgada a la RSC. No se encontró esta relación en el caso de la responsabilidad ambiental. Finalmente, los valores personales no parecían afectar el nivel de prioridad otorgada a la RSC o a la responsabilidad ambiental.
Factores personales: estilo de liderazgo. Factores estructurales: Tamaño de la empresa, resultado financiero e inversión en I+D.	Waldman, Siegel y Javidan (2006)	Se utilizó como variable dependiente la actuación responsable de la empresa y como variables de control los factores indicados. Se realizó un estudio empírico entre 234 gerentes de 112 empresas canadienses y norteamericanas.	Se encontró que el tamaño de la empresa medido por sus activos y la inversión en I+D estaban positivamente relacionados con la acción en RSC. No se comprobó esto con el resultado financiero de la empresa. Por otra parte, se confirmó que el líder que estimulaba intelectualmente a su equipo facilitaba el involucramiento corporativo en RSC.
Factores personales: intensidad moral de las decisiones del directivo. Factores estructurales: si la situación se produce cerca del decisor; si la mayor parte de personas coinciden en que se trata de una acción que hace daño; si los efectos del daño son inmediatos; si la acción produce un efecto negativo a un gran número de personas y si se percibe el daño potencial como sustantivo (propuestos por Jones, 1991).	Jaffe y Pasternak (2006)	Se consideraron 6 dimensiones del constructo "intensidad moral percibida" como variables dependientes. La variable independiente fue la evaluación del apoyo del gobierno para resolver una situación de RSC. Se realizó el estudio empírico entre 246 estudiantes universitarios.	Se encontró que dos variables predecían la intensidad moral percibida por el decisor en una situación referida a la actuación responsable de una empresa: la magnitud de las posibles consecuencias de un mal comportamiento corporativo y el consenso social sobre el hecho de que tal acto generaría un daño.
Factores estructurales: tamaño de la empresa, sector de actividad, presión de los agentes sociales, costos de transacción y nivel de rentabilidad.	Brammer y Millington (2006)	Se analizó la relación entre el área que asume las acciones de ayuda social en la empresa y los factores indicados. Se analizaron 180 empresas listadas en el FTSE Index.	Se encontró que el tamaño de la empresa, el tipo y nivel de presión de los agentes sociales, y el sector de actividad de la compañía influían en la designación del área a cargo de la ayuda social corporativa.
Factores estructurales: tamaño, sector de la empresa y grupos de agentes sociales atendidos.	Graafland y Van de Ven (2006)	Se evaluaron 31 aspectos sobre la RSC en relación con 5 agentes sociales claves: trabajadores, proveedores, clientes, competidores y sociedad. El estudio se realizó en 111 empresas holandesas, de diversos sectores y tamaños.	Se concluyó que las empresas financieras tenían mayor orientación hacia una relación ganar-ganar en el desempeño de la RSC. Asimismo, se encontró que las empresas grandes eran más optimistas sobre el retorno de la RSC y tendían a utilizar instrumentos más formales para su gestión.
Factores estructurales: multinacionales frente a empresas locales.	Kassinis y Panayiotou (2006)	Se relacionó el desempeño ambiental con las percepciones de los directivos sobre la influencia de los agentes sociales (accionista, regulador, comunidad y trabajadores). Se utilizó como variables moderadoras al tamaño de la empresa y al desempeño financiero.Se analizó el caso de 116 empresas y su comportamiento medioambiental.	Se encontró que, cuanto más se percibía a los agentes sociales como influenciadores, menor era el chance de que la empresa fuera atacada y comprometida en violaciones a la ley medioambiental. No se halló evidencia de que estas violaciones tuviesen relación con la salud financiera de la empresa, aunque sí se encontró que las empresas más grandes eran más propensas a cometer estas infracciones.
Factores estructurales: tamaño de la empresa y desempeño financiero.	Jamali (2008)	Se relacionó el comportamiento en RSC con el origen de la empresa (multinacional o local). Se realizó el estudio entre 119 líderes libaneses de diversas industrias.	Se identificaron 3 tipos de visiones en torno a la RSC: visión clásica (relacionada con el objetivo económico de la empresa); visión filantrópica de la RSC y, visión moderna sobre las reponsabilidades de la empresa (visión integral).

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Resumen del capítulo

De acuerdo con **Araujo et ál** (2006) y **Landeta et ál.** (2009), las capacidades del directivo se constituyen en un elemento central para la competitividad empresarial. Por ello, el objetivo principal de este capítulo ha sido revisar la literatura que estudia al directivo como protagonista en los procesos de toma de decisiones corporativas en temas de RSC. En este contexto, el capítulo desarrolla los planteamientos de diversos autores que destacan el papel protagónico de los directivos como actores claves e influyentes -aunque no exclusivos- y aborda las ideas centrales que plantean diversos modelos para la toma de decisiones.

En efecto, un factor central en el proceso de toma de decisiones en la empresa es la posibilidad del directivo de aplicar su discrecionalidad. Este concepto ha sido analizado en la literatura a partir de diversas perspectivas. En un extremo se encuentran aquellos modelos deterministas que sugieren que el directivo toma decisiones bajo un proceso racional estandarizado donde su subjetividad queda restringida y, en el otro extremo, se ubican aquellos autores que destacan la vigencia de un modelo de elección estratégica que resalta la importancia de la discrecionalidad individual en el proceso de decisión.

En esta última propuesta cobran relevancia factores normativos referidos a los valores y creencias personales que el directivo utiliza para guiar sus decisiones, así como otro conjunto de factores personales, organizacionales y del entorno que afectan sus percepciones y la forma en que recoge información, la procesa, decide y actúa. En este contexto, desde la teoría de la cognición social y la teoría organizacional, diversos autores estudian el efecto de las percepciones del directivo en su relación con los agentes sociales. Los planteamientos de la teoría de la cognición social resaltan la capacidad cognitiva del directivo para captar y utilizar la información del entorno y, para aplicar su propio conocimiento en la toma de decisiones. Por otra parte, la teoría organizacional

sugiere la relevancia del manejo de los recursos esenciales de la empresa como factor crítico para que un agente social capte la atención del directivo.

Un conjunto de factores personales o estructurales han sido abordados de manera reiterada en trabajos académicos previos, como es el caso de la edad del directivo y las características de su experiencia profesional, en lo que se refiere a variables personales. En lo que respecta a variables estructurales, destaca el tamaño de la organización, la capacidad financiera de la empresa, el efecto de la cultura corporativa o el sector de actividad de la empresa. El capítulo presenta, de manera resumida, los principales hallazgos de investigaciones empíricas previas que han considerado variables personales y variables propias de la empresa y su entorno, en diversos procesos de decisión a nivel directivo. En esta recopilación se ha puesto especial énfasis en aquellas investigaciones vinculadas con la actuación social responsable de la empresa.

Su relación con el modelo de investigación empírica propuesto

Algunos estudios empíricos reseñados han tomado como variables de estudio a las motivaciones del directivo sobre la RSC, siguiendo la propuesta de **Carroll** (1979). Asimismo, han analizado la percepción del directivo sobre la relevancia de los agentes sociales, según proponen **Mitchell et ál.** (1997). Dos estudios reseñados en el presente capítulo cobran particular importancia para los fines de esta investigación. Se trata de la investigación realizada por **Agle et ál.** (1999) y por **Fernández** (2001). En estos casos, los investigadores relacionan las motivaciones de los directivos sobre la RSC y la percepción de relevancia de los agentes sociales, con la actuación social responsable de la empresa. Estas tres variables son las utilizadas en el modelo de investigación empírica propuesto, presentado en el apartado 6.3., que se inicia en la página 313.

Como se podrá observar en el capítulo 6, el enfoque del modelo de investigación empírica trabajado en esta tesis doctoral se centra en los conceptos desarrollados líneas arriba pues, toma como punto de partida el modelo de elección estratégica que otorga relevancia a la discrecionalidad del directivo en el proceso de toma de decisiones. A partir de ello, resalta la importancia de las motivaciones de estos directivos como el elemento normativo que ejerce influencia en su proceso de decisión, es decir, en la forma en que otorga prioridad a las diversas responsabilidades corporativas económicas y no económicas[165]. Por otro lado, en el proceso cognitivo del directivo, resaltan sus percepciones sobre factores del entorno que también afectan su proceso de decisión sobre la actuación social responsable y, en ese sentido, el modelo empírico plantea el análisis de las percepciones del directivo en cuanto a los atributos y la relevancia de los agentes sociales con los que interactúa, desde un enfoque más instrumental[166]. Finalmente, la investigación propuesta busca estudiar un conjunto de variables moderadoras revisadas en la literatura reseñada, a la luz del proceso de toma de decisiones en los diversos ámbitos de la actuación social responsable de la empresa[167].

[165] En el capítulo 2, que se inicia en la página 19, se hace referencia al marco teórico sobre los componentes de la RSC.
[166] En el capítulo 3, que se inicia en la página 93, se hace referencia al marco teórico sobre la gestión de los agentes sociales y la priorización de sus demandas.
[167] En el capítulo 4, que se inicia en la página 139, se hace referencia al marco teórico sobre los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa.

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6:
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Contenido:

6.1. Introducción.

6.2. Objetivo general de la investigación empírica.

6.3. Modelo de la investigación empírica.

6.4. Resumen del capítulo.

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6:
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

6.1. Introducción

La investigación propuesta se centra en el análisis del proceso de toma de decisiones de los directivos a cargo de la gestión de las acciones de RSC en las más grandes empresas del sector empresarial privado peruano.

Dichas organizaciones concentran un nivel significativo de ingresos, lo que les otorga un papel protagonista en la economía del país. Por otra parte, los directivos de las organizaciones que conforman este grupo de empresas son, en su mayoría, personas influyentes y líderes de opinión en sus ámbitos de especialidad. Esto explica, en parte, el que la experiencia de estas empresas –principalmente la de aquellas que lideran sus sectores de actividad- sean estudiadas por otras empresas que buscan innovar y ser más competitivas.

Como se puede concluir del análisis realizado en el apartado 4.6.2. de este documento[168], en aquellas organizaciones en las que la gestión socialmente responsable no ha sido visualizada por la alta dirección como un elemento prioritario en la filosofía corporativa y, estratégico para la actuación de la empresa, existirá una mayor probabilidad de que las iniciativas sociales se muestren desarticuladas y resulten poco efectivas. Por otra parte, si esto es así, los esfuerzos que la organización realice en este ámbito tenderán a ser

[168] Este apartado, que se inicia en la página 213, revisa la situación de las prácticas de RSC en el contexto empresarial latinoamericano y, en particular, peruano.

prescindibles en el largo plazo al no identificarse la relación entre lo invertido y la generación de valor tangible o intangible para la organización, sus miembros y su entorno. En el caso más deseable, en aquellas empresas en las que las iniciativas sociales se ubiquen, desde la percepción de sus directivos, entre las prioridades de la organización, resulta probable que se genere un espacio propicio para que la acción social de la empresa refuerce la estrategia organizacional y promueva la creación, de manera sostenible, de valor social y de valor económico para la firma[169].

Esta situación llevada al escenario de las empresas con mayor capacidad económica del país puede significar: la realización de acciones sociales orientadas al desarrollo de la comunidad en la que actúan, en apoyo a la labor del Estado y las organizaciones del tercer sector; un medio propicio para promover las inversiones responsables y la generación de proyectos de negocio que generen valor económico y social; la oferta de servicios de alta calidad para la población atendida y para nuevos segmentos de mercado que actualmente no pueden acceder al sistema formal; el fortalecimiento de redes eficientes de servicios y la promoción de cadenas productivas más competitivas; el fortalecimiento y desarrollo de un capital humano importante en el país; una gestión empresarial responsable y transparente y, el logro de legitimidad en la comunidad en la que actúan. Por todo ello, resulta de interés para la investigadora someter a verificación las hipótesis de investigación planteadas, en el grupo empresarial propuesto.

En concordancia con lo antes afirmado, el estudio empírico propuesto tiene como sujeto central de investigación a los directivos a cargo de la gestión de las acciones de RSC de las más grandes empresas privadas que operan en el Perú. Se busca comprender cómo los directivos de estas compañías utilizan su discrecionalidad para orientar las decisiones organizacionales sobre los diversos roles que debe desempeñar la empresa en la

[169] La inserción de la RSC en la estrategia y gestión de la empresa se desarrolla en el capítulo 2, apartado 2.4., que se inicia en la página 82.

sociedad y, en consecuencia, para influir en los ámbitos de la actuación social responsable a nivel corporativo.

El directivo como protagonista en la toma de decisiones sobre la actuación social responsable[170]

El proceso de toma de decisiones a nivel directivo ha sido ampliamente estudiado en la literatura sobre gestión empresarial. No obstante, varios académicos coinciden en afirmar que aún hay un campo amplio para el estudio de este tema, enfocándose en el análisis de los procesos de decisión y su relación con la gestión estratégica de la compañía.

Investigadores como **Hitt y Tyler** (1991), coincidiendo con **Sutbbart** (1987; en Hitt y Tyler, 1991) y **Gutpa** (1988; en Hitt y Tyler, 1991) concluyen que es necesario realizar más investigación sobre el comportamiento de los ejecutivos en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Otros autores que han tomado como foco central de análisis al directivo y al proceso de toma de decisiones son **Hambrick y Mason** (1987) y **Hambrick y Finkelstein** (1984), quienes afirman que los resultados de la organización -refiriéndose a la implementación de sus decisiones estratégicas- pueden ser parcialmente predichos a partir de las características de sus directivos.

Según plantea **Clarkson** (1995) aquellas compañías que buscan gestionar sus relaciones con los diversos agentes sociales con un enfoque responsable se encuentran en mejores condiciones para cumplir sus objetivos de creación de bienestar y valor para sí mismas y para su entorno. Y, en este proceso, los líderes de las organizaciones son piezas claves. **Swanson** (1999), quien pone énfasis en el aspecto ético de la toma de decisiones en el ámbito de la actuación social responsable, resalta la necesidad de continuar investigando

[170] A lo largo de este capítulo se realizan diversas menciones al "directivo" para referirse al "directivo a cargo de la gestión de las acciones de responsabilidad social corporativa en la empresa en la que trabaja", sujeto de análisis en la presente investigación.

el tema, tomando como centro del análisis al individuo inserto en el proceso social de decisión, con miras a lograr una mejor comprensión de su motivación moral y sus consecuencias económicas para la empresa.

En este mismo sentido, unos años antes, **Wood** (1991a) había resaltado el hecho de que la discrecionalidad del directivo se viera afectada por su trayectoria ética personal, su bagaje cultural, sus preferencias, sus valores y su experiencia de vida, así como por aspectos vinculados con la relación de la empresa y la sociedad. Por ello, la autora destaca la necesidad de estudiar cómo los directivos cumplen expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales relacionadas con la RSC. Esta preocupación en el mundo académico es también mencionada por **Boal y Peery** (1985), cuando afirman que parece probable que los directivos tengan percepciones variadas sobre sus responsabilidades y que las características personales y de la organización pueden estar relacionadas con esa variedad de percepciones, lo que explicaría el comportamiento de las empresas en el ámbito de la RSC.

Aún en la actualidad, los investigadores continúan buscando respuestas sobre el proceso de toma de decisiones del directivo en el ámbito social. En este sentido, **McGuire et ál.** (2003) sostienen que es necesario realizar mayor investigación sobre los valores y creencias de los directivos si lo que se busca es comprender cómo crear una agenda de actuación social empresarial proactiva.

Refiriéndose en forma concreta a la posición asumida por los directivos de países en desarrollo, en temas relacionados con la actuación social responsable, **Egri et ál.** (2004) -quienes lideraron a un equipo de investigación en 22 países-, concluyen que los directivos en países con mayores niveles de desarrollo económico darán mayor importancia a las responsabilidades sociales empresariales que aquellos que trabajan en mercados poco desarrollados. Estas afirmaciones coinciden con lo planteado por Inglehart, por Husted y por Treisman, quienes encontraron una relación positiva entre el nivel de desarrollo

económico de los países y las prácticas éticas empresariales (**Inglehart,** 1997; **Husted**, 1999; **Treisman**, 2000; en Egri et ál., 2004).

Desde esta perspectiva, resulta relevante la aportación de nuevas investigaciones que estudien el proceso de decisión a nivel directivo, en temas de RSC en países en desarrollo.

El modelo sobre la actuación social responsable de la empresa

El modelo sobre la actuación social responsable a nivel corporativo, planteado por **Wartick y Cochran** (1985) y complementado con los aportes de **Wood** (1991a), constituye un paso importante en el desarrollo de un marco teórico que contemple de manera integral diversos aspectos de la gestión socialmente responsable a nivel corporativo. Este modelo abarca tres ámbitos centrales: los principios de RSC en los que la empresa inspira su accionar; los procesos que la empresa utiliza para actuar de una manera socialmente responsable y, los resultados que la empresa obtiene a través de sus políticas y programas sociales[171]. Según **Wood** (1991a), los tres elementos del modelo se interrelacionan pues, los agentes sociales están envueltos en temas sociales y, a su vez, los temas sociales involucran a los agentes sociales y sus intereses. La investigadora sugiere futuras líneas de estudio orientadas a la identificación de las relaciones entre la responsabilidad social y la respuesta social de la empresa, de manera que se pueda conocer cómo se generan y llevan a cabo esos procesos de respuesta social en atención a las demandas de los agentes sociales. En este contexto, el primer elemento propuesto por **Wood** (1991a), de carácter normativo, se orienta hacia aquellas creencias y valoraciones personales sobre lo que "debe ser". El segundo y tercer elemento, de carácter instrumental, centran la atención en la forma en que se concibe la actuación de la organización, es decir, en "cómo gestionar su actuación".

[171] Este modelo se desarrolla con mayor profundidad en el capítulo 4, apartado 4.2., que se inicia en la página 143.

El modelo de actuación social responsable de la empresa tiene dos componentes relevantes para esta investigación: un enfoque normativo y un enfoque instrumental. En el proceso de toma de decisiones del directivo, el enfoque normativo sobre la actuación social responsable se evidencia en el conjunto de principios éticos que orientan sus decisiones. Por ello, se busca conocer los juicios valorativos personales del directivo sobre cuáles considera que son las responsabilidades que la empresa tiene con la sociedad. Por otra parte, en el proceso de toma de decisiones del directivo, el enfoque instrumental sobre la actuación social responsable se evidencia en la forma en que éste entiende y conduce las relaciones de la empresa con los agentes sociales que presionan a la organización a actuar. Es en este sentido en el que se busca conocer cómo el directivo percibe y prioriza las presiones externas de los agentes sociales para llevar a cabo una actuación corporativa socialmente responsable.

Este capítulo centra su atención en el diseño del modelo de investigación. Este modelo ha tomado como base los marcos teóricos relevantes, extraídos de la revisión de la literatura sobre temas de RSC y mencionados líneas arriba.

A lo largo del capítulo se plantean los principales objetivos del trabajo empírico, a partir de los cuales fueron planteadas las hipótesis de trabajo. De este proceso se derivó el conjunto de preguntas contenido en el instrumento de medición, las cuales buscaron recoger información sobre las variables dependiente e independientes definidas en el modelo.

6.2. Objetivo general de la investigación empírica

El objetivo general de la presente investigación es analizar el modo en que las percepciones, creencias y motivaciones del directivo, sobre la responsabilidad social corporativa y la relevancia de los agentes sociales, afectan su proceso de decisión sobre

temas vinculados con los ámbitos de la actuación socialmente responsable de la empresa.

Si nos basamos en los dos componentes del modelo de actuación social responsable de la empresa, relevantes para esta tesis doctoral, la pregunta central de investigación debe ser:

Cuando el directivo prioriza las acciones de RSC,

¿Cómo influyen en su proceso de decisión:

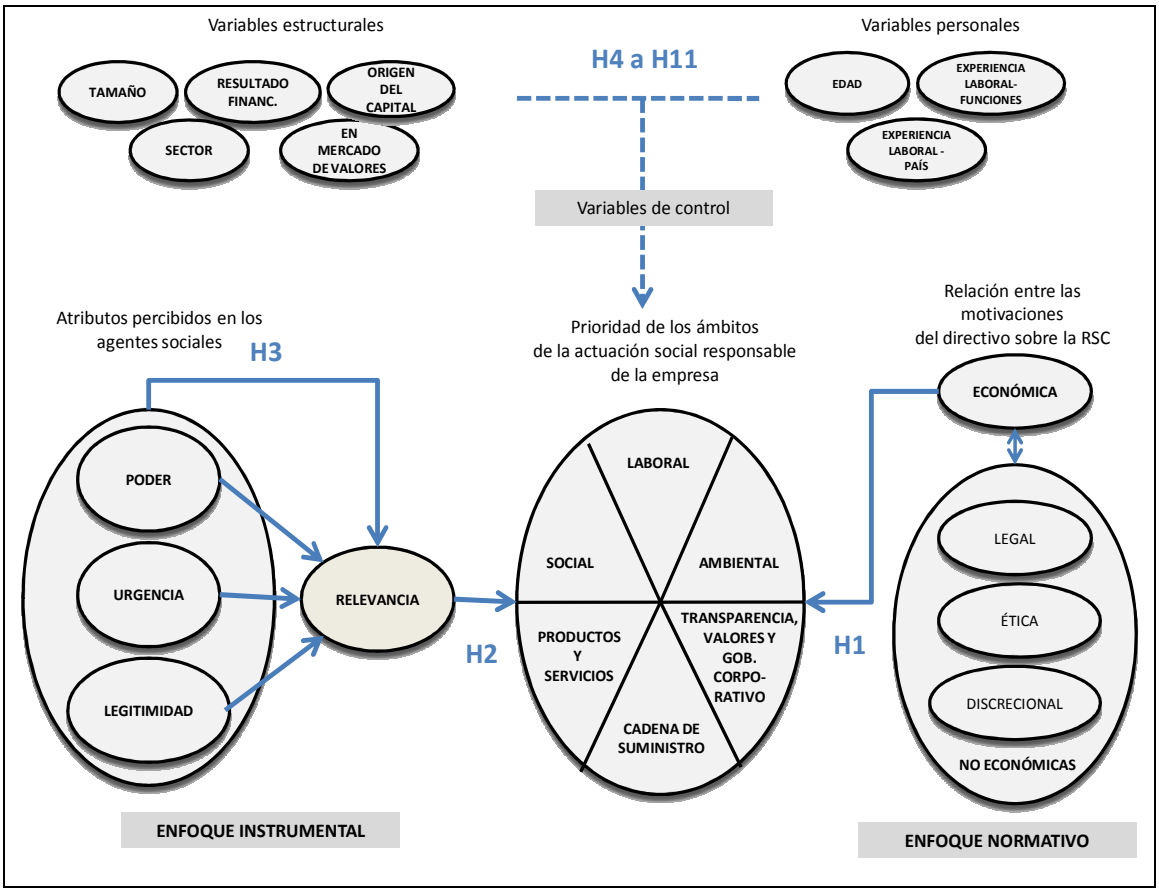
-aspectos de *naturaleza normativa* (lo que debieran ser las responsabilidades de la empresa) y,

-aspectos de *naturaleza instrumental* (cómo llevar a cabo las acciones y qué consecuencias traerá a la empresa)?

6.3. Modelo de investigación empírica

Una síntesis del modelo de investigación propuesto se presenta en la Figura 6.1.

Figura 6.1. El modelo analítico propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Como se podrá observar en esta representación gráfica del modelo de investigación, la prioridad que otorga el directivo a la acción socialmente responsable de la empresa –en los diversos ámbitos que abarca la RSC- se ve influenciada por aspectos de naturaleza normativa y por aspectos de naturaleza instrumental. En el campo normativo se incluyen los diversos componentes de RSC[172] que, en su caso, el directivo podrá identificar o no como parte de las responsabilidades de su organización y que lo motivan a actuar. En el campo instrumental, se incluye la percepción que tiene el directivo sobre la relevancia de

[172] Propuestas por **Carroll** (1979), presentadas en el capítulo 2, apartado 2.3., que se inicia en la página 37.

las exigencias o demandas de los agentes sociales[173]. Ambos aspectos, es decir, sus motivaciones personales frente al rol de la empresa en la sociedad y la relevancia de las exigencias de los agentes sociales, influenciarán en el grado de prioridad que el directivo otorgue a la actuación social responsable de la empresa en cada ámbito de la RSC. Finalmente, como parte del modelo, se considera a un conjunto de elementos o variables propios del perfil del directivo y del perfil de la empresa, que pueden moderar este proceso de percepción y respuesta por parte del directivo y que han sido recogidos como elementos relevantes para el análisis en estudios empíricos previos sobre el tema. A continuación se presentan las variables de investigación antes mencionadas.

6.3.1. Variables del modelo de investigación empírica

El modelo de investigación propuesto presenta una variable dependiente o endógena y un conjunto de ocho variables independientes o exógenas principales. Adicionalmente, se han considerado ocho variables moderadoras o de control.

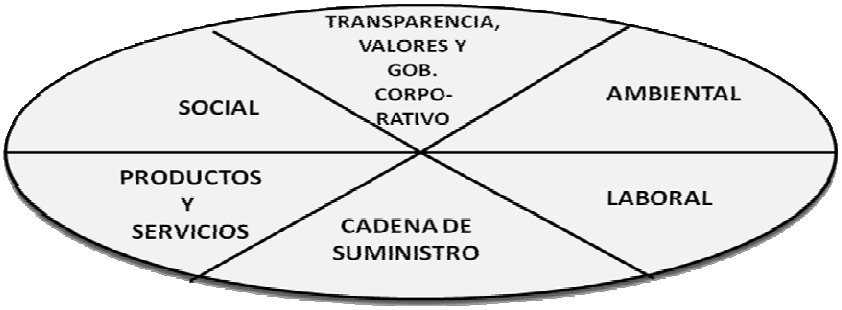
[173] Modelo propuesto por **Mitchel et ál.** (1997), presentado en el capítulo 3, apartado 3.7., que se inicia en la página 132.

6.3.1.1. Variable dependiente

6.3.1.1.1. Priorización de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa

Los posibles ámbitos de actuación social responsable de la empresa han sido clasificados de diversas formas en la literatura existente[174]. Para los fines de esta investigación se propone la agrupación de las acciones empresariales en seis ámbitos diferenciados, mostrados en la Figura 6.2., a través de los cuales se evaluará el nivel de prioridad que otorga el directivo a la atención de cada uno de ellos, en su proceso de toma de decisiones[175].

Figura 6.2. Los ámbitos de la actuación social responsable empresarial



Fuente: Elaboración propia

[174] Este tema se desarrolla en mayor detalle en el capítulo 4, en el apartado 4.5., que se inicia en la página 182.

[175] Los niveles de prioridad que el directivo otorga a cada uno de los ámbitos de la actuación social responsable empresarial son utilizados como variables en estudio para cumplir con los objetivos I y II de la investigación empírica. Asimismo, el nivel general de prioridad que el directivo otorga al conjunto de ámbitos que componen la actuación social responsable de la empresa es utilizado como una variable en estudio en los objetivos IV y V propuestos para esta investigación. Este conjunto de objetivos específicos de la investigación empírica se presentan, más adelante, en el apartado 6.3.2., a partir de la página 334.

Según la **Comisión de las Comunidades Europeas**, no existe un listado único sobre posibles ámbitos de actuación social responsable, sin embargo, existe cierto consenso en cuanto a que dichos ámbitos de la acción corporativa responsable se pueden definir a partir de las preocupaciones sociales y ambientales que surgen de la actividad comercial empresarial y de su relación con los diversos agentes sociales (**IPES**, 2002).

Fernández (2001) destaca la necesidad de utilizar un método de clasificación que permita analizar la actuación social responsable de la empresa, desde la perspectiva de los directivos. En este contexto, menciona la posibilidad de utilizar dos aproximaciones alternativas para el análisis de la actuación empresarial. Según refiere: "Siguiendo a **Hass** (1996), los sistemas de clasificación de conceptos, objetos o entidades en diferentes grupos constituyen una técnica habitual y útil a la hora de conseguir una mejor comprensión de fenómenos complejos". A partir de esta idea, el autor define dos tipologías posibles. Una primera, basada en posicionamientos genéricos y, una segunda, mediante el uso de un continuo" (**Fernández,** 2001: 57).

Tomando la tipología basada en la identificación de posicionamientos genéricos, el enfoque utilizado para analizar esta variable se ha centrado en la categorización de los diversos ámbitos de la actuación social responsable de la empresa. Para definir dichos ámbitos se llevó a cabo una revisión comprehensiva de los principales instrumentos disponibles en la actualidad, reconocidos a nivel internacional, que tienen por objeto identificar, evaluar, gestionar o reportar la acción social corporativa[176]. Finalmente, debido a que la investigación propuesta será desarrollada en el Perú, en dicho análisis se incluyeron, además, los principales instrumentos desarrollados para el contexto latinoamericano.

[176] Los ámbitos de acción incluidos en los instrumentos mencionados se analizan en el capítulo 4, en los apartados 4.4. y 4.5., que se inician en la página 160 y 182, respectivamente.

A partir de esta información, se identificaron, como se mencionó anteriormente, seis posibles ámbitos de la actuación social responsable de la empresa:

- **El ámbito laboral:** se incluyen aquellas acciones que la empresa realiza en favor del bienestar y desarrollo profesional y personal de su equipo humano[177], así como para la mejora de la calidad de vida de sus familias.
- **El ámbito social:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla como ciudadana corporativa (miembro de la sociedad) para contribuir con el bienestar y la mejora de la calidad de vida de las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.
- **El ámbito medioambiental:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla en el ámbito de la gestión ambiental, minimizando el posible impacto de sus operaciones, desarrollando una conciencia ecológica y preservando el ambiente y los recursos naturales.
- **El ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo**: se incluyen aquellas acciones referidas a la forma en que la empresa integra un conjunto de principios éticos y de buen gobierno en la toma de decisiones, en la definición de sus objetivos estratégicos y en la dirección de la compañía, considerando los derechos y responsabilidades con los diversos grupos de interés con los que interactúa.
- **El ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla en el diseño, comunicación y oferta de sus productos y servicios, así como en la gestión de sus relaciones con los clientes y/o consumidores.
- **El ámbito de la gestión de la cadena de suministro:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla en la gestión de sus relaciones con sus socios comerciales, entre ellos: proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos que actúan en el sector.

[177] La referencia al equipo humano de la empresa incluye a todas las formas de contratación de mano de obra para el desarrollo de la actividad empresarial.

Una siguiente etapa en el proceso fue la selección de las acciones específicas que caracterizarían cada ámbito de la RSC. Debido a que esta investigación busca analizar la discrecionalidad aplicada por el directivo al definir, priorizar o promover los ámbitos de actuación social responsable de la empresa en la que trabaja, la propuesta requiere mostrar un abanico de posibles acciones que permitan identificar el nivel de prioridad que dicho directivo otorga en su proceso de decisión, a cada conjunto de posibles acciones.

Con la finalidad de llevar a cabo el proceso de selección de los ítems a incluir, se siguieron los siguientes pasos:

- Se realizó la revisión y listado del conjunto de acciones encontradas en los instrumentos disponibles para la gestión, evaluación y reporte en el tema de la RSC[178].
- Se agruparon estas acciones por temas o ámbitos de la RSC.
- Las acciones que correspondían a un proceso que pudiese ser definido de manera más amplia se expresaron en enunciados que las abarcaran, reduciendo de esta manera el número inicial de acciones listadas.
- Se revisaron por segunda vez las acciones contenidas en cada ámbito, contrastándolas con el listado amplio inicialmente formulado, de manera que las seleccionadas representaran adecuadamente las prácticas empresariales en cada caso. Asimismo, se procuró asegurar una buena cobertura temática y un equilibrio en el número de acciones presentadas en cada ámbito de la RSC, de manera que el instrumento no indujera al entrevistado a priorizar un ámbito frente al resto, por la importancia relativa mostrada en el cuestionario.

Dos criterios específicos adicionales fueron utilizados para seleccionar las acciones finalmente incluidas en el modelo de investigación:

[178] Los ámbitos de acción incluidos en los instrumentos mencionados se analizan en el capítulo 4, en los apartados 4.4. y 4.5., que se inician en la página 160 y 182, respectivamente.

- Que se incluyeran prácticas propias de cada ámbito de la RSC, habitualmente desarrolladas por las empresas a través de programas específicos. Esto se logró a partir del análisis descrito líneas arriba.
- Que se incluyera un segundo grupo de prácticas que hiciera referencia a procesos centrales de gestión[179], habitualmente desarrollados por las empresas e incluidos en los instrumentos revisados y, que estos procesos fueran contemplados en cada ámbito de la RSC para evidenciar en qué casos eran privilegiados y en qué otros casos eran menos valorados[180].

Como paso final en el proceso de identificación de las acciones representativas de cada ámbito de la RSC, se aplicaron 38 encuestas a estudiantes peruanos de postgrado de especialidades relacionadas con las ciencias económicas y empresariales, que en ese momento se encontraban trabajando en empresas del medio. El objetivo de este proceso fue asegurar la comprensión de los enunciados propuestos[181]. En la Tabla 6.1, presentada a continuación, se detallan los temas abordados para analizar cada ámbito de la actuación social responsable de la empresa. Estas mismas acciones son las contenidas en el instrumento de recolección de información[182].

[179] Al respecto, **Karapetrovic y Jonke** (2003) sugieren que los elementos centrales de un modelo integrado de gestión de calidad son: los objetivos planteados, los procesos desarrollados y los recursos utilizados. Esta lógica ha sido considerada en la definición de estos enunciados.

[180] En la Tabla 6.1., presentada más adelante, se detalla el conjunto de enunciados utilizados en el instrumento de recolección de información. Este instrumento se presenta de manera completa en el Anexo 1, a partir de la página 651.

[181] Se volverá a comentar este tema en el apartado referido a la preparación del cuestionario y la validación de su contenido, analizado en el apartado 7.3., que se inicia en la página 364.

[182] Como se verá más adelante, el análisis factorial realizado para validar las escalas de medida diseñadas para cada variable, descrito en el apartado 7.5., a partir de la página 391, reasigna algunos de estos ítems en un ámbito diferente al originalmente asignado y sugiere retirar algunos otros.

Tabla 6.1. Temas abordados por ámbito de la RSC

TEMAS COMUNES	ÁMBITO LABORAL	ÁMBITO SOCIAL	ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL
•Incorporación de objetivos en la planificación estratégica. •Asignación de recursos para la gestión. •Adopción de estándares o sistemas de calidad en la gestión. •Capacitación de las diversas instancias de la empresa sobre el tema. •Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión. •Rendición de cuentas sobre la gestión.	• Derechos del trabajador. • Modalidades de contratación. • Salud, seguridad y bienestar del trabajador. • Retención del personal. • Calidad de vida. •Satisfacción laboral. •Capacitación y desarrollo.	•Defensa de derechos ciudadanos. •Acciones o programas filantrópicos. •Proyectos de inversión social. •Colaboración con actores sociales para el desarrollo. •Participación de socios comerciales y clientes en la acción social. •Monitoreo de impacto en la comunidad. •Cumplimiento con el Estado.	•Evaluación del impacto ambiental. •Ahorro y uso de recursos. •Defensa de temas ambientales. •Criterios ambientales en la oferta a clientes. •Criterios ambientales en la selección de socios comerciales. •Desarrollo de competencias medioambientales en socios comerciales. •Sistemas de gestión medioambiental.
	ÁMBITO TRANSPARENCIA, VALORES Y GOBIERNO CORPORATIVO	**ÁMBITO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AL MERCADO**	**ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO**
	• Canales de diálogo. •Agentes sociales en toma de decisiones. •Desempeño del consejo directivo y la alta dirección. •Políticas e incentivos al comportamiento responsable. •Transparencia de información y respeto de derechos de inversores. •Gestión de riesgos del negocio. •Códigos de ética.	•Seguridad y privacidad del cliente. •Condiciones y garantías. •Mejora de la oferta sectorial. •Oferta accesible a minorías. •Competencia leal. •Publicidad y promoción honesta. •Sistemas de información sobre el producto o servicio.	•Mejora de competencias de socios comerciales. •Trato justo. •Información transparente sobre condiciones contractuales. •Cumplimiento de compromisos. •Selección con criterios de apoyo social. •Apoyo en implementación de RSC en socios comerciales. •Mecanismos de consulta sobre satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.2. Variables independientes

6.3.1.2.1. Motivaciones del directivo sobre la importancia relativa de la responsabilidad económica y de las responsabilidades no económicas de la empresa

El grupo de variables que refleja las motivaciones del directivo a cargo de la gestión de las acciones de RSC, en torno a las responsabilidades de la empresa, analiza el carácter normativo de las decisiones sobre la actuación empresarial. Según ello, estas variables están marcadas por los valores y creencias del directivo, en torno al concepto de RSC y al rol de la empresa en la sociedad[183]. De acuerdo con **Hambrick y Mason** (1984) los valores de los directivos pueden variar en forma significativa de persona a persona.

Para analizar las motivaciones del directivo sobre la importancia relativa de los componentes de la RSC (la responsabilidad económica y las responsabilidades no económicas) en cada ámbito de su actuación social responsable, se utilizará como marco teórico de referencia el esquema conceptual de **Carroll** (1979). Según plantea este autor, existen cuatro factores motivacionales en los cuales las personas suelen ubicar la responsabilidad social. Estos componentes de la RSC o categorías motivacionales no son mutuamente excluyentes y permiten identificar cómo conceptualiza un individuo el nivel de responsabilidad de la empresa en la sociedad en la que actúa:

- **Responsabilidad económica** – se identifica a la empresa como una unidad económica que debe producir bienes y servicios que la sociedad demande y debe venderlos obteniendo beneficios.

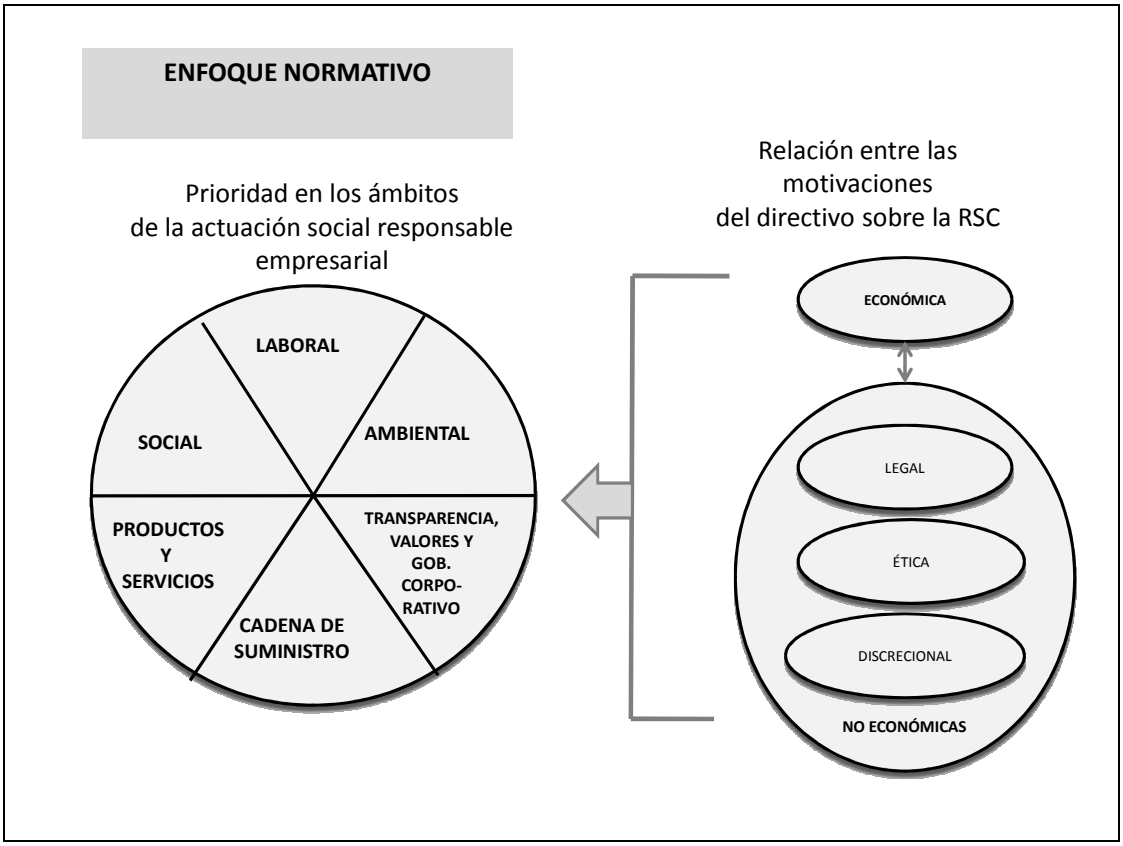
[183] En el capítulo 5, que se inicia en la página 245, se discuten aspectos relacionados con el directivo como actor central en el proceso de toma de decisiones sobre temas de RSC. Asimismo, se abordan temas relevantes en relación con este proceso, como son el papel de las percepciones y motivaciones y de los valores personales.

- **Responsabilidad legal** – la empresa debe responder a un "contrato social" adquirido con la sociedad en su conjunto y debe respetar las leyes y regulaciones bajo las cuales se ha definido su operación.
- **Responsabilidad ética** - aunque las dos primeras categorías mencionadas incluyen normas éticas, hay comportamientos y actividades adicionales que realiza la empresa que no están necesariamente codificadas en una ley y que, sin embargo, la sociedad espera que la empresa cumpla.
- **Responsabilidad discrecional** – en esta categoría se asume que la sociedad no le da un mensaje claro a la empresa y, aunque tiene expectativas sobre su comportamiento, deja al juicio de los individuos y a su elección su nivel de identificación con la gestión responsable. La esencia del concepto implica que si la empresa no participa en determinadas acciones consideradas responsabilidades discrecionales, no está dejando de tener un comportamiento ético.

Cada una de estas motivaciones en la toma de decisiones sobre RSC se convierte, en consecuencia, en una variable en estudio en la presente investigación[184]. En la Figura 6.3., presentada a continuación, se grafica la vinculación entre estas variables y la actuación social responsable de la empresa.

[184] Las referencias a la conceptualización de la RSC y a las diversas teorías e ideas sobre el tema, se desarrollan en el capítulo 2, que se inicia en la página 19. El modelo de **Carroll** (1979) utilizado como base conceptual para la definición de las variables de esta sección se describe en la página 39, en el apartado 2.3.1.

Figura 6.3. Las motivaciones del directivo sobre la RSC y su vinculación con la actuación social responsable de la empresa



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Carroll (1979), en lo que corresponde a las motivaciones en torno a la RSC.

Las variables mencionadas -referidas a las responsabilidades reconocidas como propias de la empresa- son utilizadas en la investigación empírica para cumplir el objetivo I propuesto, orientado a la evaluación del grado en que la importancia relativa del componente económico de la RSC afecta las decisiones del directivo sobre la actuación social responsable en los distintos ámbitos analizados. Los objetivos específicos de la investigación empírica se presentan más adelante, asociados con las hipótesis de trabajo, en el apartado 6.3.2., a partir de la página 334.

6.3.1.2.2. Percepciones del directivo sobre la relevancia de las demandas de los agentes sociales

Esta segunda variable independiente analiza el ámbito instrumental en el proceso de toma de decisiones y está referida a la percepción del directivo en torno a la gestión responsable de las relaciones de la empresa con sus diversos agentes sociales, como parte de la estrategia de la organización; es decir, como un mecanismo de gestión[185]. **Shocker y Sethi** (1974; en Wood, 1991a) sugieren que los directivos usan criterios multidimensionales para evaluar las acciones corporativas. Según ello, utilizarán la perspectiva de la gestión de los agentes sociales para evaluar los temas de responsabilidad social.

La variable referida a **la relevancia** de las demandas de los agentes sociales, de acuerdo con **Mitchell et ál.** (1997), se origina a partir de las percepciones del directivo sobre la combinación de diversos atributos percibidos en dichos grupos. Esta variable es utilizada para cumplir el objetivo II propuesto en la investigación empírica, orientado a evaluar si la relevancia otorgada por el directivo a las demandas de los agentes sociales afecta sus decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa en los distintos ámbitos de la RSC. Los objetivos específicos de la investigación empírica se presentan más adelante, asociados con las hipótesis de trabajo, en el apartado 6.3.2., a partir de la página 334.

Con la finalidad de definir a los agentes sociales o grupos de interés, tomamos el concepto desarrollado por **Carroll** (1996) quien afirma que la sociedad está compuesta por numerosos grupos de interés, en donde cada uno de ellos constituye una agregación de personas u organizaciones con un propósito común en su relación con una empresa.

[185] El marco conceptual de la teoría de los agentes sociales se desarrolla en el capítulo 3, el cual se inicia en la página 93.

Desde esta perspectiva, los agentes sociales relevantes para una organización variarán de acuerdo a las circunstancias particulares de cada sector y de cada empresa.

Dado que en este caso particular la muestra de empresas pertenece a diversos sectores de actividad, el listado de agentes sociales que serán considerados es amplio y genérico. Siguiendo a **Carroll** (1996), estos agentes sociales deben ser identificados en función al tipo de relación que mantienen con la empresa:

- Accionistas, conformado por personas, empresas o instituciones que son propietarias de acciones de la compañía.
- Trabajadores, personal de la empresa bajo cualquier modalidad de contratación.
- Equipo directivo, conformado por el director general y el equipo de profesionales miembros de la alta dirección que lo acompaña en la gestión de la empresa.
- Socios comerciales, grupo en el que se incluye a los proveedores, intermediarios, agentes y socios de la empresa en su actividad comercial.
- Clientes, en donde se incluyen las personas jurídicas y naturales que adquieren los productos y servicios de las entidades analizadas.
- Estado y organismos reguladores, conformado por todas las organizaciones que pertenecen al gobierno y que regulan en cada caso al sector empresarial privado del que se trate.
- La comunidad, que agrupa a los pobladores y a la sociedad en su conjunto.
- Las organizaciones representantes de la sociedad civil, que defienden derechos sociales y ambientales de la sociedad en su conjunto.
- Asociaciones que agrupan a empresas del sector, en donde se incluye al conjunto de empresas competidoras que actúan en dicho sector.

El modelo de **Mitchell et ál.** (1997), antes citado, plantea la evaluación del nivel general de relevancia que el directivo otorga a los agentes sociales y sus demandas a la empresa. Según estos autores, la relevancia que el directivo perciba en cada agente social estará en función a las diversas combinaciones de legitimidad, urgencia o poder observados en

las demandas de estos grupos[186]. En el siguiente apartado, estos atributos serán presentados como un conjunto de variables relevantes para la investigación empírica propuesta. Al respecto, en la literatura revisada se presenta un estudio empírico conducido por **Agle et ál.** (1999). Sus hallazgos, así como los de **Fernández** (2001), han sido considerados al definir las hipótesis que involucran a esta variable de investigación[187].

6.3.1.2.3. Percepciones del directivo sobre los atributos de los agentes sociales y sus demandas

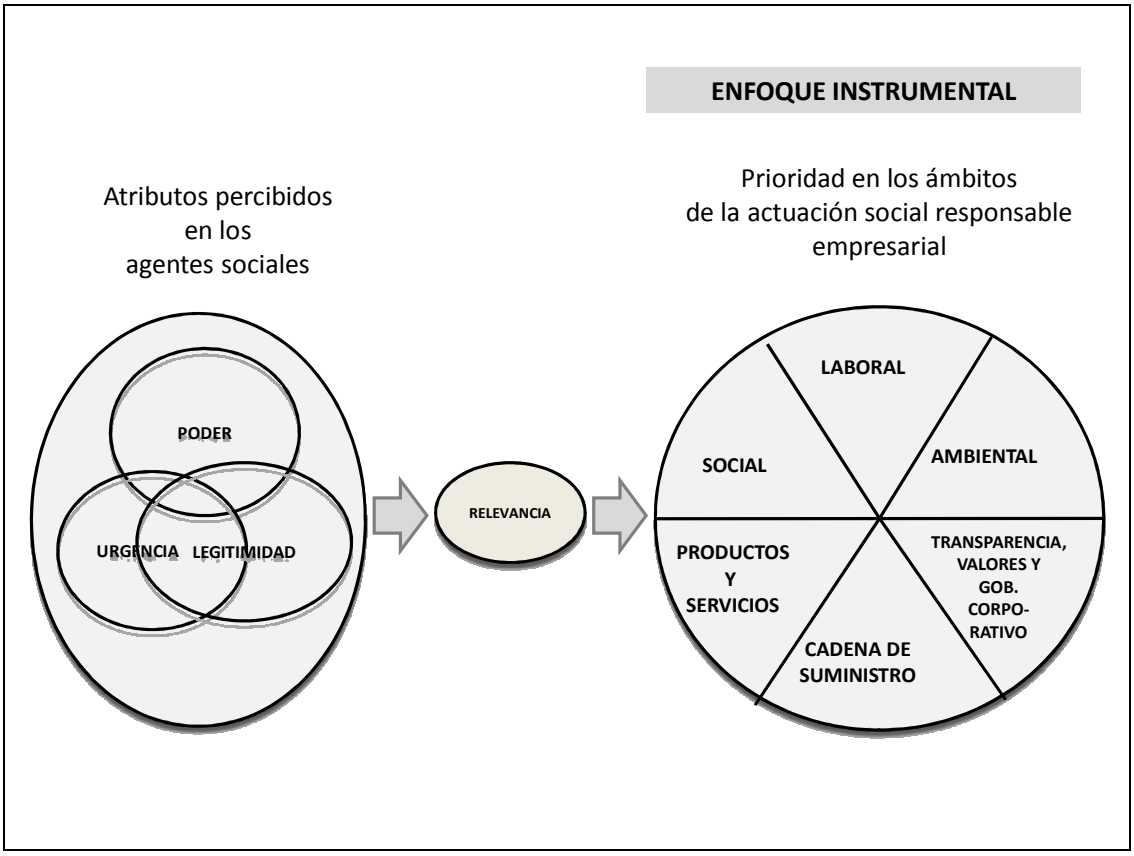
Las variables referidas a los atributos de los agentes sociales y sus demandas son utilizadas para cumplir el objetivo III propuesto en la investigación empírica. Este objetivo está orientado a evaluar la influencia que ejercen los atributos percibidos en los agentes sociales y en sus demandas, en la relevancia que el directivo otorga a dichas demandas o grupos, para los distintos ámbitos de la RSC[188]. Los objetivos específicos de la investigación empírica se presentan más adelante, asociados con las hipótesis de trabajo, en el apartado 6.3.2., a partir de la página 334.

Como se ha comentado, el análisis de los diversos agentes sociales con los que interactúa la empresa se llevará a cabo siguiendo el modelo analítico de **Mitchell et ál.** (1997), quienes evalúan las relaciones de la empresa y cada agente social en función a ciertos atributos de estos actores, percibidos por el directivo. Según se puede apreciar en la Figura 6.4, en dicho modelo se establecen tres posibles atributos que permiten clasificar a los agentes sociales. Estos son: **la legitimidad, el poder y la urgencia** de

[186] El marco teórico propuesto por **Mitchell et ál.** (1997) se desarrolla con mayor detenimiento en el capítulo referido a la teoría de los agentes sociales, apartado 3.7., que se inicia en la página 132.
[187] Las referencias a estos trabajos empíricos se desarrollan en el capítulo 5, referido al directivo a cargo de la gestión de la actuación social responsable, en el apartado 5.5.3., que se inicia en la página 294.
[188] Estas variables están también relacionadas a nivel conceptual con el objetivo II propuesto en la investigación empírica, aunque se utilizan de manera directa para responder al objetivo III de dicha investigación.

estos grupos y de sus demandas. Por otra parte, siguiendo a estos autores y a otros que han analizado o aplicado de manera empírica este marco conceptual (**Agle et ál.**, 1999; **Fernández**, 2001; **Neville et ál.**, 2004), resulta pertinente analizar también el efecto acumulativo ejercido por estos tres atributos de los agentes sociales, sobre la relevancia que el directivo otorga a sus expectativas o demandas.

Figura 6.4. Los atributos de los agentes sociales y su vinculación con la actuación social responsable de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo de Mitchel, Agle y Wood (1997).

En el modelo propuesto, **el poder** se refiere al grado de influencia que el agente social puede ejercer sobre las decisiones de la empresa. **La urgencia**, está relacionada con el nivel de presión que el agente social ejerce sobre la organización para que sus demandas sean atendidas. Y, finalmente, **la legitimidad** se define en función al derecho que le asiste al agente social para presentar demandas que requieren ser atendidas por la empresa.

La valoración del directivo sobre la legitimidad, poder y urgencia que percibe en cada uno de los agentes sociales con los que interactúa ha sido trabajada por **Mitchell et ál.** (1997) mediante la simple verificación de la presencia o ausencia del atributo. Otros autores, como **Neville et ál.** (2004), consideran relevante conocer el grado en que el atributo analizado se hace más significativo en un agente social o grupo de ellos, propuesta que ha sido adoptada en la presente investigación.

6.3.1.3. Variables de control

Algunos académicos como **Hambrick y Mason** (1984), **Hitt y Tyler** (1991) y **Wally y Baum** (1994), presentan una síntesis de estudios empíricos realizados sobre la importancia de factores estructurales y personales en el proceso de toma de decisiones.

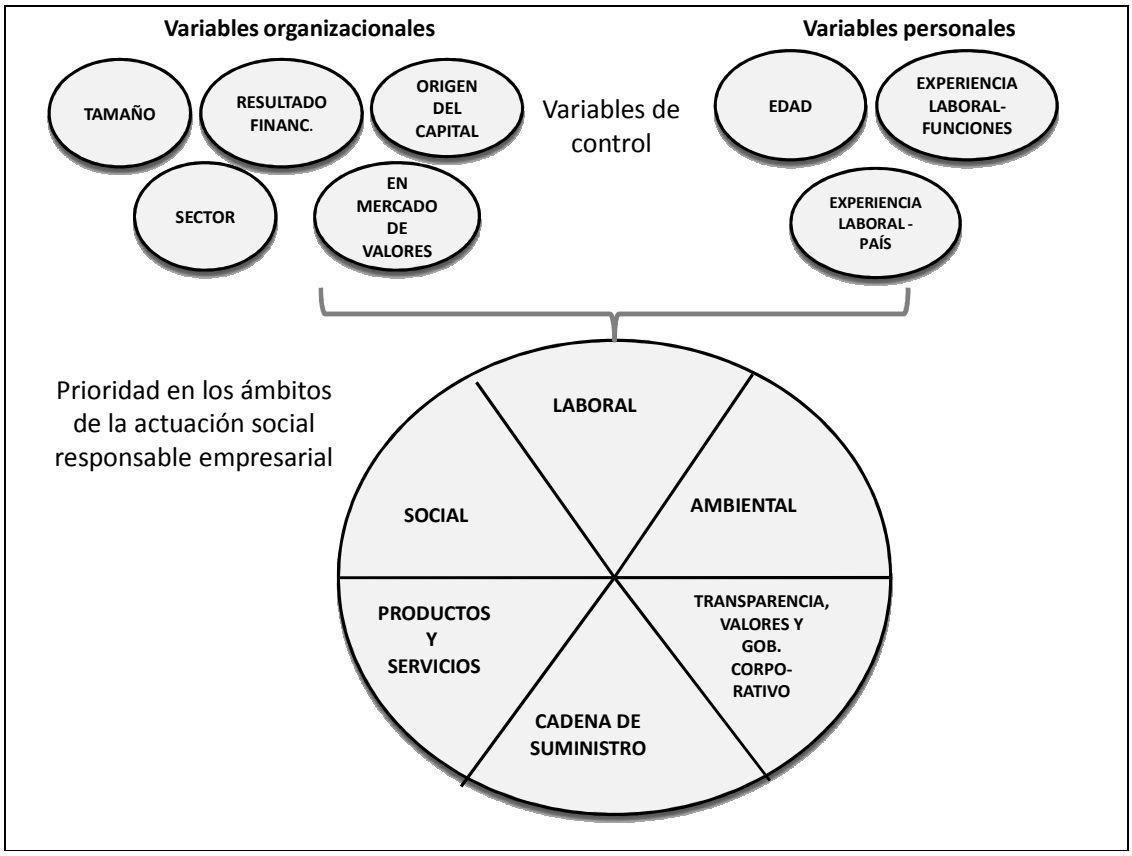
Tal como se muestra en la Figura 6.5., se han identificado ocho variables de investigación que permiten plantear algunas hipótesis sobre el proceso de toma de decisiones del directivo en lo referente a la actuación social responsable de la empresa. Estas variables han sido seleccionadas debido a que existe mayor evidencia empírica que comprueba su influencia en este tipo de procesos decisorios. En los apartados 5.3. y 5.4.[189] se presenta

[189] En el capítulo 5, apartados 5.3. y 5.4., que se inician en las páginas 260 y 279, respectivamente, se desarrolla el tema con mayor profundidad.

un mayor análisis de estas variables. Asimismo, en la Tabla 5.1., que se inicia en la página 299, se sintetizan los principales aportes de la investigación empírica previa, en torno a los factores personales y estructurales en la toma de decisiones del directivo.

Las variables de control en mención, han sido seleccionadas para cumplir con los objetivos IV y V de la investigación empírica, referidos a la evaluación del efecto que ejercen los aspectos estructurales correspondientes a la empresa en la que trabajan los directivos (objetivo IV) y los aspectos del perfil personal del directivo (objetivo V) sobre la prioridad general que dicho directivo otorga a la actuación social responsable de la empresa. Los objetivos específicos de la investigación empírica se presentan más adelante, asociados con las hipótesis de trabajo, en el apartado 6.3.2., a partir de la página 334.

Figura 6.5. Variables de control, moderadoras de la actuación social responsable de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.3.1. Características estructurales que afectan las percepciones del directivo

Las variables consideradas como parte de las características estructurales de la empresa han sido: tamaño de la empresa, resultado financiero, origen del capital, actividad económica de la firma y presencia en el mercado de valores.

La consideración del tamaño y del resultado financiero de la empresa como variables relevantes en el proceso de toma de decisiones se evidencia en varios estudios vinculados con el análisis de la actuación social corporativa (**Pugh et ál.**, 1968; **March y Olsen**, 1976; en Wally y Baum, 1994. **McGuire et ál.**, 1988; **Waddock y Graves**, 1997. **McKendal et ál.**, 1999; **McWilliams et ál.**, 2000; en McGuire et ál., 1988). Si bien existen diversos modos de definir el tamaño y el resultado financiero de la organización, para fines de esta investigación, basándonos en la disponibilidad de información pública sobre estos aspectos, el tamaño vendrá definido por el promedio de ingresos de la firma en los períodos 2005 y 2006. Para definir el resultado financiero de la empresa, se utilizará el promedio de beneficios netos en los dos últimos años de actividad[190].

La inclusión de las variables referidas al origen del capital –nacional, extranjero o mixto-, al sector de actividad económica de la firma y a la presencia de sus acciones en el mercado de valores busca, por su parte, analizar el efecto de estos factores contextuales en el proceso de toma de decisiones del directivo. En este sentido, la influencia del capital extranjero puede tener efecto en la cultura organizacional, tal como señalan **Egri et ál.** (2004). Asimismo, el sector de actividad puede condicionar desde el entorno las estrategias empresariales, como afirman **Finkelstein y Hambrick** (1990), **Hitt y Tyler** (1991), **Haleblian y Finkelstein** (1993), **Wood y Jones** (1995), **Hambrick y Abrahamson** (1995) y **Campbell** (2007). Por último, la presencia de la empresa en el mercado de valores hace particularmente relevante la presión de ciertos organismos reguladores locales y del mercado (**Instituto Ethos**, 2006; **Goodwell**, 1996; **McWilliams y Siegel**, 2006, entre otros)[191].

[190] La información financiera disponible corresponde a los períodos 2005 y 2006.
[191] El análisis de estos factores ha sido desarrollado en el capítulo 5, apartado 5.4., que se inicia en la página 279.

6.3.1.3.2. Características personales que afectan las percepciones del directivo

Las variables consideradas como parte de las características personales del directivo han sido: la edad y la experiencia profesional acumulada[192].

La consideración de la edad del directivo en el proceso de toma de decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa permitirá evidenciar si esta variable ejerce alguna influencia en el comportamiento observado. La edad ha sido contemplada en los estudios realizados por diversos académicos, en torno al proceso de decisión del directivo (**Hart y Mellons**, 1970; **Carlsson y Karlsson**, 1970; **Child**, 1974; **Altutto y Hrebiniak**, 1974; **Taylor**, 1975; **Stevens et ál.**, 1978; en Hambrick y Mason, 1984. **Ireland et ál.**, 1987; en Hitt y Tyler, 1991).

Una siguiente variable de investigación, siguiendo a **Hambrick y Mason** (1984); **Changati y Sambharya** (1987) y **Thomas y Simerly** (1995), se refiere al número de años de experiencia laboral del directivo en posiciones de mayor o menor interacción con el entorno. Con la finalidad de clasificar la experiencia laboral del directivo y, basándonos en el criterio planteado por **Simerly** (2003), para fines de este estudio, se considerarán dos tipos de experiencia funcional. El primer tipo, corresponde a aquellas funciones de alta interacción con el entorno:

- Experiencia profesional orientada a la generación de resultados (áreas comerciales y de mercadeo, de servicio al cliente, de desarrollo de productos, de imagen y relaciones públicas y, dirección general).
- Experiencia profesional orientada principalmente hacia el trabajo con la comunidad (áreas de responsabilidad social corporativa, relaciones institucionales, relaciones comunitarias, fundaciones empresariales).

[192] En el capítulo 5, apartado 5.3., que se inicia en la página 260, se desarrolla este tema con mayor profundidad.

Por otra parte, se considerarán como funciones menos sensibles a la gestión de la actuación social responsable, aquellas vinculadas con procesos internos:

- Experiencia profesional orientada a procesos internos (operaciones, finanzas, asesoría legal, contabilidad, recursos humanos, entre otras).

Una última variable de investigación buscará analizar el número de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas o cuya sede central opera en países con economías emergentes. Esto permitirá conocer si la influencia de culturas más desarrolladas en su trayectoria profesional afecta sus percepciones frente al tema, como mencionan en sus escritos **Egri et ál.** (2004).

La experiencia profesional del directivo en la empresa y su relación con los procesos de toma de decisiones han sido también estudiadas por diversos académicos (**Katz y Kahn**, 1966; **Lawrence y Lorsch**, 1967; **Kotin y Sharif**, 1967; **Carlson**, 1972; **Helmich y Brown**, 1972; **Miles y Snow**, 1978; en Hambrick y Mason, 1984. **Dearborn y Simon**, 1958; **Frederickson**, 1985; en Hitt y Tyler, 1991).

6.3.2. Objetivos específicos e hipótesis de trabajo

A continuación se presentan los objetivos específicos planteados como parte del diseño de esta investigación. Estos objetivos han sido establecidos siguiendo la lógica que se desprende del marco conceptual descrito en el apartado anterior.

Objetivo I: Evaluar el grado en que la importancia relativa del componente económico frente a los componentes no económicos de la RSC, afecta las decisiones del directivo sobre la actuación social responsable en los distintos ámbitos de la RSC.

Para fines de esta investigación resulta relevante analizar la relación que existe entre la motivación del directivo por cumplir las responsabilidades económicas de la empresa y la motivación que muestra por atender cada uno de los otros tres componentes de la RSC (responsabilidad legal, responsabilidad ética y responsabilidad discrecional).

Esto se suntenta en el hecho de que diversos autores han identificado directivos con visiones distintas en torno a la RSC y al rol de la empresa en la sociedad (**Hay y Gray**, 1974; **Aupperle**, 1984; **Boal y Perry**, 1985; **Aupperle et ál.**, 1985; **Carroll**, 1996; **Fernández**, 2001). Por un lado, algunos directivos tienen una visión utilitarista de la empresa, donde se privilegia el logro de beneficios económicos y la atención de los intereses propios y los intereses de los accionistas pues, no se reconoce en el mismo nivel de importancia otro rol de la empresa en la sociedad o igual nivel de relevancia en los intereses de otros agentes sociales. En esta misma línea de pensamiento, **Jensen y Meckling** (1976; en Fernández, 2001) sugieren que la teoría de la agencia tiene como punto de partida la consideración del interés personal sesgado hacia sí mismo o, en contraposición, hacia el resto de las personas. Según anotan, la divergencia entre los intereses de los principales y de los agentes dará origen a conflictos en la empresa.

Esta visión de las responsabilidades de la empresa, descrita también por **Aguilera et ál.** (2007), es identificada como la "visión tradicional del rol de la empresa en la sociedad", promovida principalmente por los enfoques económicos de la teoría neoclásica. En contraposición, otro grupo de directivos considera que la responsabilidad económica de la empresa no puede estar desligada del cumplimiento de la ley, del comportamiento ético y

de la adopción de responsabilidades que van incluso más allá de las expectativas de la sociedad –componente de la RSC conocido como la responsabilidad discrecional. Este último enfoque, privilegia los intereses de un grupo más amplio de agentes sociales y reconoce el rol de la empresa como ciudadana corporativa.

En torno a estas dos visiones sobre la RSC, la literatura da cuenta de algunos hallazgos. Al respecto, **Clarkson** (1988; en Wood y Jones, 1995) comprobó a través de su trabajo empírico, lo encontrado antes por **Aupperle** (1984), en el sentido de que los directivos con mayor motivación económica tenían menos motivación legal, ética y discrecional. Años más tarde, **Agle et ál.** (1999)[193] y **Fernández** (2001)[194] encontraron evidencia empírica en el mismo sentido. Un análisis más amplio de estas ideas se presenta en el capítulo 2, donde se discute el concepto de empresa y RSC y, se presentan los argumentos que promueven cada uno de estos dos enfoques[195].

Por otra parte, investigadores como **Correa et ál.** (2004), **Pesce** (2004), **Ahmad** (2006), **Durand** (2008) y **Sanborn** (2008) han sugerido que en los países de economías emergentes prevalece una visión filantrópica de la RSC, lo que ha limitado el avance experimentado en estas realidades, en cuanto a la integración de este tema en la gestión organizacional y en el desarrollo de una concepción más amplia sobre el rol de la empresa en la sociedad[196].

[193] Mayor desarrollo de este trabajo empírico se incluye en el capítulo referido al rol del directivo en la actuación social responsable de la empresa (capítulo 5, apartado 5.5.3., que se inicia en la página 294).
[194] Fernández encuentra una relación negativa entre el componente económico de la responsabilidad medioambiental y los componentes legal y filantrópico. Sus hallazgos son descritos con mayor detenimiento en el capítulo referido al rol del directivo en la actuación social responsable de la empresa, mencionado en la nota a pié de página anterior.
[195] Este tema es abordado en el capítulo 2, apartados 2.2. y 2.3., que se inician respectivamente en las páginas 22 y 37.
[196] Un análisis más amplio de la evolución de la RSC en el Perú y en Latinoamérica en su conjunto se propone en el capítulo 4, apartado 4.6.2., que se inicia en la página 213.

La hipótesis que se propone a continuación, presentada en la Figura 6.6., se sustenta en la idea de que la responsabilidad económica de la empresa ejerce una influencia significativa en las percepciones del directivo sobre el rol de la empresa en la sociedad, aunque con distintos matices dependiendo del ámbito de la RSC de que se trate. Si bien los directivos de las grandes empresas peruanas conciben también el cumplimiento de la ley y el comportamiento ético como parte de la acción empresarial, no resulta tan claro que en todos los ámbitos de actuación de la empresa se le otorguen a estos dos componentes de la RSC una importancia relativa similar a la de la responsabilidad económica de la firma. Del mismo modo, la acción discrecional o filantrópica de la empresa pareciera aún asociada a una labor complementaria que la organización lleva a cabo más por el interés de algunos individuos que por la convicción de que esta acción es parte inherente de la responsabilidad empresarial.

En consecuencia, debido a que las motivaciones hacia el comportamiento corporativo responsable pueden variar según el contexto de los diversos ámbitos de la RSC abordados –temas laborales, sociales, ambientales, etc.-, se plantea la comprobación de esta hipótesis para cada ámbito específico de la acción responsable de la empresa. Los resultados obtenidos se incluyen a partir de la página 473, en el capítulo 7, apartados 7.8. y 7.9., en donde se muestran los hallazgos de la presente investigación. Asimismo, las conclusiones obtenidas a partir de estos resultados se presentan en el capítulo 8, que se inicia en la página 559.

Figura 6.6. Hipótesis 1 y sub-hipótesis[197]

Hipótesis 1: La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en cada ámbito de la RSC, está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.

Sub-hipótesis 1.1.: La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en **el ámbito laboral,** está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Sub-hipótesis 1.2.: La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en **el ámbito social**, está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Sub-hipótesis 1.3.: La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en **el ámbito medioambiental**, está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Sub-hipótesis 1.4.: La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en el ámbito **de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo**, está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Sub-hipótesis 1.5.: La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en el ámbito de **la oferta de productos y servicios**, está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Sub-hipótesis 1.6.: La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en el ámbito de **la gestión de la cadena de suministro**, está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Fuente: Elaboración propia.

[197] En el apartado 7.3.1., referido al diseño del cuestionario, en la Tabla 7.2. que se presenta en la página 367, es posible observar la relación existente entre el objetivo de investigación en referencia, la hipótesis 1 y sus sub-hipótesis, las preguntas de investigación referidas a dicha hipótesis y las secciones del cuestionario relacionadas con las variables en estudio. Asimismo, en el Anexo 1, en la página 651, es posible encontrar el texto completo del cuestionario utilizado en el trabajo de campo.

Dado que los temas abordados son presunciones sujetas a comprobación empírica, de manera adicional a la comprobación de la hipótesis planteada se ha llevado a cabo un análisis exploratorio de la relación entre las otras tres categorías de la RSC –ética, legal y discrecional- y la prioridad otorgada a la acción social responsable. Este tipo de análisis permitirá destacar otras motivaciones que pueden estar afectando la acción empresarial en determinados ámbitos de la RSC, situación no comprobada con rigor académico en estudios empíricos previos conocidos[198]. Los resultados de este análisis se incluyen a partir de la página 473, en el capítulo 7, apartados 7.8. y 7.9, en donde se muestran los hallazgos de la presente investigación.

Objetivo II: Evaluar si la relevancia otorgada por el directivo a las demandas de los agentes sociales afecta sus decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa en los distintos ámbitos de la RSC.

Un segundo objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre la percepción del directivo sobre la relevancia de las exigencias o demandas de los diversos agentes sociales y su correlación con la forma en que el directivo prioriza la actuación social responsable de la empresa.

Diversos autores que estudian el proceso de toma de decisiones de los directivos han sugerido que las percepciones personales condicionan la actuación y, estas percepciones se ven afectadas por diversos factores tales como la capacidad cognitiva individual, rasgos de la personalidad y factores demográficos y del contexto en el que se actúa (**Hambrick y Mason**, 1984; **Hambrick y Finkelstein**, 1987; en Hitt y Tyler, 1991.

[198] Al respecto, resulta relevante destacar que, al no haberse encontrado estudios empíricos previos sobre los cuales pudieran establecerse hipótesis de trabajo en torno a la relación de las responsabilidades ética, legal y discrecional y la priorización de la actuación social responsable en cada uno de los ámbitos de la RSC, el análisis de estas relaciones se ha llevado a cabo a modo exploratorio y no, como en el caso de la responsabilidad económica, a través del planteamiento de hipótesis de investigación explícitas.

Schwenk, 1988; **Hitt y Tyler,** 1991; **Wally y Baum**, 1994; **Browne**, 2003; **García-Lombardia et ál.**, 2006; **Waldam et ál.**, 2006)[199].

Por otra parte, la teoría organizacional sugiere que las percepciones del directivo sobre la influencia de los agentes sociales pueden afectar también el modo en que se priorizan posibles acciones en el ámbito corporativo (**Mitchell et ál.**, 1997; **Agle et ál.**, 1999; **Fernández**, 2001; **Neville et ál.**, 2004)[200].

Según ello, la hipótesis 2, presentada en la Figura 6.7., busca evaluar la propensión del directivo a que sus decisiones se vean influenciadas por las presiones externas e internas de los agentes sociales. En esta parte de la investigación no se busca evaluar aún qué motiva al individuo a considerar relevantes las demandas de los agentes sociales sino, únicamente, la relación que existe entre sus percepciones y su voluntad de acción. Para realizar este análisis, la hipótesis planteada parte del supuesto de que, en la medida en que el directivo identifique que los diversos agentes sociales –externos e internos- deban ser escuchados y atendidos, pondrá mayor atención a sus demandas o exigencias, lo que se traducirá en la priorización de acciones en los distintos ámbitos de la RSC.

Ahora bien, debido a que el comportamiento y la relevancia de los agentes sociales son diversos de acuerdo al tema o ámbito de la RSC abordado –temas laborales, sociales, ambientales, etc.- se plantea la comprobación de esta hipótesis para cada ámbito específico de la acción responsable de la empresa. Los resultados de este análisis se incluyen a partir de la página 473, en el capítulo 7, apartados 7.8. y 7.9, en donde se muestran los hallazgos de la presente investigación. Asimismo, las conclusiones

[199] Este tema es abordado con mayor profundidad en el capítulo 5, a partir del apartado 5.2.1, que se inicia en la página 249.
[200] Mayores referencias sobre estos planteamientos se desarrollan en el capítulo 3, referido a la teoría de los agentes sociales (apartado 3.6., que se inicia en la página 123) y, en el capítulo 5, que trata sobre el directivo y su rol en la actuación social responsable de la empresa (apartado 5.2.3, que se inicia en la página 257).

obtenidas a partir de estos resultados se presentan en el capítulo 8, que se inicia en la página 559.

Figura 6.7. Hipótesis 2 y sub-hipótesis[201]

Hipótesis 2: La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en cada ámbito de la RSC, está positivamente relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.

Sub-hipótesis 2.1.: La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en **el ámbito laboral,** está positivamente relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Sub-hipótesis 2.2.: La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en **el ámbito social**, está positivamente relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Sub-hipótesis 2.3.: La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en **el ámbito medioambiental**, está positivamente relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Sub-hipótesis 2.4.: La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en **el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo**, está positivamente relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Sub-hipótesis 2.5.: La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en **el ámbito de la oferta de productos y servicios**, está positivamente relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Sub-hipótesis 2.6.: La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en **el ámbito de la gestión de la cadena de suministro**, está positivamente relacionada con la prioridad otorgada al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

Fuente: Elaboración propia.

[201] En el apartado 7.3.1., referido al diseño del cuestionario, en la Tabla 7.3. que se presenta en la página 368, es posible observar la relación existente entre el objetivo de investigación en referencia, la hipótesis 2 y sus sub-hipótesis, las preguntas de investigación referidas a dicha hipótesis y las secciones del cuestionario relacionadas con las variables en estudio. Asimismo, en el Anexo 1, en la página 651, es posible encontrar el texto completo del cuestionario utilizado en el trabajo de campo.

Objetivo III: Evaluar si los atributos de los agentes sociales, percibidos por el directivo, influyen en la relevancia que otorga a la gestión de las demandas de cada uno de ellos, en los distintos ámbitos de la RSC.

En la discusión sobre la hipótesis anterior se resaltó la relevancia que atribuye el directivo a las demandas o exigencias de los diversos agentes sociales con los que interactúa, y su correlación con la priorización que realiza para actuar de forma socialmente responsable. Sin embargo, hasta ese punto, no se desarrolló el aspecto referido a los factores que podrían estar relacionados con la percepción de relevancia antes descrita, tema que constituye el tercer objetivo de la presente investigación. Este tema ha sido aludido por **Mitchell et ál.** (1997), **Mitchell y Agle** (1997), **Agle et ál.** (1999) y **Fernández** (2001)[202].

Según ello, la hipótesis 3, presentada a continuación en la Figura 6.8., explora los posibles factores que están relacionados con la percepción del directivo sobre la relevancia de los distintos agentes sociales. Esta hipótesis se basa en los trabajos desarrollados previamente por **Mitchell et ál.** (1997), quienes sugirieron que son el poder de los agentes sociales, la urgencia de sus demandas y la legitimidad de las mismas, los factores que condicionan la percepción de relevancia de los directivos[203].

Un factor importante de la hipótesis planteada es su comprobación para los diversos ámbitos de la actuación social responsable –laboral, social, medioambiental, etc.- pues las acciones relacionadas con cada ámbito son de naturaleza distinta, así como también lo es el rol de los diversos agentes sociales involucrados en las diferentes relaciones que desarrolla la empresa con estos grupos. Otro elemento importante en el planteamiento de la hipótesis ha sido la comprobación, tanto de la influencia de cada uno de estos factores

[202] Un mayor desarrollo sobre las ideas de estos autores y su comprobación empírica se presenta en el capítulo 5, apartado 5.5.3, que se inicia en la página 294.
[203] En el capítulo 3, en el apartado 3.7. que se inicia en la página 132, se presenta el modelo desarrollado por los autores citados.

por separado, como de la influencia en conjunto de los tres factores, sobre la relevancia de los agentes sociales percibida por el directivo. De acuerdo con lo descrito, la combinación de seis ámbitos de actuación social responsable y cuatro variables referidas a los atributos de los agentes sociales –poder, urgencia, legitimidad y la acumulación de los tres anteriores- da origen a 24 sub-hipótesis. Los resultados de este análisis se incluyen a partir de la página 473, en el capítulo 7, apartados 7.8. y 7.9, en donde se muestran los hallazgos de la presente investigación. Asimismo, las conclusiones obtenidas a partir de estos resultados se presentan en el capítulo 8, que se inicia en la página 559.

Figura 6.8. Hipótesis 3 y sub-hipótesis[204]

Hipótesis 3: Los atributos percibidos por el directivo sobre el grado de poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales están positivamente relacionados, de manera individual y en conjunto, con la relevancia que otorga a sus demandas, en los distintos ámbitos de la RSC.

Sub-hipótesis 3.1a-3.1b -3.1c-3.1d: a) El atributo de poder, b) El atributo de legitimidad, c) El atributo de urgencia y, d) La acumulación de poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales está positivamente relacionado(a) con la relevancia que el directivo otorga a sus demandas en **el ámbito laboral**.

Sub-hipótesis 3.2a-3.2b -3.2c-3.2d: a) El atributo de poder, b) El atributo de legitimidad, c) El atributo de urgencia y, d) La acumulación de poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales está positivamente relacionado(a) con la relevancia que el directivo otorga a sus demandas en **el ámbito social.**

Sub-hipótesis 3.3a-3.3b -3.3c-3.3d: a) El atributo de poder, b) El atributo de legitimidad, c) El atributo de urgencia y, d) La acumulación de poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales está positivamente relacionado(a) con la relevancia que el directivo otorga a sus demandas en **el ámbito medioambiental.**

Sub-hipótesis 3.4a-3.4b -3.4c-3.4d: a) El atributo de poder, b) El atributo de legitimidad, c) El atributo de urgencia y, d) La acumulación de poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales está positivamente relacionado(a) con la relevancia que el directivo otorga a sus demandas en **el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo.**

Sub-hipótesis 3.5a-3.5b -3.5c-3.5d: a) El atributo de poder, b) El atributo de legitimidad, c) El atributo de urgencia y, d) La acumulación de poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales está positivamente relacionado(a) con la relevancia que el directivo otorga a sus demandas en **el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado.**

Sub-hipótesis 3.6a-3.6b -3.6c-3.6d: a) El atributo de poder, b) El atributo de legitimidad, c) El atributo de urgencia y, d) La acumulación de poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales está positivamente relacionado(a) con la relevancia que el directivo otorga a sus demandas en **el ámbito de la gestión de la cadena de suministro.**

Fuente: Elaboración propia.

[204] En el apartado 7.3.1., referido al diseño del cuestionario, en la Tabla 7.4. que se presenta a partir de la página 369, es posible observar la relación existente entre el objetivo de investigación en referencia, la hipótesis 3 y sus sub-hipótesis, las preguntas de investigación referidas a dicha hipótesis y las secciones del cuestionario relacionadas con las variables en estudio. Asimismo, en el Anexo 1, en la página 651, es posible encontrar el texto completo del cuestionario utilizado en el trabajo de campo.

Objetivo IV: Evaluar el efecto que ejercen ciertas variables de control referidas a aspectos estructurales correspondientes a la empresa en la que trabajan los directivos – tamaño, resultados financieros, procedencia del capital, actividad económica y presencia en el mercado de valores-, en la prioridad general que otorga dicho directivo a la acción responsable de la empresa.

Diversos autores han destacado la influencia de factores externos que pueden afectar la discrecionalidad del directivo en su proceso de toma de decisiones en la empresa. No obstante lo anterior, aunque la literatura revisada da cuenta de una amplia variedad de factores identificados e incluidos en las investigaciones empíricas desarrolladas en los últimos años, no en todos los casos se ha encontrado evidencia empírica que sustente su influencia en los procesos de toma de decisiones relacionados con la RSC. En este proceso, de manera progresiva, los investigadores han ido centrando su atención en los factores de mayor relevancia.

En el capítulo 5, en el apartado 5.4., se presentan algunos alcances sobre estos hallazgos, vinculados con factores estructurales que pudieran afectar la actuación social responsable de la empresa[205]. De manera específica, en la Tabla 5.1.[206], es posible encontrar el detalle de los enfoques desarrollados por los estudios previos consultados en torno al perfil personal o del contexto empresarial de los tomadores de decisiones en el campo de la RSC.

A partir de aquellos posibles factores moderadores de las percepciones y prioridades del directivo, sobre los que se ha encontrado mayor evidencia empírica, se han propuesto diversas hipótesis, presentadas a continuación en la Figura 6.9. En efecto, en lo que se refiere a la selección de las variables moderadoras contenidas en las hipótesis de trabajo planteadas, éstas han sido incluidas en el modelo de investigación en la medida en que

[205] En el capítulo 5, el apartado 5.4. se inicia en la página 279 y el apartado 5.5. se inicia en la página 288.
[206] La Tabla 5.1. se presenta entre las páginas 299 y 301.

se ha podido presumir a través de hallazgos previos su pertinencia para el enfoque desarrollado.

Dichas hipótesis relacionan el posible comportamiento de subgrupos de encuestados frente a la priorización de la actuación social responsable general de la empresa, es decir, sobre la adición de los puntajes obtenidos para los seis ámbitos de actuación de la RSC. Por otra parte, a partir de la página 473, en el capítulo 7, apartados 7.8. y 7.9., en donde se presentan los hallazgos de la investigación, se ha ampliado el análisis referido a la priorización de las acciones de RSC en su conjunto para incluir, cuando resulte pertinente y de forma complementaria, los resultados obtenidos por cada ámbito de la actuación social responsable empresarial desarrollado. Las conclusiones obtenidas a partir de estos resultados se presentan en el capítulo 8, que se inicia en la página 559.

Figura 6.9. Hipótesis 4 a 8[207]

Hipótesis 4: Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.

Hipótesis 5: Existe una relación positiva entre el resultado financiero de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.

Hipótesis 6: Los directivos que pertenecen a empresas con una presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas con presencia minoritaria o nula de capitales extranjeros en su estructura de propiedad.

Hipótesis 7: Los directivos que pertenecen a empresas comerciales y de servicios otorgan una prioridad relativa menor al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental, en relación con los directivos miembros de empresas pertenecientes al conjunto de otros sectores (industrial, extractivo y construcción).

Hipótesis 8: Los directivos que pertenecen a empresas que cotizan acciones en los mercado de valores nacional o internacional otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas que no cotizan sus acciones en el mercado de valores.

Fuente: Elaboración propia.

[207] En el apartado 7.3.1., referido al diseño del cuestionario, en la Tabla 7.5. que se presenta a partir de la página 372, es posible observar la relación existente entre el objetivo de investigación en referencia, las hipótesis 4 a 8, las preguntas de investigación referidas a dichas hipótesis y las secciones del cuestionario relacionadas con las variables en estudio. Asimismo, en el Anexo 1, en la página 651, es posible encontrar el texto completo del cuestionario utilizado en el trabajo de campo.

Objetivo V: Evaluar el efecto que ejercen ciertas variables de control referidas a aspectos personales del directivo –edad y tipo de experiencia profesional previa-, en la prioridad general que otorga dicho directivo a la acción responsable de la empresa.

Diversos autores han destacado la influencia de factores personales que pueden afectar la discrecionalidad del directivo en su proceso de toma de decisiones en la empresa. Además de los valores y creencias personales que influyen en la conceptualización del rol de la empresa en la sociedad y, en consecuencia, en el reconocimiento de las responsabilidades corporativas[208]; en el capítulo 5, en el apartado 5.3., se presentan algunos alcances sobre los hallazgos de investigaciones previas en torno al perfil personal del directivo y la RSC[209].

Sobre estos posibles factores moderadores de las percepciones y prioridades del directivo se han propuesto 3 hipótesis, que centran el análisis en aquellos factores del perfil personal del directivo que han logrado mayor comprobación empírica en la literatura previa consultada. En efecto, en lo que se refiere a la selección de las variables moderadoras contenidas en las hipótesis de trabajo planteadas, éstas han sido incluidas en el modelo de investigación en la medida en que se ha encontrado evidencia empírica previa que permita presumir su pertinencia para el enfoque desarrollado. Esta literatura es resumida en el capítulo 5, donde resulta particularmente relevante la información presentada en la Tabla 5.1.[210], referida a los elementos principales del perfil personal o del contexto empresarial de los tomadores de decisiones en el campo de la RSC.

Las hipótesis planteadas son presentadas a continuación en la Figura 6.10. Dichas hipótesis relacionan el posible comportamiento de subgrupos de encuestados frente a la

[208] Tema abordado en profundidad en el planteamiento del objetivo I de la investigación empírica.
[209] En el capítulo 5, en el apartado 5.3., a partir de la página 260, se presentan estudios previos que han incluido este tipo de variables moderadoras referidas a aspectos personales que influyen en la toma de decisiones del directivo.
[210] La Tabla 5.1. se presenta entre las páginas 299 y 301.

priorización de la actuación social responsable general de la empresa, es decir, sobre la adición de los puntajes obtenidos para los seis ámbitos de actuación de la RSC. Por otra parte, a partir de la página 473, en el capítulo 7, apartados 7.8. y 7.9., en donde se presentan los hallazgos de la investigación, se ha ampliado el análisis referido a la priorización de las acciones de RSC en su conjunto para incluir, cuando resulte pertinente y de forma complementaria, los resultados obtenidos por cada ámbito de la actuación social responsable empresarial desarrollado. Las conclusiones obtenidas a partir de estos resultados se presentan en el capítulo 8, que se inicia en la página 559.

Figura 6.10. Hipótesis 9 a 11 [211]

Hipótesis 9: Los directivos más jóvenes otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos de mayor edad relativa.

Hipótesis 10: Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en áreas funcionales de alta interacción con el entorno y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.

Hipótesis 11: Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.

Fuente: Elaboración propia.

[211] En el apartado 7.3.1., referido al diseño del cuestionario, en la Tabla 7.6. que se presenta a partir de la página 374, es posible observar la relación existente entre el objetivo de investigación en referencia, las hipótesis 9 a 11, las preguntas de investigación referidas a dichas hipótesis y las secciones del cuestionario relacionadas con las variables en estudio. Asimismo, en el Anexo 1, en la página 651, es posible encontrar el texto completo del cuestionario utilizado en el trabajo de campo.

6.4. Resumen del capítulo

El presente capítulo resulta central para la investigación desarrollada en esta tesis doctoral pues presenta el modelo de investigación empírica. El referido modelo de investigación, estudia al directivo como protagonista del proceso de decisión cuando aplica su discrecionalidad para priorizar y promover, en la empresa en la que trabaja, el desarrollo de acciones de RSC. En este sentido, el capítulo ha sido de utilidad para plantear el foco central de la investigación, así como sus principales objetivos y alcances.

A lo largo del capítulo se presentan las principales variables que componen el modelo de investigación empírica, las cuales han sido agrupadas en torno a tres conceptos relevantes: la priorización de la actuación social responsable de la empresa; las motivaciones del directivo en torno a la responsabilidad económica de la empresa y su relación con los otros tres componentes de la RSC (la responsabilidad ética, la responsabilidad legal y la responsabilidad discrecional) y, finalmente, sus percepciones sobre los atributos y la relevancia de los agentes sociales.

Los dos últimos grupos de variables –definidas como variables independientes en el modelo de investigación- reflejan el carácter normativo y el carácter instrumental que, de acuerdo con el marco teórico relevante, podrían estar relacionadas con la priorización que realiza el directivo cuando debe tomar decisiones sobre cómo llevar la RSC al plano de la acción.

El capítulo contiene el objetivo general y la pregunta central de investigación. Asimismo, presenta el modelo de investigación empírica y define las variables en estudio. Por otra parte, detalla los objetivos específicos de investigación y define su vinculación con las hipótesis de trabajo propuestas. Finalmente, propone la comprobación de las hipótesis planteadas en torno a las posibles relaciones descritas, así como el análisis de la

influencia de diversas variables moderadoras, referidas a aspectos del perfil personal del directivo y de la empresa para la que trabaja. Este trabajo de contrastación de hipótesis se llevará a cabo en el capítulo siguiente.

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 7:
PROCESO DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Contenido:

7.1. Introducción.

7.2. Aspectos metodológicos.

7.3. Construcción del instrumento de medición.

7.4. Trabajo de campo – proceso de recolección de información.

7.5. Validación estadística del instrumento de medición.

7.6. Análisis descriptivo de la muestra de empresas y de sus directivos.

7.7. Análisis descriptivo de los resultados obtenidos.

7.8. Comprobación de las hipótesis de trabajo.

7.9. La exploración de otras relaciones.

7.10. Resumen del capítulo.

CAPÍTULO 7:

PROCESO DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

7.1. Introducción

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, la presente investigación –que fue realizada en un período total de cinco años- busca explorar las relaciones existentes entre las percepciones y motivaciones del directivo y su proceso de toma de decisiones en la priorización de las posibles acciones de RSC en la empresa. Tomando como base el modelo de investigación propuesto en el capítulo anterior, este capítulo describe el proceso metodológico seguido para elaborar el instrumento de medición y para llevar a cabo el estudio empírico. Asimismo, muestra el análisis que permite someter las hipótesis de trabajo a verificación y, finalmente, describir y analizar los resultados obtenidos.

Resultan de especial relevancia las pruebas estadísticas realizadas para validar el instrumento de medición desarrollado y, posteriormente, para el análisis de los datos disponibles, otorgando el rigor científico necesario a los hallazgos del trabajo de investigación. Dichas técnicas estadísticas incluyen el uso de tablas de frecuencias para el análisis univariante, así como la presentación de estadísticos descriptivos. Asimismo, como se verá a lo largo del capítulo, se han utilizado diversas técnicas del análisis multivariante, entre las que destacan el análisis factorial, el análisis de conglomerados o *clusters*, las pruebas de correlación, las pruebas de diferencia de medias, el análisis de regresión lineal múltiple y, en general, la aplicación de diversos estadísticos de contraste para asegurar la significación estadística de los resultados.

El capítulo presenta una caracterización de los directivos encuestados y de las empresas para las que trabajan, definiendo grupos homogéneos de acuerdo a las respuestas

obtenidas. Asimismo, analiza en detalle las puntuaciones otorgadas a los ítems contenidos en cada variable. Finalmente, la última parte de esta sección está dedicada a la contrastación de cada una de las hipótesis de trabajo propuestas. Con fines exploratorios, además de contrastar dichas hipótesis, se presenta el análisis de otras relaciones observadas entre las variables con la finalidad de aportar información relevante para futuras investigaciones sobre el tema.

7.2. Aspectos metodológicos

7.2.1. Tipo de estudio

La investigación propuesta tiene, en primer término, el carácter de exploratoria. En el Perú existen estudios muy limitados sobre las prácticas de las empresas en la gestión socialmente responsable y, concretamente, no se conocen estudios con rigor académico sobre los procesos de toma de decisiones de los directivos para la definición del marco de actuación social responsable de la empresa.

En segundo término, esta investigación tiene además un carácter descriptivo, al pretender estudiar, para el momento específico en el que se recoge la información, los comportamientos concretos de los directivos en su proceso de toma de decisiones sobre los ámbitos de la RSC, tal y como se producen en el ambiente empresarial[212].

[212] Lo dicho clasifica esta investigación como "no experimental y transversal o transeccional". Lo primero debido a que está referida al contexto natural de las personas en su ambiente de trabajo y, lo segundo, es decir su carácter transversal o transeccional, está referido a que la recolección de la información se llevará a cabo en un solo momento al aplicarse la encuesta y no mediante la recolección de información en diversos momentos o situaciones en el tiempo (**Hernández et ál.**, 2003; en Madero, 2007)

El método de investigación utilizado combina los enfoques inductivo y deductivo[213]. El carácter inductivo del método empleado se desprende de la necesidad de evaluar si existen algunos patrones comunes en los procesos de decisión de los directivos de las empresas estudiadas, en cuanto a lo que debe ser la actuación social responsable de la organización para la que trabajan. A partir del análisis del comportamiento de cada individuo en el proceso de decisión, se busca confirmar si los resultados obtenidos pueden generalizarse al conjunto de directivos responsables de la gestión de las acciones de RSC en la gran empresa peruana.

El carácter deductivo de esta investigación viene dado por la utilización y combinación de modelos existentes, aplicados a las realidades concretas en estudio. Estos modelos han sido empleados, tanto para la identificación de la percepción de los directivos sobre la RSC, como para conocer su percepción sobre la relevancia de los agentes sociales vinculados con la empresa.

7.2.2. Población

El grupo de empresas en estudio, según ha sido definido para fines de esta investigación, es el de las 200 más grandes empresas privadas que operan en el Perú, en términos de niveles de ingresos generados por facturación al año 2005[214]. Esta población de empresas fue identificada utilizando la base de datos de "The Perú Top 10,000 Companies" (**Perú Top Publications**, 2006), referente bibliográfico de uso difundido para la identificación y análisis de empresas en el país. Esta publicación se edita anualmente y, a 2006, había publicado su décimo octava edición a nivel nacional. Las 10,000 empresas incluidas en este anuario, representaron el 98.33% del PIB nacional del año 2005.

[213] De acuerdo con la clasificación de **Méndez Álvarez** (1995).
[214] Se ha utilizado la referencia de 2005 debido a que, al momento de iniciar el estudio empírico propuesto, la base de datos más actualizada disponible en el medio en cuanto a grandes empresas del sector privado que operan en el Perú presentaba información a dicho año.

De acuerdo con lo descrito en el párrafo anterior, el universo de las 200 empresas fue finalmente identificado, empleando los dos siguientes criterios adicionales:

- No incluir en la investigación a las empresas públicas o de propiedad del Estado. Estas empresas no han sido consideradas debido a que el principal interés de este trabajo es enfocarse en el rol que juegan las empresas privadas con una gestión socialmente responsable, en apoyo al Estado.
- En el caso de aquellas empresas de un mismo grupo empresarial que gestionaban la RSC de manera centralizada y en donde más de una de ellas estaba presente en el listado inicial de las 200 empresas más grandes, se contabilizó su presencia en el listado o *ranking* como una sola organización, debido a que el sujeto de interés en la investigación es el directivo responsable de la gestión de la RSC para todo el grupo.

7.2.3. Muestra

Esta investigación busca recoger información del conjunto de empresas que operan en el Perú y que conforman una muestra representativa de las 200 empresas privadas más grandes a nivel de ingresos por facturación en el país[215]. Según ello, la muestra quedó definida de la siguiente manera:

Unidad muestral

La unidad muestral seleccionada fue la empresa. En el caso en que dos o más empresas registradas en el listado de las 200 empresas más grandes del país fueran parte de un grupo empresarial con un manejo centralizado de sus políticas y acciones de RSC, se consideró su participación como una unidad muestral. En este sentido, se llevó a cabo un

[215] Como se indicó anteriormente, se utilizó la distribución de ingresos por empresas a 2005, publicada en 2006.

proceso previo de depuración del listado original para asegurar una sola posibilidad se selección como parte de la muestra y, en consecuencia, un solo proceso de recolección de información en estos casos.

Marco y tamaño muestral

Para identificar al conjunto de empresas participantes en la muestra, se procedió a realizar un muestreo aleatorio considerando dos estratos de interés, definidos a partir del sector de actividad principal de las empresas: empresas pertenecientes a los sectores extractivo, industrial y de construcción (de alto impacto en el entorno en los principales ámbitos de la RSC) y, empresas de los sectores comercial y de servicios (de relativo menor impacto en el entorno en los temas descritos). Una vez definido esto, se procedió a calcular el número de empresas necesarias en cada estrato para representar la misma proporción de los dos grupos observados en la población en estudio, considerando una muestra total de 100 empresas a encuestar.

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra de empresas a utilizar –definido en 100 empresas-, siguiendo a **Hair et ál.** (1999), se estimó conveniente considerar el criterio de selección de una muestra con un nivel de potencia estadística de más del 80% para un efecto tamaño de 0.5 (considerado moderado) y un Alpha igual o menor a 0.05, como nivel admisible de error. Según estos parámetros, en el caso de una muestra de 100 observaciones, para un Alpha de 0.05, la potencia de la muestra para encontrar un efecto moderado resulta ser de 94%, es decir, adecuada. Esta muestra de empresas constituye, en el muestreo aleatorio simple sin reposición un 6.93% de error[216].

[216] Este porcentaje de error ha sido calculado aplicando la fórmula de determinación del tamaño de muestra para una población finita, que considera un nivel de confianza z de 1.96 (para un Alpha de 0,05); una población de 200 empresas; un tamaño muestral de 100 empresas y una variable positiva (p) equivalente a 0.5, con una consiguiente variable negativa (q) también de 0.5.

Como siguiente paso se extrajeron 48 nombres de empresas del primer estrato y 52 nombres de empresas del segundo estrato, conformando de esta manera la muestra de 100 empresas que representaron el 50% de la población de compañías en estudio. En la Tabla 7.1. se presenta la distribución de empresas de la muestra aplicando los criterios recién descritos. Asimismo, únicamente a modo referencial, se incluye el detalle de la conformación sectorial resultante del muestreo aleatorio.

Tabla 7.1. Distribución de la población en estudio y su representación en la muestra de empresas a encuestar

SECTOR DE ACTIVIDAD	POBLACIÓN: 200 EMPRESAS PRIVADAS MÁS GRANDES DEL PERÚ		MUESTRA DE EMPRESAS ENCUESTADAS (50% de la población)
Sectores extractivo, industrial y construcción	96	48%	48
Sectores comercial y de servicios	104	52%	52
TOTAL	200	100%	100

SECTOR DE ACTIVIDAD	POBLACIÓN: 200 EMPRESAS PRIVADAS MÁS GRANDES DEL PERÚ		CONFORMACIÓN RESULTANTE DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA	
Extractiva	41	21%	24	24%
Industrial	53	27%	23	23%
Comercial	62	31%	25	25%
Servicios	42	21%	27	27%
Construcción	2	1%	1	1%
TOTAL	200	100%	100	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a la información extraída de **Perú Top Publications** (2006).

Informante y proceso de recolección de información

El proceso seguido para establecer comunicación con las empresas seleccionadas mediante el procedimiento antes descrito se basó en el contacto, primero telefónico y luego escrito –vía email o facsímil-, con miembros de la alta dirección de la totalidad de organizaciones. De esta forma se les informó sobre el objetivo de la investigación y se les solicitó dar su conformidad para proceder a entrevistar al directivo responsable de la gestión de la RSC.

Debido a la necesidad de realizar las encuestas específicamente a los directivos de estas empresas seleccionadas de manera aleatoria, el proceso de concertación de entrevistas fue largo y exigió por parte de la investigadora de un seguimiento cercano a cada una de las organizaciones, hasta concretar la reunión con el directivo indicado para proceder a aplicarle la encuesta de manera personal. Por ello, este proceso en particular se realizó en un periodo de un año, iniciado en 2007. En la medida en que las empresas confirmaban su participación se concertó una entrevista con el informante de cada unidad muestral.

En cada una de las organizaciones en las que se aplicó la encuesta, la investigadora entrevistó personalmente a la persona que la alta dirección indicó como “a cargo de la gestión de las acciones de RSC ante su despacho”. En aquellos casos en los que estas funciones estaban distribuidas entre varias personas de una misma firma -de acuerdo con sus áreas de especialidad y por ámbitos de la RSC-, se sugirió poder entrevistar a aquel directivo de mayor rango jerárquico, responsable de dar cuenta a la alta dirección sobre el desempeño conjunto del grupo en temas de RSC. Finalmente, en aquellos casos en los que no se identificaba a una persona específica, formal o informalmente a cargo de esta función, se entrevistó al director general de la firma, por tratarse del máximo responsable de la dirección ejecutiva de la empresa.

Una descripción pormenorizada del perfil de las empresas que conforman la muestra analizada se presentada en el apartado 7.6. de este capítulo, el cual se inicia en la página 421.

7.2.4. Plan de investigación

Una vez realizada una revisión inicial de la literatura existente sobre los temas relevantes en RSC, se procedió a la definición de un plan de investigación. Siguiendo a **Aiman-Smith y Markham** (2004; en Madero, 2007) los pasos definidos, y posteriormente ejecutados, fueron los siguientes:

1. Definición del objeto y del sujeto de estudio.
2. Redacción del instrumento de recolección de información o cuestionario.
3. Consulta a expertos sobre la idoneidad del cuestionario.
4. Desarrollo de una prueba piloto y análisis de sus resultados.
5. Identificación de la muestra.
6. Análisis e interpretación de los resultados.

Para llevar a cabo el análisis de la información recogida mediante el trabajo de campo, se planificó la utilización de las siguientes técnicas estadísticas. El objetivo de este proceso de análisis de datos, siguiendo a **Sekaran** (2000; en Fernández, 2001: 192) es "el conocimiento y descripción de los datos, el examen de su bondad y el contraste de las hipótesis planteadas".

- *Aplicación del análisis factorial*: se planteó la utilización de esta técnica para poder confirmar la validez estadística de la escala de medida creada para la priorización

de las acciones corporativas responsables por parte del directivo. La fiabilidad del instrumento de medida, en sus diversos componentes, ha sido analizada además mediante el Alpha de Cronbach.

- *Aplicación de técnicas descriptivas:* con la finalidad de realizar un análisis descriptivo del perfil de los encuestados y de las empresas a las que pertenecen se planteó la utilización de tablas de contingencia de doble entrada y de tablas de frecuencias de datos. Por otra parte, dado el carácter exploratorio de esta investigación, se definió el desarrollo de un análisis de *clusters* o conglomerados para poder identificar los perfiles de los principales grupos que conforman la muestra analizada, en su percepción sobre las variables centrales del modelo de investigación.

  Las técnicas descriptivas propuestas para el análisis de las respuestas obtenidas por cada variable, contemplaron el análisis univariante de las medidas de tendencia central y dispersión, así como la distribución de casos por ítem y escala de puntuación. De este modo, se hace posible estudiar la respuesta de los encuestados en cada uno de los tres grupos de variables planteados (motivaciones hacia la RSC; atributos de los agentes sociales percibidos y, priorización de los ámbitos de actuación social responsable de la empresa).
- *Análisis de correlación*: Debido a que gran parte de las hipótesis propuestas corresponden a afirmaciones en torno a la existencia de relación entre pares de variables, se planteó la utilización de pruebas de correlaciones bivariadas. Esta técnica permite observar las relaciones presentes entre las variables métricas (para nuestro caso específico, motivaciones de los directivos, atributos de los agentes sociales, prioridad de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa y algunas variables de control). Bajo el supuesto de existencia de una distribución normal en las variables analizadas, se planteó la utilización del coeficiente de correlación de Pearson que, como refiere **Fernández** (2001: 201) “constituye una medida de asociación lineal entre variables”. Como afirma este autor, “en el caso de tratarse de categorías ordenadas o con falta de normalidad se aconseja recurrir al coeficiente de correlación de Spearman”. Por ello, en estos casos, se optó por

emplear la prueba Rho de Spearman y otra prueba no paramétrica conocida como el Tau_b de Kendall.

- *Análisis de regresión*: Siguiendo a **Fernández** (2001) se ha considerado el uso de la técnica de regresión lineal múltiple para comprobar la influencia positiva de los atributos de los agentes sociales percibidos por el directivo en la relevancia que este otorga a sus demandas o expectativas. Para ello, se ha previsto el cálculo del coeficiente de determinación (R cuadrado), así como la definición del modelo de regresión, poniendo a prueba los datos para verificar la bondad del modelo.
- *Análisis de diferencia de medias*: Esta técnica resulta útil para analizar el comportamiento de aquellas variables de control o moderadoras de naturaleza nominal, y su efecto en la variable dependiente (en la priorización de la actuación social responsable). En estos casos, para comprobar las hipótesis basadas en alguna variable de tipo nominal se optó por la aplicación del análisis de diferencias de medias en las observaciones de los sub-grupos de encuestados definidos en las hipótesis de trabajo. Como paso previo a lo mencionado, para corrobar la igualdad de varianzas en el conjunto de datos observados se propuso la utilización del estadístico de Levene.
- *Otros análisis adicionales*: Dado que este trabajo tiene también un objetivo exploratorio, se propuso la realización de análisis complementarios de correlaciones para comprobar la existencia de relaciones adicionales entre variables específicas de cada ámbito de la acción responsable.

7.3. Construcción del instrumento de medición

7.3.1. Diseño del cuestionario

Con la finalidad de llevar a cabo la recolección de información primaria se ha realizado un trabajo previo para operacionalizar las variables en estudio y sistematizar el proceso de captura de información. En base a ello, se ha preparado el cuestionario *ad-hoc* que se

muestra en el Anexo 1, el cual recoge en cada una de sus secciones, estrategias particulares de presentación de la información en un esfuerzo por reducir los errores de medida en este proceso[217].

Sección introductoria

Este cuestionario ha sido dividido en cinco partes. En una primera parte, de carácter introductorio, se incide en el hecho de que se trata de un estudio sobre el proceso mental que conduce al entrevistado a la toma de decisiones sobre temas de RSC y, en ese sentido, sobre el énfasis en conocer sus percepciones y motivaciones, más que el desempeño real de la empresa en la que trabaja. Asimismo, en esta primera página se incluye un recuadro con las principales definiciones que buscan orientar a la persona que contesta a las preguntas. De este modo se ha pretendido lograr que no haya dudas sobre lo que se entiende por cada uno de los términos enunciados.

Cuerpo del cuestionario

Las respuestas al conjunto de preguntas del cuestionario serán utilizadas para analizar las hipótesis de trabajo formuladas en el modelo de investigación empírica que se desarrolla en el capítulo 6, apartado 6.3., que se inicia en la página 313.

La relación existente entre los objetivos de investigación, las hipótesis de trabajo y las preguntas formuladas en el instrumento de recolección de información (el cuestionario) se muestran en las tablas 7.2. a 7.6., presentadas a continuación. Estas tablas contienen,

[217] **Truxillo et ál.** (2004; en Madero, 2007) recomiendan cuidar aspectos referidos al vocabulario, la puntuación, la estructura de las afirmaciones y el flujo y secuencia de las partes del instrumento cuando se tratan aspectos vinculados con las personas en la organización.

además de las preguntas de investigación subyacentes en cada hipótesis planteada, una referencia a las secciones y textos del instrumento de recolección de información diseñado para la realización del trabajo de campo. En el Anexo 1, a partir de la página 651, se encuentra el texto completo del instrumento de recolección de información utilizado para el estudio de campo.

Sistematización de la Hipótesis 1:

Tabla 7.2. Sistematización del problema- Objetivo I de investigación

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS RELACIONADAS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	SECCIÓN Y ENUNCIADO DE LA PREGUNTAS SEGÚN EL CUESTIONARIO
Objetivo I: Evaluar el grado en que la importancia relativa del componente económico frente a los componentes no económicos de la RSC, afecta las decisiones del directivo sobre la actuación social responsable en los distintos ámbitos de la RSC.	**Hipótesis 1:** La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en cada ámbito de la RSC, está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.	**Motivaciones de los directivos en el proceso de toma de decisiones** a. ¿En qué ámbitos de la RSC tiene la empresa responsabilidades económicas? b. ¿En qué ámbitos de la RSC tiene la empresa responsabilidades legales? c. ¿En qué ámbitos de la RSC tiene la empresa responsabilidades éticas? d. ¿En qué ámbitos de la RSC tiene la empresa responsabilidades discrecionales? **Prioridad de los ámbitos de actuación social responsable** e. ¿Qué nivel de prioridad otorga el directivo a la atención de los distintos aspectos incluidos en cada ámbito de la RSC?	**SECCIÓN II: MOTIVACIONES DE LOS ENCUESTADOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES** En la primera columna se listan las motivaciones que influyen en el proceso de toma de decisiones en los distintos ámbitos de la actuación empresarial.Se le pide que distribuya un total de 10 puntos entre los factores motivacionales propuestos, en función a la importancia relativa que les otorga cuando tiene que tomar decisiones sobre cada ámbito de la gestión de su empresa. **SECCIÓN I: PRIORIDAD DE LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN SOCIAL** A continuación se proponen una serie de temas sobre los que usted podría tomar decisiones en su empresa. Indique qué prioridad otorgaría a cada uno de ellos. Utilice una escala de 1 a 5, donde: 1= La acción no es prioritaria para su empresa, la desestimaría. 5 = La acción es de máxima prioridad para su empresa, le daría su total apoyo.

Fuente: Elaboración propia.

Sistematización de la Hipótesis 2:

Tabla 7.3. Sistematización del problema- Objetivo II de investigación

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS RELACIONADAS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	SECCIÓN Y ENUNCIADO DE LAS PREGUNTAS SEGÚN EL CUESTIONARIO
Objetivo II: Evaluar si la relevancia otorgada por el directivo a las demandas de los agentes sociales afecta sus decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa en los distintos ámbito de la RSC.	**Hipótesis 2:** La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en cada ámbito de la RSC, está positivamente relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.	**Atributos de los agentes sociales – relevancia.** f. ¿Cuál es el nivel de relevancia que tienen los agentes sociales en cada ámbito de la RSC? **Prioridad de los ámbitos de actuación social responsable.** e. ¿Qué nivel de prioridad otorga el directivo a la atención de los distintos aspectos incluidos en cada ámbito de la RSC?	**SECCIÓN III: ATRIBUTOS DE LOS AGENTES SOCIALES** Se identifica como relevante a aquel grupo al que se le otorga prioridad en la atención. Por favor, asigne un puntaje en cada casilla. Para ello, utilice una escala de 1 a 5, donde: 1= La atención del grupo no es prioritaria 5 = La atención del grupo es de máxima prioridad. **SECCIÓN I: PRIORIDAD DE LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN SOCIAL** A continuación se proponen una serie de temas sobre los que usted podría tomar decisiones en su empresa. Indique qué prioridad otorgaría a cada uno de ellos.Utilice una escala de 1 a 5, donde: 1= La acción no es prioritaria para su empresa, la desestimaría. 5 = La acción es de máxima prioridad para su empresa, le daría su total apoyo.

Fuente: Elaboración propia.

Sistematización de la Hipótesis 3:

Tabla 7.4. Sistematización del problema- Objetivo III de investigación (1/3)

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS RELACIONADAS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	SECCIÓN Y ENUNCIADO DE LAS PREGUNTAS SEGÚN EL CUESTIONARIO
Objetivo III: Evaluar si los atributos de los agentes sociales, percibidos por el directivo, influyen en la relevancia que otorga a la gestión de las demandas de cada uno de ellos, en los distintos ámbitos de la RSC.	**Hipótesis 3:** Los atributos percibidos por el directivo sobre el grado de poder, urgencia y legitimidad de los agentes sociales están positivamente relacionados, de manera individual y en conjunto, con la relevancia que otorga a sus demandas, en los distintos ámbitos de la RSC.	**Atributos de los agentes sociales – poder.** g. ¿Qué agentes sociales ejercen poder en cada ámbito de la RSC?	**SECCIÓN III: ATRIBUTOS DE LOS AGENTES SOCIALES** Se desea conocer sus percepciones sobre diversos grupos con los que su empresa interactúa. Poder: Se entiende como poder a la capacidad de los grupos que se listan a continuación para influenciar o imponer en su empresa recompensas o castigos económicos; para utilizar la vía legal; para influir o afectar la imagen pública de su empresa o; para utilizar cualquier otro medio de coerción. Por favor, asigne un puntaje en cada casilla. Para ello, utilice una escala de 1 a 5, donde: 1 = El grupo no ejerce ningún poder sobre la empresa. 5 = El grupo ejerce un poder muy fuerte sobre la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.4. Sistematización del problema- Objetivo III de investigación… (continúa 2/3)

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS RELACIONADAS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	SECCIÓN Y ENUNCIADO DE LAS PREGUNTAS SEGÚN EL CUESTIONARIO
Objetivo III: Evaluar si los atributos de los agentes sociales, percibidos por el directivo, influyen en la relevancia que otorga a la gestión de las demandas de cada uno de ellos, en los distintos ámbitos de la RSC.	**Hipótesis 3:** Los atributos percibidos por el directivo sobre el grado de poder, urgencia y legitimidad de los agentes sociales están positivamente relacionados, de manera individual y en conjunto, con la relevancia que otorga a sus demandas, en los distintos ámbitos de la RSC.	**Atributos de los agentes sociales – urgencia.** h. ¿Qué agentes sociales tienen expectativas urgentes en cada ámbito de la RSC?	**SECCIÓN III: ATRIBUTOS DE LOS AGENTES SOCIALES** Se desea conocer sus percepciones sobre diversos grupos con los que su empresa interactúa. Urgencia: Un grupo muestra urgencia en su relación con la empresa cuando es activo al hacer valer demandas o pedidos que siente importantes. Por favor, asigne un puntaje en cada casilla. Para ello, utilice una escala de 1 a 5, donde: 1= Las demandas o pedidos del grupo no son nada urgentes. 5 = Las demandas o pedidos del grupo son absolutamente urgentes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.4. Sistematización del problema- Objetivo III de investigación…(continúa 3/3)

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS RELACIONADAS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	SECCIÓN Y ENUNCIADO DE LAS PREGUNTAS SEGÚN EL CUESTIONARIO
Objetivo III: Evaluar si los atributos de los agentes sociales, percibidos por el directivo, influyen en la relevancia que otorga a la gestión de las demandas de cada uno de ellos, en los distintos ámbitos de la RSC.	**Hipótesis 3:** Los atributos percibidos por el directivo sobre el grado de poder, urgencia y legitimidad de los agentes sociales están positivamente relacionados, de manera individual y en conjunto, con la relevancia que otorga a sus demandas, en los distintos ámbitos de la RSC.	**Atributos de los agentes sociales – legitimidad.** i. ¿Qué agentes sociales tienen expectativas legítimas en cada ámbito de la RSC? **Atributos de los agentes sociales – relevancia.** f. ¿Cuál es el nivel de relevancia que tienen los agentes sociales en cada ámbito de la RSC?	**SECCIÓN III: ATRIBUTOS DE LOS AGENTES SOCIALES** Se desea conocer sus percepciones sobre diversos grupos con los que su empresa interactúa. Legitimidad: Las demandas de un grupo son consideradas legítimas cuando se cree que son apropiadas o adecuadas. Por favor, asigne un puntaje en cada casilla. Para ello, utilice una escala de 1 a 5, donde: 1 = Las demandas o pedidos del grupo no son apropiadas, es decir, no son legítimas. 5 = Las demandas o pedidos del grupo son totalmente apropiadas o legítimas. **SECCIÓN III: ATRIBUTOS DE LOS AGENTES SOCIALES** Se identifica como relevante a aquel grupo al que se le otorga prioridad en la atención. Por favor, asigne un puntaje en cada casilla. Para ello, utilice una escala de 1 a 5, donde: 1= La atención del grupo no es prioritaria y, 5 = La atención del grupo es de máxima prioridad.

Fuente: Elaboración propia.

Sistematización de las Hipótesis 4 a 8:

Tabla 7.5. Sistematización del problema- Objetivo IV de investigación (1/2)

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS RELACIONADAS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	SECCIÓN Y ENUNCIADO DE LA PREGUNTAS SEGÚN EL CUESTIONARIO
Objetivo IV: Evaluar el efecto que ejercen ciertas variables de control referidas a aspectos estructurales correspondientes a la empresa en la que trabajan los directivos –tamaño,resultado financiero, procedencia del capital, actividad económica y presencia en el mercado de valores-, en la prioridad general que otorga dicho directivo a la acción social responsable.	**Hipótesis 4:** Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa. **Hipótesis 5:** Existe una relación positiva entre el resultado financiero de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa. **Hipótesis 6:** Los directivos que pertenecen a empresas con una presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas con presencia minoritaria o nula de capitales extranjeros.	**Variables de control:** j. ¿Es el tamaño de la empresa un factor que afecta las prioridades del directivo sobre la acción social de la empresa? k. ¿Es el resultado financiero de la empresa un factor que afecta las prioridades del directivo sobre la actuación social responsable? l. ¿Es la presencia de capital extranjero en la propiedad de la empresa un factor que afecta las prioridades del directivo sobre la actuación social responsable?	**SECCIÓN IV: DATOS GENERALES** **Tamaño:** Ventas totales 2005-2006. **Resultado financiero:** Beneficios netos de 2005 y 2006. **Origen del capital:** Proporción de capital nacional y de capital extranjero en la estructura de propiedad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.5. Sistematización del problema- Objetivo IV de investigación… (continúa 2/2)

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS RELACIONADAS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	SECCIÓN Y ENUNCIADO DE LA PREGUNTAS SEGÚN EL CUESTIONARIO
Objetivo IV: Evaluar el efecto que ejercen ciertas variables de control referidas a aspectos estructurales correspondientes a la empresa en la que trabajan los directivos – tamaño, resultado financiero, procedencia del capital, actividad económica y presencia en el mercado de valores-, en la prioridad general que otorga dicho directivo a la acción social responsable.	**Hipótesis 7:** Los directivos que pertenecen a empresas comerciales y de servicios otorgan una prioridad relativa menor al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental, en relación con los directivos miembros de empresas pertenecientes al conjunto de otros sectores (industrial, extractivo y construcción). **Hipótesis 8:** Los directivos que pertenecen a empresas que cotizan acciones en los mercados de valores nacional o internacional otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas que no cotizan sus acciones en el mercado de valores.	**Variables de control:** m. ¿Es la actividad económica de la empresa un factor que afecta las prioridades del directivo sobre la actuación social responsable en el ámbito medioambiental? n. ¿Es la presencia de la empresa en el mercado de valores un factor que afecta las prioridades del directivo sobre la actuación social responsable de la empresa?	**SECCIÓN IV: DATOS GENERALES** **Actividad económica:** extractiva, industrial, comercial, servicios o construcción. Indicación detallada de actividad principal. **Cotización en mercado de valores:** si cotiza en el mercado de valores o no cotiza en el mercado de valores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.6. Sistematización del problema- Objetivo V de investigación

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS RELACIONADAS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	SECCIÓN Y ENUNCIADO DE LA PREGUNTAS SEGÚN EL CUESTIONARIO
Objetivo V: Evaluar el efecto que ejercen ciertas variables de control referidas a aspectos personales del directivo – edad y tipo de experiencia profesional previa-, en la prioridad general que otorga dicho directivo a la acción social responsable.	**Hipótesis 9:** Los directivos más jóvenes otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos de mayor edad relativa. **Hipótesis 10:** Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en áreas funcionales de alta interacción con el entorno y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables en la empresa. **Hipótesis 11:** Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables en la empresa.	**Variables de control:** o. ¿Es la edad del directivo un factor que afecta sus prioridades sobre la actuación social responsable de la empresa? p. ¿Es la experiencia funcional del directivo un factor que afecta sus prioridades sobre la actuación social responsable de la empresa? q. ¿Es la experiencia profesional del directivo en empresas con sede central en países con economías desarrolladas o emergentes un factor que afecta sus prioridades sobre la actuación social responsable de la empresa?	**SECCIÓN IV: DATOS GENERALES** **Edad:** Edad del directivo. **Experiencia profesional:** Tiempo en posiciones desempeñadas en departamentos o áreas de dirección general; administración y finanzas; operaciones o procesos técnicos; comerciales, de desarrollo/oferta de productos, de mercadeo, de imagen corporativa, relaciones públicas, servicio al cliente o relaciones con la comunidad. **Experiencia profesional en empresas con distinto origen geográfico:** Tiempo en posiciones desempeñadas en empresas con sede central en países de economías desarrolladas y en empresas con sede central en países de economías emergentes.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 7.7., se resumen las principales estrategias utilizadas para facilitar la cumplimentación del cuestionario, de manera que se asegure la adecuada recolección de información. En este sentido, la forma adoptada en la presentación del cuestionario utilizado ha buscado cubrir los siguientes aspectos formales:

- Un orden de preguntas que facilite la comprensión inicial de los ámbitos de la actuación social responsable.
- Instrucciones claras para la adecuada calificación de cada parte del cuestionario, considerando el uso de diversos sistemas de puntuación a lo largo del instrumento.
- Referencia a lo largo del cuestionario de los conceptos claves sobre los que se pregunta.
- Una diagramación que facilite la visualización de las diversas secciones del cuestionario.
- Presencia constante de la investigadora para poder absolver cualquier duda que se presente.

Tabla 7.7. Estrategias de presentación y calificación del cuestionario

SECCIÓN I: PRIORIDAD DE LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN SOCIAL
• Se presentan diversas acciones relacionadas con la actuación socialmente responsable de la empresa en cada ámbito de la RSC. • La intención de poner este conjunto de enunciados en la primera sección es ayudar al encuestado a familiarizarse con los ámbitos de la RSC, a través de acciones concretas extraídas de los principales instrumentos internacionales para medir y evaluar la actuación de la empresa. • Se pide al encuestado que priorice el nivel de atención que daría a cada acción propuesta, utilizando su juicio personal. Se solicita calificar cada acción mediante una escala de Likert de 5 puntos que busca discriminar el nivel de prioridad otorgado. El promedio simple del puntaje obtenido en todas las acciones de un mismo ámbito de la RSC, reflejará la prioridad otorgada por el directivo a dicho ámbito. El nivel de prioridad general otorgado por el directivo a la actuación social responsable de la empresa se obtendrá del cálculo del promedio general de puntajes asignados al conjunto de acciones propuestas en los seis ámbitos de acción definidos.
SECCIÓN II: MOTIVACIONES DE LOS ENCUESTADOS FRENTE A LA RSC
• Orientada a recoger las percepciones del entrevistado sobre la importancia relativa de las responsabilidades de la empresa ante la sociedad. • Dado que se trata de un ejercicio de valoración personal, se ha utilizado una escala de distribución forzada de un número máximo de diez puntos, entre los cuatro tipos de responsabilidad de la empresa: responsabilidad económica, legal, ética y discrecional. Este sistema de puntuación busca exigir al informante que realice un verdadero ejercicio de priorización entre los diversos tipos de responsabilidades, al analizar cada ámbito de la RSC. El uso de un sistema de valoración relativa responde a las propuestas de Aupperle (1984). • Este tipo de técnicas de distribución forzada evita que quien conteste el cuestionario realice una valoración elevada en todos los casos, orientado por el "deber ser" o por "lo que pueda ser deseable que se conteste", más que por sus motivaciones reales en cada caso.
SECCIÓN III: ATRIBUTOS DE LOS AGENTES SOCIALES
• Orientada a recoger las percepciones del encuestado sobre los atributos de los agentes sociales y sus demandas. • Dado que se busca conocer la percepción del encuestado sobre cada atributo de los agentes sociales y sus demandas: poder, urgencia y legitimidad, así como la relevancia de dichas demandas, en el caso de cada grupo de agentes sociales y para cada ámbito de la RSC, se propone utilizar una escala de puntuación de Likert de 5 puntos, que gradúa la calificación en torno a cada factor evaluado. El puntaje total asignado a cada atributo de los agentes sociales y sus demandas, al analizar cada uno de los ámbitos de la RSC, se calculará mediante la suma de la calificación otorgada a los diversos grupos de agentes sociales incluidos en el cuestionario.
SECCIÓN IV: DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO
• Se recoge información valiosa sobre el perfil del encuestado y de la empresa en la que trabaja, con la finalidad de poder analizar las variables de control establecidas en el modelo analítico propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario destacar que, desde el inicio de la presente investigación, se tuvo previsto que la recolección de información fuera conducida por la investigadora, quien realizó en forma personal las preguntas a la totalidad de los 100 entrevistados. Este proceso permitió que en todos los casos se haya completado el 100% de la información solicitada de forma adecuada y que se absuelva directamente cualquier duda sobre las escalas de puntuación a aplicar.

Otro aspecto relevante ha sido la necesidad de adaptar el lenguaje del cuestionario a los términos usualmente empleados en Latinoamérica para cada concepto, así como el uso de tablas de puntuación en lugar de una extensa encuesta de enunciados listados, con la finalidad de hacer más ágil su cumplimentación. Siguiendo a **Marlhortra** (1997; en Fernández, 2001), es recomendable realizar pruebas previas a través de entrevistas personales, con la finalidad de observar las reacciones de quienes deben completar la información. Por ello, para poner a prueba el contenido y presentación de la primera versión del instrumento se convocó a dos profesionales del campo de las ciencias administrativas que trabajan en empresas prestigiosas del país, estudiantes de un programa de maestría en Administración, para que se concentraran en ofrecer retroalimentación detallada sobre la forma de presentación y redacción de los temas y enunciados. A partir de este ejercicio, se hicieron los primeros ajustes de forma y contenido.

7.3.2. Consulta a expertos

En forma previa al estudio de campo se ha llevado a cabo un proceso de dos fases para poner a prueba el instrumento de recolección de información, el cual finalmente fue definido tal como se presentó en el apartado anterior, en las tablas correspondientes. La primera fase de este proceso estuvo referida a la consulta a expertos latinoamericanos en el tema de responsabilidad social corporativa, sobre la validez del instrumento. En una

segunda fase, se aplicó el cuestionario a un grupo de 38 estudiantes de nivel de maestría de la Universidad del Pacífico del Perú, con la finalidad de observar posibles dificultades en el momento de su utilización.

Primera consulta a expertos

Con la finalidad de obtener retroalimentación sobre la estructura y contenido del instrumento de recolección de información, se llevó a cabo un proceso de consulta entre expertos latinoamericanos reconocidos en el tema. Para ello, se estableció contacto con los miembros de la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), reconocida red académica liderada por Harvard Business School, que reúne a las principales escuelas de negocios latinoamericanas para el estudio de temas vinculados con la gestión de la actuación social responsable. En estas instituciones, se estableció contacto con las personas que ocupaban formalmente el cargo de "líderes del equipo de investigación local", de los países participantes en la red SEKN. Adicionalmente, se agregó a la lista un investigador de la Universidad del Pacífico del Perú. Todos los expertos que hicieron llegar sus comentarios ostentan el grado de doctores en diversas especialidades como Administración, Marketing y Negocios, Antropología Sociocultural, Educación y Políticas Sociales. Asimismo, cuentan con una trayectoria reconocida en la investigación en temas de RSC y emprendimientos sociales.

Los expertos que colaboraron en este proceso tuvieron acceso a los objetivos de investigación y a las hipótesis de trabajo propuestos en este documento. Asimismo, recibieron un ejemplar del instrumento de recolección de información. De los diez líderes de proyecto consultados, se recibió retroalimentación de siete. Las principales recomendaciones recogidas de dichos expertos estuvieron referidas a aspectos formales -a términos utilizados y a la puntualización de conceptos empleados-, así como a la oportunidad y modalidad de aplicación de la encuesta. En este sentido se hicieron dos

recomendaciones relevantes: incluir un glosario de términos en el cuerpo del cuestionario y acompañar a los encuestados durante la cumplimentación de las preguntas. Asimismo, una recomendación oportuna fue la realización de una prueba piloto previa al estudio empírico.

Segunda consulta a expertos

En una etapa posterior, dos académicos de la Universidad de Deusto revisaron el instrumento de recolección de información, aportando sus sugerencias. El tenor de sus recomendaciones estuvo orientado a asegurar que los enunciados contenidos en el instrumento de recolección de información se explicaran por sí mismos, de modo que no permitieran más de una interpretación. Como producto de esta fase de consulta se realizaron algunos ajustes en el sentido mencionado.

7.3.3. Prueba piloto

La prueba piloto buscó perfeccionar el instrumento de recolección de información que sería posteriormente utilizado en el estudio empírico, evaluando la validez de su contenido y los aspectos formales de su presentación. El instrumento utilizado para llevar a cabo esta prueba piloto tiene incorporadas las recomendaciones de los expertos, reseñadas en la sección anterior.

7.3.3.1. Proceso de recolección de la información

Esta prueba piloto ha sido realizada con la participación de 38 estudiantes de la Maestría en Administración impartida por la Universidad del Pacífico. Para lograr la participación voluntaria de estos profesionales, las autoridades académicas del programa invitaron a un grupo aproximado de 100 estudiantes de diversos niveles de avance en los estudios del programa de MBA. De ellos, como se mencionó anteriormente, fueron 38 los que respondieron a la invitación.

Cabe anotar que el instrumento de recolección de información fue completado sin el apoyo de la investigadora responsable, con la finalidad expresa de someterlo a un proceso de comprensión más riguroso que el que se daría cuando el estudio empírico se lleve a cabo, con la presencia de la investigadora.

Por otra parte, considerando que el estudio empírico contempla la aplicación del instrumento entre los directivos responsables de la gestión de las acciones de RSC de las empresas, y que los estudiantes participantes en la prueba piloto no tenían en ese momento dicha responsabilidad en las empresas en las que trabajaban, se incorporó en el instrumento una instrucción inicial invitando a los encuestados a que completaran la información solicitada asumiendo momentáneamente el rol de directores generales de sus empresas. La justificación de dicho pedido surgió ante la posibilidad de que los encuestados no tuviesen claras las funciones de un directivo responsable de los temas de RSC en la empresa. Por ello, se optó por solicitar que asumieran la más alta función ejecutiva en la empresa (y no la del directivo a cargo de la RSC) para que los encuestados no tuviesen duda alguna sobre su capacidad y nivel de decisión en los temas propuestos.

La redacción de esta instrucción adicional fue la siguiente:

Para completar esta encuesta ASUMA EL ROL DE DIRECTOR GENERAL de la empresa en la que actualmente trabaja. Tome decisiones como si ocupara esta posición. En esta ocasión, no estamos interesados en recoger información sobre su empresa, sino más bien sobre los criterios que usted utilizaría en su proceso de toma de decisiones. Muchas gracias por su tiempo.

7.3.3.2. Perfil de los encuestados

Como se observa en la Tabla 7.8., entre los encuestados hay una representación importante de funcionarios de organismos estatales (28.95%), seguidos por una proporción similar de profesionales que trabajan en empresas de servicios no financieros y aquellos provenientes de empresas industriales (21.05% cada grupo). En lo que se refiere a profesionales que provienen de empresas de intermediación financiera, se registra únicamente un 13.16% del total de la muestra[218].

Debido a la variedad de sectores y grupos representados en esta muestra, resulta predecible que no puedan esbozarse conclusiones que infieran algún tipo de comportamiento u opinión extrapolable al conjunto de grandes empresas que operan en el Perú, foco del estudio empírico de esta investigación. El objetivo central de la prueba piloto fue poner a prueba el instrumento, más que elaborar conclusiones sobre la comprobación de las hipótesis planteadas para la investigación.

En lo que se refiere al tamaño de las organizaciones en las que trabajaban los encuestados, es posible observar que cerca de un 40% de ellos pertenecían a empresas

[218] Para hacer referencia a los encuestados se utilizará el término “profesionales” ó “estudiantes de nivel de postgrado” porque es requisito de esta escuela de negocios que todos sus estudiantes cuenten con un grado profesional para cursar estudios en los programas de maestría.

con un número de trabajadores que oscila entre 100 y 500, mientras que un 31.58% formaban parte de organizaciones de mayor envergadura. Solo el 15.79% de encuestados desarrollaban labores en empresas de menos de 100 trabajadores.

Finalmente, en la misma tabla es posible observar que una gran proporción de los encuestados ocupaba posiciones intermedias de nivel profesional o técnico (50%) y que solo un 31.57% ocupaba puestos de nivel de jefatura o superior.

Tabla 7.8. Prueba piloto: Perfil de las empresas y posición actual de los encuestados

Clasificación	Sub-categorías	Porcentaje
Giro de la empresa	**Comercio**	**10.53%**
	Servicios no financieros	**21.05%**
	Industria	**21.05%**
	Organismos estatales	**28.95%**
	Construcción	**2.63%**
	Bancos	**10.53%**
	Administración de Fondos de Pensiones	**2.63%**
	No respuesta	**2.63%**
Número de trabajadores	**Menos de 100 trabajadores**	**15.79%**
	Entre 100 y 500 trabajadores	**39.47%**
	Entre 501 y 2700 trabajadores	**21.05%**
	Más de 2700 trabajadores	**10.53%**
Posición actual del encuestado	**Director General**	**0.00%**
	Segundo nivel de dirección	**7.89%**
	Nivel de jefatura	**23.68%**
	Nivel profesional o técnico	**50.00%**
	Puestos de Asesoría/Consultoría	**7.89%**
	No respuesta	**10.53%**

Fuente: Elaboración propia.

7.3.3.3. Análisis de resultados

Si bien, como se ha mencionado, la prueba piloto tiene como objetivo central perfeccionar a nivel formal el instrumento de medida, y para ello se pidió a los encuestados que anotaran en el instrumento cualquier duda o sugerencia al respecto, resultó de interés para la investigadora realizar un análisis exploratorio y descriptivo muy básico que permitiera conocer el comportamiento de las variables en la prueba realizada. A continuación se presentan de forma sintetizada las respuestas recibidas.

Motivaciones de los encuestados en torno a los componentes de la RSC

De las respuestas obtenidas se puede concluir que, en lo que se refiere al ámbito laboral, el factor económico logra una mayor calificación promedio en las motivaciones de los encuestados (3.3), mientras que el factor menos valorado fue el ético con 2.0 de calificación promedio. En lo que se refiere al nivel de respuesta obtenido en relación con la gestión social, el factor discrecional se presenta como principal criterio motivador, alcanzando una calificación promedio de 3.2, mientras que el factor menos valorado fue el económico con 1.7 de calificación promedio. Por su parte, el análisis del ámbito de la gestión medioambiental, el factor discrecional (al igual que en el caso de la gestión social) vuelve a presentar la mayor calificación promedio, alcanzando un puntaje de 3.3. Sigue a este factor, en importancia, la motivación ética de los encuestados con 2.5 de calificación promedio. Resulta relevante destacar que en caso del tema medioambiental, el factor económico es identificado como un motivador menos importante, con solo 1.6 de puntaje promedio.

Al analizar el ámbito de la gestión del gobierno corporativo, las puntuaciones atribuidas a los factores motivacionales en este tema son, en general, menores que en los temas

anteriores. Por otra parte, se muestra cierta polarización en las calificaciones promedio donde las motivaciones económicas y legales son calificadas relativamente más altas (2.7 y 2.6 respectivamente), mientras que las motivaciones éticas y discrecionales son calificadas en promedio más bajas (2.2 y 2.1 respectivamente). En lo que se refiere al ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado se observa que el factor económico recibe el puntaje promedio más alto (3.7), superior al que se le atribuye en todos los otros temas analizados. El factor motivacional más bajo en este caso fue el tema legal, con 1.5 de calificación promedio (también con el puntaje más bajo obtenido en el conjunto de ámbitos de la gestión social empresarial). Los factores éticos y discrecionales se ubican en un nivel intermedio con 2.1 y 2.3, respectivamente. Por otra parte, al analizar el nivel de dispersión en las respuestas encontramos que la mayor dispersión se encuentra en el factor económico (1.59 de desviación estándar), en contraste con la mayor concentración de respuestas que presenta el factor legal (0.84). Finalmente, el análisis de las puntuaciones obtenidas en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro muestra que el factor económico vuelve a ser el mejor puntuado con un promedio de 3.5, mientras que los factores legales y éticos son los que menor puntaje promedio reciben con 1.8 ambos. En cuanto al nivel de dispersión en las respuestas, se observa que la menor dispersión se presenta al evaluar las motivaciones éticas (1.8), mientras que la mayor dispersión se presenta al considerar el factor económico, con una desviación estándar de 1.48.

Análisis de las motivaciones en torno a los componentes de la RSC a nivel de totales generales

La observación a nivel de la actuación social responsable empresarial general o agregada, permite encontrar que el factor económico recibe el más alto puntaje promedio como componente principal de la RSC desde la perspectiva de los encuestados (16.1), seguido por el factor discrecional (15.0). A continuación, el factor ético (13.3) y, finalmente, el factor legal (12.3). Por otro lado, el mayor nivel de dispersión en las

respuestas se presenta en el factor económico (5.89 de desviación estándar), en contraposición con el factor legal, que muestra una respuesta menos dispersa (desviación estándar de 2.94). Es interesante rescatar la posición que ocupa este último factor pues, de ello se podría deducir que, para los encuestados, la normatividad no es un factor relevante en la motivación de las personas frente a la actuación empresarial socialmente responsable.

Finalmente, para complementar este análisis, es importante resaltar que al estudiar cada ámbito de la actuación social responsable de la empresa, el factor económico se ubicó como el más importante en cuatro de los seis ámbitos (gestión laboral, gobierno corporativo, oferta de productos y servicios y, gestión de la cadena de suministro). En los otros dos ámbitos de la actuación social responsable de la empresa (gestión social y gestión medioambiental), las respuestas se muestran coherentes pues se valoran más las motivaciones discrecionales, que están precisamente referidas a la búsqueda del bienestar de la sociedad en su conjunto. Otro elemento a resaltar es que en los dos casos en los que la motivación discrecional cobra mayor relevancia, los encuestados ubican a las motivaciones económicas en el último lugar. Asimismo, en uno de los casos en que los encuestados ubican la motivación económica en primer lugar, sitúan a la motivación discrecional en la posición opuesta, es decir, en el último lugar. Esto permite concluir que, en la muestra estudiada, los factores económicos y discrecionales muestran cierta contraposición en su nivel de valoración.

Atributos de los agentes sociales

Como se verá más adelante, la valoración de los atributos de los agentes sociales presenta un patrón recurrente. Al consultar a los encuestados sobre los atributos de los agentes sociales, percibidos en el ámbito de la gestión laboral, se atribuyen a la legitimidad de las demandas la mayor calificación promedio (27.7), frente a los otros

atributos (poder 25.0 y urgencia 24.7). En lo que se refiere a los atributos de los agentes sociales al analizar el ámbito de la gestión social, coincidentemente, los encuestados atribuyen nuevamente a la legitimidad de las demandas la mayor calificación promedio (25.6), frente a los otros atributos (urgencia 24.2 y poder 23.8). Este patrón se repite para el ámbito de la gestión medioambiental, donde nuevamente el atributo de legitimidad de las demandas adquiere mayor relevancia con una puntuación promedio de 26.8. En segundo lugar, aparece el atributo de urgencia con una calificación promedio de 24.7 y, finalmente, el atributo de poder, con 23.3 de promedio. El análisis del ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo sigue el mismo patrón pues, el atributo de legitimidad de las demandas adquiere mayor relevancia con una puntuación promedio de 24.8, algo inferior a la observada en los ámbitos de actuación social responsable empresarial previamente analizados. Como en el caso del ámbito social y del ámbito medioambiental, en segundo lugar aparece el atributo de urgencia con una calificación promedio de 24.3 y, finalmente, el atributo de poder, con 22.6 de promedio. En el contexto de la oferta de productos y servicios al mercado se evidencia una mayor calificación al atributo de legitimidad (27.9 de calificación promedio). En segundo lugar ubican la urgencia de sus demandas con una calificación promedio de 25.1 y, en tercer lugar, el atributo de poder ejercido por los agentes sociales (25.1 de calificación promedio). Es importante destacar que estos tres atributos reciben calificaciones más elevadas que en todos los ámbitos analizados anteriormente. Finalmente, el análisis del ámbito de la gestión de la cadena de suministro revela una mayor calificación al atributo de legitimidad (26.1 de calificación promedio). En segundo lugar, nuevamente, ubican la urgencia de sus demandas con una calificación promedio de 24.5 y, en tercer lugar, el atributo de poder ejercido por los agentes sociales (22.8 de calificación promedio).

Como comentario final a esta parte del análisis es relevante mencionar que, con excepción del ámbito de la gestión laboral, en los otros cinco ámbitos de la actuación social responsable se ha mantenido el orden de importancia otorgado a los atributos percibidos en las demandas de los agentes sociales. En efecto, en primer lugar aparece la legitimidad como el atributo de más alta calificación, seguido del atributo de urgencia y,

finalmente, del atributo de poder ejercido por dichos agentes sociales. Esto permite concluir que, para los encuestados, la legitimidad de las demandas (en primer lugar en los seis ámbitos consultados) es el atributo más valorado en los agentes sociales y que, independientemente del tema que se esté tratando, la relevancia que se le otorga a los tres atributos sigue un patrón similar. Por otra parte, un análisis visual de los resultados obtenidos en la valoración de los tres atributos de los agentes sociales propuestos y la relevancia de los mismos parece mostrar cierta relación entre estas variables, lo que resulta adecuado como indicio inicial para proceder con el estudio con la muestra de directivos foco de esta investigación.

Prioridad de los ámbitos de la actuación social responsable

Considerando la calificación promedio otorgada a los ámbito de actuación, el orden de prioridad asignado por los encuestados a cada ámbito de la acción social responsable sería el siguiente:

- Oferta de productos y servicios al mercado.
- Gestión laboral.
- Gestión de la cadena de suministro.
- Transparencia, valores y gobierno corporativo.
- Gestión social y gestión medioambiental, con la misma puntuación.

Dada la preponderancia otorgada a la motivación económica como componente de la RSC, para los diversos ámbitos de actuación corporativa en estudio, parecería consistente apreciar el orden de prioridad otorgado a las acciones propuestas, donde desde el juicio de los encuestados las tres actividades priorizadas resultaron ser la gestión del producto o servicio, la gestión laboral y la gestión de la cadena de suministro.

Es conveniente mencionar que a partir de la sola descripción de los resultados no es posible llegar a hallazgos concluyentes pues, para ello, sería necesario someter los datos obtenidos a pruebas estadísticas. Esta información recogida podría ser analizada en estudios posteriores que escapan al ámbito de la presente investigación.

7.3.4. Ajustes del cuestionario

La realización de la prueba piloto ha permitido evidenciar algunos detalles relevantes sobre el proceso de cumplimentación del instrumento de medida. Estos se hicieron evidentes mediante la observación de las respuestas dadas en los cuestionarios y a través de la consulta posterior a su aplicación a varias personas participantes en el proceso. Se destacaron los siguientes aspectos:

- El tiempo estimado por persona para completar el cuestionario fue reportado en un aproximado de una hora. La diversidad de sistemas de puntuación entre las secciones representó mayor complejidad para su cumplimentación, lo que se tradujo en un promedio de tiempo significativo para el encuestado que deseaba responder adecuadamente.
- Algunos participantes incluyeron puntuaciones no contempladas en las escalas (como la utilización de ceros) o indicaron puntuaciones que excedían en conjunto a las máximas posibles (en la sección II se pide que la puntuación total no exceda de diez puntos a nivel de columnas). Asimismo, en algunos casos dejaron ítems sin puntuar.
- Algunos participantes no discriminaron adecuadamente sus puntuaciones, repitiéndolas para los diversos ámbitos analizados.

Estos hallazgos confirmaron la necesidad de que la investigadora estuviera presente en el 100% de entrevistas a realizar en el estudio de campo, tanto para resolver cualquier

consulta, como para evitar los vicios en la cumplimentación del cuestionario antes mencionados.

Como último paso en el análisis de la prueba piloto, se estimó el coeficiente Alpha de Cronbach para conocer el nivel de fiabilidad del instrumento de medida. Los resultados se muestran en la Tabla 7.9.

Tabla 7.9. Alpha de Cronbach para la prueba piloto

Actuación social responsable	**0.76**
Percepciones sobre la RSC:	
Componente económico de la RSC	**0.78**
Componente legal de la RSC	**0.28**
Componente ético de la RSC	**0.67**
Componente discrecional de la RSC	**0.7**
Atributos y relevancia de los agentes sociales	**0.97**

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados mostraron la fiabilidad del instrumento de medida, salvo en el caso del componente legal sobre las motivaciones del directivo en torno a la RSC (con un Alpha de Cronbach de 0.28). Algunas consideraciones han sido tenidas en cuenta para mantener esta variable en el cuestionario final, en la forma en que se ha propuesto su medición, a pesar de no haber logrado, en este caso particular, un Alpha de Cronbach satisfactorio. En primer lugar, es necesario considerar que este componente de la RSC es parte importante del modelo conceptual desarrollado por **Carroll** (1979), utilizado como base teórica en esta investigación. Por ello, mantenerlo, resulta relevante para fines del enfoque conceptual de la investigación. Por otro lado, a nivel formal, para puntuar esta variable se ha utilizado el mismo método aplicado a los otros tres componentes, donde el

coeficiente de Alpha de Cronbach ha resultado ser adecuado. En este sentido, un factor a tener en cuenta es el tamaño de la muestra utilizada en la prueba piloto (38 personas), que podría considerarse una muestra relativamente pequeña. Asimismo, es relevante el hecho de que los sujetos encuestados en la prueba piloto no trabajan en la actualidad en temas de RSC, por lo que no necesariamente están familiarizados con el marco regulatorio existente en cada ámbito de la RSC propuesto. Este último hecho podría haber sesgado la respuesta de los participantes. Finalmente, en un análisis a posteriori, es posible verificar que los resultados del estudio de campo desarrollado con los 100 directivos a cargo de la gestión de la RSC muestran, para esta variable, un Alpha de Cronbach de 0.718[219], el cual resulta ser adecuado e incluso superior al obtenido para el caso de las otros tres componentes de la RSC (responsabilidad económica, responsabilidad ética y responsabilidad discrecional). Esto constataría que la decisión de mantener este componente en el sistema de calificación propuesto puede considerarse acertada.

7.4. Trabajo de campo – proceso de recolección de información

El trabajo de recolección de información con los directivos de las empresas que constituyen el foco de la presente investigación se llevó a cabo durante un período aproximado de un año, entre 2007 y 2008. Por la naturaleza del estudio planteado, basado en las percepciones de los directivos sobre el momento presente en el que se realiza el trabajo de campo, las opiniones recogidas corresponden a sus juicios de valor en base a su experiencia pasada, su percepción sobre la situación actual de la empresa y a las perspectivas a futuro que dichos directivos visualizan para las organizaciones en las que trabajan.

[219] Los valores obtenidos para el Alpha de Cronbach, en el estudio de campo realizado, se muestran en la Tabla 7.21., presentada en la página 418.

7.5. Validación estadística del instrumento de medición

7.5.1. La fiabilidad del instrumento de medición

Con la finalidad de asegurar que el cuestionario diseñado sea capaz de medir los mismos resultados si se hicieran mediciones reiteradas, es decir, con la finalidad de analizar su fiabilidad (**Hernández et ál.,** 2003: 346; en Francke, 2007), el investigador dispone de diversas técnicas estadísticas. En este sentido, según **Hair et ál.** (1999), si la medida se repite varias veces, una variable fiable será aquella que guarde mayor consistencia en sus resultados.

El cuestionario utilizado en esta investigación como instrumento de recolección de información y posterior medida presenta tres secciones importantes, vinculadas a tres constructos centrales del modelo empírico[220]. El primero de ellos es el referido a la prioridad en la actuación social responsable otorgada por el directivo en cada ámbito de la RSC. Para medir este concepto se incluyeron seis conjuntos de 13 preguntas, cada uno de ellos referido a un ámbito de la actuación social responsable, según fueron definidos en el modelo de investigación empírica –ámbito laboral; ámbito social; ámbito medioambiental; ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo; ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado y, ámbito de la gestión de la cadena de suministro.

El segundo constructo es el referido a la motivación del directivo sobre la importancia relativa de la responsabilidad económica y de las responsabilidades no económicas de la

[220]. El marco teórico que sustenta la conceptualización de cada uno de estos constructos se desarrolla como parte del modelo de investigación empírica y puede ser consultado en los apartados 6.3.1.1.1. y 6.3.1.2.1. a 6.3.1.2.3., a partir de la página 316. El instrumento completo de recolección de información se presenta en el Anexo 1. Detalles sobre el diseño de las diferentes secciones del cuestionario se abordan en el apartado 7.3.1. de este capítulo, el cual se inicia en la página 364.

empresa. Estos factores motivacionales fueron definidos a partir de cuatro componentes: la responsabilidad económica y, como parte de las motivaciones no económicas: la responsabilidad legal; la responsabilidad ética y la responsabilidad discrecional. Estos componentes de la RSC fueron valorados para cada uno de los ámbitos de la actuación social responsable.

El tercer constructo, hace referencia a la percepción del directivo sobre la presencia de ciertos atributos de los agentes sociales con los que interactúa. Estos atributos son poder, urgencia y legitimidad, en el contexto de cada ámbito de la actuación social responsable. Asimismo, incluye la valoración del nivel de relevancia que otorga a cada grupo en cada ámbito analizado. Los grupos de agentes sociales incluidos fueron diez, según se puede constatar en el cuestionario presentado en el Anexo 1, a partir de la página 651.

A continuación se llevará a cabo el análisis de la fiabilidad de los instrumentos diseñados para medir cada uno de los tres constructos.

7.5.1.1. Análisis de la fiabilidad del instrumento de medición de la priorización de la actuación social responsable de la empresa

Para conocer las opiniones del encuestado sobre la prioridad que otorga al conjunto de ámbitos de la RSC en estudio, el directivo fue sometido a la valoración de un total de 78 ítems o preguntas. Este conjunto de preguntas constituye lo que en la literatura se denomina como una escala aditiva de medida.

El uso de escalas aditivas para la medición de un constructo ha sido analizado por **Hair et ál.** (1999). Los autores sostienen que una escala aditiva constituye una medida

compuesta que combina varias variables individuales y que presenta como ventaja la posibilidad de eludir en cierta grado el problema del error de medida de dichas variables observadas pues, estas últimas podrían no ser representativas de los valores verdaderos, ya sea por errores tales como problemas en la entrada de datos o la incapacidad de los encuestados de suministrar información con precisión. Otra ventaja en el uso de escalas aditivas es la referida a "su capacidad para representar los múltiples aspectos de un concepto en una única medida" (**Hair et ál.**, 1999: 104). En este caso, según afirman los expertos citados, el investigador busca representar adecuadamente muchas facetas de un concepto complejo. Esto, sin embargo, puede complicar el análisis pues existe la posibilidad de ser redundantes en la información recogida, afectando la parsimonia del modelo multivariante.

Una vez elaborada una escala de medida que, en principio, haya sido conformada por variables que conceptualmente reflejan un determinado constructo, es necesario confirmar su fiabilidad, es decir, "el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable" (**Hair et ál.**, 1999: 105). Estos autores sugieren que para realizar este proceso se utilice el análisis factorial, exploratorio o confirmatorio, de modo que se realice una valoración empírica de la dimensionalidad del conjunto de ítems. Bajo la lógica descrita, en una escala aditiva de medida los ítems incluidos debieran presentar cargas elevadas en un determinado factor. Asimismo, si se propone una escala con múltiples dimensiones, cada una de ellas debiera reflejar un factor aislado.

Por otra parte, uno de los procedimientos empleados para analizar la fiabilidad de una escala es medir la consistencia interna entre las variables que la componen, de modo que se confirme si un grupo de ítems mide la misma variable. Esto se logrará si se evidencia la correlación entre ítems mediante la observación de una matriz de correlaciones. En este sentido, **Hair et ál.** (1999) recomiendan que las correlaciones inter-ítem excedan a 0.30. Una observación inicial y rápida a esta matriz nos permite afirmar que existen

evidencias suficientes de este nivel de interrelación entre un número significativo de las variables en estudio.

Estos mismos autores sugieren, además, realizar una evaluación de la correlación ítem-total. Dentro de la lógica de evaluación de correlaciones ítem-total, una de las modalidades utilizadas para analizar la pertinencia de la inclusión de un ítem en la escala de medida es el análisis del estadístico Alpha de Cronbach de la escala en su conjunto, una vez retirado el ítem. En este sentido, en la medida en que la fiabilidad de la escala se incremente significativamente al retirar el ítem, el investigador debiera evaluar la pertinencia de mantener o no dicha variable.

En efecto, el estadístico Alpha de Cronbach es también un estadístico útil para este fin pues determina el grado de consistencia interna de una escala. De acuerdo con Gibaja (1999: 291), "el alpha de Cronbach es la medida de consistencia interna de las escalas de medición más ampliamente aceptada…se calcula como la razón entre la suma de las covarianzas de los ítems y la varianza de su suma. Determina la existencia de un núcleo común entre los ítems que componen la escala".

Diversos autores han analizado la conveniencia de los valores de este estadístico. **Nunally** (1978) indica que el valor mínimo que este índice puede tomar para mostrar la fiabilidad de una escala de medida es 0.70. De acuerdo con **George y Mallery** (1995; en Fernández, 2003) un Alpha superior a 0.9 indica que se trata de un instrumento de medición "excelente". Un Alpha entre 0.9 y mayor que 0.8 permite considerar al instrumento como "bueno", mientras que si el valor del indicador se sitúa entre 0.8 y un valor mayor a 0.7, es posible considerar al instrumento de medición como "aceptable". Finalmente, un valor entre 0.7 y superior a 0.6 indica un instrumento de medida "débil", mientras que un valor entre 0.6 y 0.5 es considerado "pobre". En consecuencia, un valor inferior a 0.5 no sería aceptable. Esta apreciación coincide con **Guilford** (1954; en Gibaja,

1999) quien considera aceptable un valor no inferior a 0.50. Algunos otros autores elevan el nivel mínimo aceptable del estadístico. Según **Hair et ál.** (1999), su valor inferior debiera ser 0.70, aunque podría bajar a 0.60 en la investigación exploratoria. **Lévy y Varela** (2003; en Francke, 2007), por su parte, aconsejan valores Alpha entre 0.75 y 0.90. Como afirman estos autores, el número de ítems de la escala analizada también resulta un elemento relevante pues, a medida que se incrementa el número de ítems, se incrementará el valor de la fiabilidad (**Hair et ál.**, 1999: 106).

La aplicación del estadístico Alpha de Cronbach

Como muestra la Tabla 7.10., cada una de las escalas utilizadas para calificar la prioridad otorgada en cada ámbito de la actuación social responsable de la empresa, así como el conjunto de los 78 ítems utilizados para la valoración del constructo "Priorización de la actuación social responsable" obtienen valores bastante elevados para el estadístico Alpha de Cronbach, lo que da cuenta de su fiabilidad como instrumentos de medida.

Tabla 7.10. Alpha de Cronbach – Escala de medida para la prioridad en la actuación social responsable general y por ámbitos de la RSC

PRIORIDAD EN LA ACTUACIÓN SOCIAL RESPONSABLE

Equivalente en análisis factorial	Ámbitos de la Actuación Social Responsable según el Modelo de Investigación	Alpha de Cronbach a partir de las escalas aditivas
Factor 1	Prioridad en el ámbito medioambiental	0.959
Factor 2	Prioridad en el ámbito laboral	0.912
Factor 3	Prioridad en el ámbito social	0.925
Factor 4	Prioridad en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro	0.921
Factor 5	Prioridad en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo	0.905
Factor 6	Prioridad en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado	0.812
GENERAL	**Alpha Cronbach General**	**0.968**
	Número de variables	78

Fuente: Elaboración propia.

En efecto, según la Tabla 7.10., del análisis del estadístico Alpha de Cronbach obtenido para cada una de las escalas correspondientes a cada ámbito de la actuación responsable (con valores por encima de 0.81 en todos los casos), es posible concluir que, dado el elevado índice encontrado en cada caso, es recomendable mantener por ahora todos los ítems para no perder información relevante para el análisis.

La aplicación del análisis factorial

La técnica del análisis factorial nos permite trabajar de mejor manera la caracterización o análisis de un conjunto amplio de variables. Su objetivo, de acuerdo con la literatura, puede ser doble: reducir el número de datos para su posterior análisis o resumir el número de conceptos para su interpretación mediante el estudio de dimensiones subyacentes que agrupen dichas variables. Se basa, para ello, en la búsqueda de grupos homogéneos de variables - y diferentes entre sí-, con la finalidad de poder describirlos o caracterizarlos.

De lo anterior se desprende que, en consecuencia, se espere identificar un número reducido de dimensiones que puedan explicar, al máximo posible, lo observado en la realidad. Para ello, se requiere que exista una correlación significativa entre las variables que forman un grupo o dimensión y que dichos grupos guarden independencia entre sí. En este sentido, la técnica de análisis factorial puede ser utilizada como un proceso confirmatorio de la fiabilidad de las escalas propuestas pues, es de esperarse que el conjunto de ítems utilizados para medir un ámbito de la actuación social responsable se agrupen en un eje factorial que demuestre su uni-dimensionalidad.

Para evaluar la pertinencia de la realización de un análisis de tipo factorial es necesario someter las variables a un conjunto de pruebas que permitan justificar este procedimiento, haciendo presumible la correlación entre las variables incluidas.

La matriz de correlaciones y el determinante: La matriz de correlaciones entre las variables analizadas y los niveles de significación para cada coeficiente permiten evaluar el grado de interrelación entre las diversas variables. Asimismo, el nivel del determinante de la matriz de correlaciones indica, en la medida en que es más próximo a 0, que las

variables empleadas están linealmente relacionadas, lo que da indicios de que el análisis factorial resulta ser una técnica pertinente. En el grupo de variables incluidas en este análisis, referidas a la priorización de la actuación social responsable, el determinante de la matriz de correlaciones entre variables resultante ha sido de **2.98 E-041**[221], un número bastante próximo a 0, por lo que da indicios de la pertinencia del análisis factorial.

KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett: La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) nos permite evaluar si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. Permite, por lo tanto, comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados, con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial, "una vez desconectados los efectos de las otras variables" (**Fernández,** 2001: 209).

De acuerdo con **Fernández** (2001) para comprobar si los datos se adecuan a un modelo de análisis factorial, el valor de KMO deberá tender a 1 y las correlaciones parciales tenderán a 0. En este sentido, los valores más pequeños de la medida KMO inclinarán al investigador a descartar el análisis factorial. En cualquier caso, según **Hair et ál.** (1999: 109), un valor por encima de 0.5 permitirá continuar con dicho análisis indicando "una adecuación muestral global adecuada". Por su parte, la prueba de esfericidad de Barlett se enfoca en analizar si la matriz de correlaciones de las variables es una matriz identidad. De ser esto así, el modelo factorial no sería pertinente pues no existirían correlaciones significativas entre las variables. La hipótesis nula en este caso será que no existe correlación entre las variables, por lo que conviene no aceptarla. Analizando la Tabla 7.11., mostrada a continuación, se puede concluir que el modelo de análisis factorial resulta aplicable pues se aprecia una medida de adecuación muestral KMO bastante mayor a 0.5.

[221] En su expresión exponencial.

Siguiendo a **Fernández** (2001), es posible afirmar que el KMO obtenido (KMO=0.7544) califica en la categoría de "mediano" (mayor que 0.7 y menor que 0.8), lo cual lo hace aceptable[222]. Por otra parte, en la prueba de esfericidad de Barlett, como se aprecia en la misma tabla, se rechaza la hipótesis nula con un significación de 0.000. Finalmente, la diagonal de la matriz anti-imagen nos permite identificar las medidas de adecuación muestral para cada variable. Cuanto más próximos se encuentren estos valores a 1 mayor será la contribución de la variable al modelo factorial resultante. Una revisión de estas medidas a nivel de cada variable nos permite encontrar que todas son superiores a 0.5, donde la mínima calificación obtenida ha sido 0.623 y con un valor en la mayor parte de los casos entre 0.7 y 0.8.

Tabla 7.11. KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett – Resultados para las variables sobre la priorización de la actuación social responsable de la empresa

KMO y Prueba de Esfericidad de Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adecuación de la Muestra		**0.75437807**
Prueba de Esfericidad de Bartlett	Approx. Chi-Square	6920.88974
	df	2556
	Sig.	**0.0000**

Fuente: Elaboración propia.

Una vez verificada la pertinencia de utilizar el análisis factorial, mediante el método de análisis de componentes principales, la matriz de correlaciones será descompuesta en

[222] **Tanto Fernández** (2001) como **Lévy y Varela** (2003; en Francke, 2007), indican que un nivel por debajo de 0.5 sería inaceptable.

auto-valores y auto-vectores. Estos auto-valores servirán para ayudar al investigador a identificar el número adecuado de factores a interpretar[223].

El SPSS permite analizar la matriz de correlaciones generada a partir de la solución factorial. Si el número de factores hallados es adecuado, la estructura factorial debiera ser capaz de reproducir la matriz de correlaciones. En la matriz de correlaciones reproducida es posible identificar dos elementos relevantes para el análisis. Por un lado, en la diagonal de la matriz se encuentran las comunalidades finales de las variables. Por otra parte, muestra además la matriz de correlaciones residuales que indica las diferencias generadas entre las correlaciones observadas y las correlaciones producidas. Es recomendable que este número de residuos elevados sea el mínimo posible para considerar el modelo factorial como correcto.[224].

A continuación, en la Tabla 7.12., se presenta la información generada por SPSS para mostrar el número posible de componentes, los auto-valores y la varianza explicada en una solución inicial. El análisis de estos resultados nos dará una indicación preliminar del número de factores a extraer.

[223] De acuerdo con **Hair et ál.** (1999: 91), el análisis de componentes principales se utiliza cuando el investigador quiere hacer predicciones o cuando busca "un número mínimo de factores necesarios para justificar la porción máxima de la varianza representada en la serie de variables original". Estos autores sostienen que las complicaciones del análisis factorial común –habitualmente utilizado para identificar dimensiones latentes- han contribuido al uso generalizado del análisis de componentes principales, mostrando en muchas investigaciones empíricas resultados similares.

[224] Debido a la gran cantidad de variables utilizadas (78) las vistas referidas a las matriz de correlaciones, la matriz de correlaciones reproducida, así como la matriz de correlaciones residuales no se han incluido, sin embargo, para fines del análisis se resaltan en el texto los indicadores relevantes.

Tabla 7.12. Varianza total explicada para la actuación social responsable de la empresa – Solución inicial

	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado		
Componente	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23.74	32.98	32.98	23.74	32.98	32.98
2	7.34	10.20	43.18	7.34	10.20	43.18
3	4.46	6.19	49.37	4.46	6.19	49.37
4	3.17	4.41	53.78	3.17	4.41	53.78
5	2.53	3.52	57.30	2.53	3.52	57.30
6	2.42	3.37	60.66	2.42	3.37	60.66
7	2.05	2.85	63.51	2.05	2.85	63.51
8	1.67	2.32	65.83	1.67	2.32	65.83
9	1.57	2.18	68.02	1.57	2.18	68.02
10	1.39	1.93	69.94	1.39	1.93	69.94
11	1.37	1.90	71.85	1.37	1.90	71.85
12	1.13	1.57	73.42	1.13	1.57	73.42
13	1.11	1.55	74.97	1.11	1.55	74.97
14	1.01	1.40	76.37	1.01	1.40	76.37
15	0.95	1.32	77.69			
16	0.93	1.29	78.97			
17	0.89	1.24	80.22			
18	0.83	1.15	81.37			
19	0.81	1.13	82.50			
20	0.73	1.01	83.51			
21	0.68	0.95	84.46			
22	0.65	0.90	85.36			
23	0.63	0.88	86.24			
24	0.61	0.84	87.08			
25	0.58	0.80	87.88			
26	0.53	0.74	88.62			
27	0.53	0.73	89.35			
28	0.51	0.71	90.06			
29	0.50	0.69	90.75			
30	0.44	0.61	91.36			
31	0.42	0.58	91.94			
32	0.38	0.53	92.48			
33	0.37	0.51	92.99			
34	0.35	0.49	93.48			
35	0.34	0.47	93.95			
36	0.32	0.45	94.40			
37	0.28	0.39	94.79			
38	0.27	0.37	95.16			
39	0.26	0.36	95.52			
40	0.25	0.35	95.87			
41	0.24	0.34	96.21			
42	0.23	0.32	96.52			
43	0.20	0.27	96.80			
44	0.19	0.27	97.07			
45	0.18	0.25	97.31			
46	0.17	0.24	97.55			
47	0.15	0.22	97.76			
48	0.14	0.19	97.96			
49	0.14	0.19	98.15			
50	0.13	0.18	98.33			
51	0.12	0.17	98.50			
52	0.11	0.15	98.65			
53	0.10	0.14	98.78			
54	0.10	0.13	98.92			
55	0.09	0.12	99.03			
56	0.08	0.12	99.15			
57	0.08	0.11	99.26			
58	0.07	0.10	99.36			
59	0.07	0.09	99.45			
60	0.06	0.09	99.54			
61	0.06	0.08	99.62			
62	0.05	0.07	99.69			
63	0.05	0.07	99.76			
64	0.04	0.05	99.81			
65	0.03	0.04	99.85			
66	0.03	0.04	99.88			
67	0.02	0.03	99.91			
68	0.02	0.03	99.94			
69	0.01	0.02	99.96			
70	0.01	0.02	99.97			
71	0.01	0.02	99.99			
72	0.01	0.01	100.00			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de poder definir el número adecuado de factores, se emplearán a continuación un conjunto de criterios recomendados en la literatura:

- **Criterio de raíz latente:** Este criterio indica la elección de los auto-valores o raíces latentes mayores a la unidad, justificado en el hecho de que "cualquier factor individual debería justificar la varianza de por lo menos una única variable", donde cada variable contribuye con un valor de 1 para el auto-valor total (**Hair et ál.**, 1999: 92). Según ello, los factores con un auto-valor menor a 1 no llegarían a justificar ni siquiera una variable y, por lo tanto, debieran ser descartados por no ser significativos. En este caso particular, 14 factores explicarían al menos una variable. Como mencionan **Hair et ál.** (1999), este criterio es más útil cuando se están analizando entre 20 y 50 variables pues, en los casos en que se trabaja con más de 50 variables –como en este caso- se suelen extraer demasiados factores.
- **Criterio de porcentaje de la varianza** En la aplicación de este criterio, se busca obtener un porcentaje mínimo explicado de la varianza, mediante la selección de un número determinado de factores. Según **Hair et ál.** (1999), en las ciencias sociales normalmente se considera satisfactorio utilizar una solución que explique el 60% de la varianza total. Aplicando este criterio al caso en estudio, se podrían seleccionar como mínimo seis factores para explicar un 60.66% de la varianza total.
- **Criterio a priori:** Este criterio es aplicado cuando el investigador tiene una idea de cuántos factores quiere obtener para su interpretación pues está poniendo a prueba una teoría en la que ha identificado determinado número de dimensiones relevantes. En este caso, el investigador indica el número de factores a incluir. Debido a que en el modelo de investigación propuesto, a partir de la revisión de la literatura se han establecido seis ámbitos relevantes de la RSC, sería conveniente trabajar con seis factores. Esto permitirá, asimismo, validar las escalas aditivas propuestas en el instrumento de medida para cada ámbito de la RSC.

Una vez analizados los diversos criterios mencionados se ha optado por una primera selección de seis factores, que permiten explicar el 60.66% de la varianza total, con un

auto-valor de 2.42 y, como se menciona líneas arriba, este número de factores coincidentemente se ajusta al interés conceptual de la investigación.

Con la finalidad de identificar las variables relevantes para cada factor se utilizó el criterio siguiente, basado principalmente en una significación de carácter práctico, dado el alto número de variables en estudio: una carga factorial con valor absoluto superior a 0.5 se consideró como significativa; una carga cuyo valor absoluto estuviera entre 0.4 y 0.5 se consideró como importante[225]. No se consideraron en el análisis cargas inferiores a estos dos rangos. A partir de la revisión de las cargas de cada variable en los diversos factores éstas fueron asignadas a un factor específico.

A continuación, se llevó a cabo un ejercicio de rotación de ejes, recomendado para simplificar la estructura y obtener soluciones factoriales teóricamente más significativas, al redistribuir la varianza de los primeros factores hacia los últimos y no dejar esta concentración tan elevada en el primer factor –en el que casi todas las variables se ven relacionadas significativamente. De este modo se buscó maximizar la carga de una variable sobre un único factor. En este caso se utilizó la rotación de factores ortogonal Varimax[226]. Es conveniente indicar que del análisis realizado se observó la necesidad de retirar seis variables que no mostraban una carga factorial significativa en algún factor específico. A partir de la extracción de estas variables, se procedió a analizar nuevamente las cargas factoriales obtenidas.

[225] Si bien existen diversos criterios para definir las cargas factoriales significativas, entre ellos el criterio práctico –que pone énfasis en la capacidad interpretativa de la asignación de las variables a los factores-, el criterio estadístico indicaría que para muestras de 100 observaciones y una potencia de análisis de 80%, con un nivel de significación de 0.05, las cargas factoriales equivalentes a 0.55 o más, en valores absolutos, resultarían significativas.

[226] El método de rotación ortogonal mantiene el ángulo de 90 grados entre los factores. Este tipo de rotación se encuentra más desarrollado y más aplicado en los estudios empíricos. La utilización de la rotación ortogonal Varimax se justifica porque maximiza la suma de las varianzas de las cargas requeridas de la matriz de factores, estableciendo una asociación positiva o negativa más clara entre la variable y el factor. (**Hair et ál.**, 1999).

En la Tabla 7.13. se presenta el resultado de la varianza explicada mediante la selección de seis factores rotados. Como se puede ver, el nivel del auto-valor aceptado resulta ser 2.425, que explica un 60.66% de la varianza total. La tabla en referencia ha sido cortada en su parte inferior para fines de mejor observación y presentación de los datos relevantes, mostrando únicamente los 28 primeros factores de la solución inicial que representan el 90% de la varianza explicada y que, en este caso, ya no es necesario detallar.

Tabla 7.13. Varianza total explicada para la actuación social responsable de la empresa

	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
Componente	**Total**	**% de la varianza**	**% acumulado**	**Total**	**% de la varianza**	**% acumulado**
1	23,745	32,979	32,979	10,694	14,853	14,853
2	7,344	10,201	43,180	7,285	10,118	24,971
3	4,459	6,193	49,372	6,953	9,657	34,628
4	3,173	4,407	53,779	6,892	9,573	44,201
5	2,532	3,517	57,296	6,599	9,166	53,367
6	2,425	3,367	60,664	5,254	7,297	60,664
7	2,051	2,848	63,512			
8	1,672	2,322	65,834			
9	1,573	2,185	68,018			
10	1,386	1,926	69,944			
11	1,370	1,902	71,846			
12	1,133	1,573	73,419			
13	1,114	1,547	74,966			
14	1,008	1,400	76,366			
15	,952	1,323	77,689			
16	,925	1,285	78,974			
17	,893	1,241	80,215			
18	,829	1,151	81,366			
19	,814	1,130	82,496			
20	,728	1,011	83,507			
21	,684	,950	84,456			
22	,650	,902	85,359			
23	,634	,880	86,239			
24	,606	,842	87,081			
25	,577	,801	87,882			
26	,532	,739	88,621			
27	,526	,730	89,351			
28	,509	,707	90,058			

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los criterios sugeridos para analizar los resultados del análisis factorial aplicado a la evaluación de las escalas de medida es el propuesto por **Morales** (1988; en Gibaja, 1999). Según este criterio, es recomendable prestar atención a la relación de cada ítem con el primer factor obtenido. Según refiere, el mínimo valor admisible de correlación entre cada ítem y el primer factor, en una solución factorial inicial, debiera ser de al menos 30%. Esta condición se cumple para el caso que nos ocupa, para todos los ítems listados. Ahora bien, para realizar un análisis más detallado sobre la pertinencia de los ítems

incluidos en la escala y sobre la uni-dimensionalidad de dichos ítems en la medición del constructo, se procederá a interpretar cada uno de los factores obtenidos del ejercicio de rotación ortogonal de los factores, mediante el método Varimax.

Para ello, una vez asignadas las variables a los diversos factores se hace necesario poner un nombre a cada factor, que represente el significado o patrón observado en cada uno de ellos. En este proceso, se evidenció una relación bastante cercana entre las variables incluidas en el instrumento de medición de la investigación empírica, en cada ámbito de priorización de la actuación social responsable, y su asociación con las dimensiones factoriales. De este modo, el proceso ha permitido confirmar la validez de las escalas utilizadas para medir cada uno de los ámbitos en que se subdividió la actuación social responsable de la empresa. A continuación se revisa el contenido de cada uno de los factores identificados para proceder a su interpretación.

Primer factor – Prioridad en el Ámbito Medioambiental: Como se observa en la Tabla 7.14., este factor reúne 15 variables consultadas. Aquellas más relevantes están referidas a diversos aspectos de los procesos de gestión de temas medioambientales en la empresa –planificación estratégica en este ámbito, asignación de recursos al tema, rendición de cuentas sobre las acciones medioambientales de la empresa, entre otras. A continuación, las siguientes están referidas a prácticas puntuales, todas ellas relacionadas con la preocupación del directivo por atender temas vinculados a la protección y preservación de los recursos naturales y del medio ambiente. Estas prácticas fueron analizadas y sintetizadas en los enunciados incluidos en el instrumento de medida, tras una amplia revisión de los principales instrumentos internacionales sobre RSC que abordan este tópico[227]. Es destacable mencionar que la escala de medida utilizada en el cuestionario de recolección de información sobre "Priorización del Ámbito Medioambiental" incluía 13 de estas 15 variables, las dos adicionadas a través del análisis

[227] El análisis comparativo de estos instrumentos se presenta en el capítulo 4, en el apartado 4.4.3., que se inicia en la página 170.

factorial han sido las referidas a la adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de los productos o servicios y a la implementación de canales de diálogo permanentes con los grupos de interés. Esto último resulta lógico pues, existe una tendencia en el medio a adoptar sistemas de calidad en la gestión medioambiental, tales como la ISO 14001, para asegurar que los procesos de gestión de la producción y de la oferta de productos y servicios se basen en prácticas ambientalmente correctas.

Asimismo, una preocupación actual en las organizaciones que operan en países latinoamericanos en donde la actividad extractiva es bastante relevante es la permanente consulta a los agentes sociales sobre su percepción del desempeño medioambiental de la empresa. Este factor se ha hecho especialmente sensible en el empresariado peruano debido a los diversos escándalos e incidentes vividos por las empresas extractivas, fruto de controversias surgidas con la comunidad sobre su actuación medioambiental. Por lo antes expuesto, el factor 1 ha sido denominado “Prioridad en el Ámbito Medioambiental”, conforme se presenta el modelo de investigación.

Tabla 7.14. Composición del Factor 1: Prioridad en el ámbito medioambiental[228]

FACTOR 1: PRIORIDAD EN EL ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL			
Variable	**Carga factorial**	**MSA individual**	**Alpha de Cronbach por Factor**
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión medioambiental.	0.87	0.856	**0.955**
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión medioambiental.	0.86	0,823	
Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en buenas prácticas medioambientales.	0.84	0.820	
Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión medioambiental.	0.84	0.755	
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión medioambiental.	0.82	0.751	
Evaluación del impacto ambiental de la actividad de la empresa en el entorno.	0.82	0.742	
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión medioambiental.	0.81	0.771	
Realización de campañas y acciones de promoción y defensa de los temas de cuidado ambiental en la comunidad.	0.67	0.856	
Desarrollo de programas internos de ahorro de energía, uso eficiente de agua y materiales, control de residuos sólidos, proyectos de reciclaje, etc.	0.66	0.787	
Apoyo a programas o iniciativas con terceros orientadas a la conservación de los recursos naturales y/o al desarrollo de sistemas de gestión medioambiental.	0.64	0.736	
Apoyo en el desarrollo de competencias en la gestión medioambiental de proveedores, intermediarios, agentes, socios estratégicos y clientes.	0.60	0.734	
Consideración de criterios ambientales para favorecer las condiciones otorgadas a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0.59	0.724	
Consideración de criterios ambientales para favorecer las condiciones otorgadas a clientes.	0.51	0.613	
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de la oferta de productos y de la atención y servicio al cliente.	0.49	0.728	
Implementación de canales permanentes de diálogo con grupos de interés.	0.47	0.692	

Fuente: Elaboración propia.

[228] Para esta tabla, así como para las otras referidas al análisis de las dimensiones factoriales halladas, es necesario mencionar que se ha incluido la redacción de cada variable tal y como aparece en el instrumento de medida, así como la carga factorial individual obtenida y el MSA individual, que evalúa el grado de inter-correlación entre variables. Como se observa, todos los valores del MSA son superiores a 0,50, lo cual resulta conveniente según se recomienda en la literatura. En este sentido, los valores debajo de este nivel se consideran no aceptables. Finalmente, la tabla contiene también el estadístico Alpha de Cronbach que da cuenta de la fiabilidad estadística del factor.

Segundo factor – Prioridad en el Ámbito Laboral: Al igual que en el caso anterior, este factor reúne 15 variables consultadas, 13 de las cuales fueron previamente asignadas al ámbito laboral en el modelo de investigación. Es relevante destacar que todas las variables que se extrajeron de la revisión de la literatura sobre responsabilidad corporativa interna han resultado significativas en este eje factorial –todas ellas referidas a aspectos específicos de la gestión laboral responsable y al desarrollo de procesos de gestión orientados a lograr un buen desempeño en este ámbito.

Las dos variables adicionadas mediante la solución factorial están referidas al cumplimiento de las obligaciones con el Estado y a la rendición de cuentas ante públicos externos e internos sobre la oferta de productos y servicios al mercado. En el primer caso, referido a la priorización del cumplimiento de las obligaciones con el Estado, se evidencia la preocupación de los directivos por cumplir la legislación laboral, tema bastante sensible y prioritario en el contexto local e internacional. Si bien esta variable fue concebida con un enfoque amplio de cumplimiento, es presumible que los directivos encuestados hayan priorizado el aspecto laboral entre el conjunto de obligaciones corporativas con el ente regulador. En cuanto a la rendición de cuentas sobre temas vinculados al producto o servicio de la empresa, el hecho de haber hecho mención a que este reporte deba realizarse a públicos no solo externos sino también internos –principalmente, los trabajadores-, explicaría el que esta variable cargue de manera más significativa en este factor referido a la gestión del ámbito laboral. Por lo expuesto, se ha denominado a este segundo factor “Priorización del ámbito laboral”. En la Tabla 7.15., se muestra el detalle de las variables incluidas en el factor, así como los resultados de los estadísticos relevantes.

Tabla 7.15. Composición del Factor 2: Prioridad en el ámbito laboral

FACTOR 2: PRIORIDAD EN EL ÁMBITO LABORAL			
Variable	**Carga factorial**	**MSA individual**	**Alpha de Cronbach por Factor**
Desarrollo de programas de salud, seguridad y bienestar para el trabajador.	0.76	0.782	**0.917**
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión laboral.	0.69	0.723	
Aplicación de modalidades de contratación del personal, bajo criterios de justicia, no discriminación y equidad para el trabajador.	0.68	0.569	
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión laboral.	0.65	0.850	
Implementación de programas de capacitación y desarrollo laboral y personal del trabajador.	0.63	0.685	
Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en buenas prácticas laborales.	0.62	0.813	
Implementación de programas de retención del personal.	0.61	0.696	
Desarrollo de programas para la mejora de la calidad de vida del trabajador y su familia.	0.61	0.721	
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión laboral.	0.59	0.763	
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión laboral.	0.59	0.790	
Generación de mecanismos de consulta a los trabajadores sobre su satisfacción con la empresa y sus procesos de gestión.	0.57	0.840	
Cumplimiento de obligaciones con el Estado.	0.57	0.721	
Desarrollo de sistemas de información para la promoción, al interior de la empresa, de los derechos de los trabajadores.	0.52	0.623	
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la oferta de productos y la atención y servicio al cliente.	0.48	0.636	
Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión laboral.	0.40	0.635	

Fuente: Elaboración propia.

Tercer factor – Prioridad en el Ámbito Social: Como se puede observar en la Tabla 7.16., este tercer factor contiene 12 variables, 11 de los cuales fueron contempladas en el modelo de investigación como correspondientes a acciones vinculadas con la preocupación de la empresa por su acción social. Es decir, en su relación con la comunidad a la que impacta, la sociedad en su conjunto y con representantes de la misma que preservan sus derechos y buscan su bienestar. Todos estos elementos, al igual que en los casos anteriores, fueron extraídos de los principales instrumentos internacionales que abordan estos tópicos. La variable adicionada a este grupo, a través de la solución factorial, está referida al cumplimiento por parte de la empresa de los

compromisos pactados con sus socios comerciales y otros agentes de la cadena de suministro. En la medida en que, en países como el Perú, el sector empresarial debe interactuar con un número significativo de pequeñas y microempresas proveedoras de bienes y servicios, con fuertes limitaciones en la búsqueda de su competitividad y sostenimiento en el mercado, es lógico pensar que esta variable pueda ser comprendida como parte de la acción social de la empresa. Ello, en un efecto positivo de encadenamiento empresarial entre la gran corporación y la empresa de menor dimensión que requiere de su apoyo o asistencia[229].

Tabla 7.16. Composición del Factor 3: Prioridad en el ámbito social

FACTOR 3: PRIORIDAD EN EL ÁMBITO SOCIAL			
Variable	**Carga factorial**	**MSA individual**	**Alpha de Cronbach por Factor**
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión de programas sociales.	0.70	0.847	**0.939**
Desarrollo de proyectos de inversión social con beneficios esperados para la comunidad y para la empresa (en temas como: desarrollo de capacidades de mano de obra, creación de empresas, entre otros).	0.70	0.737	
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de programas sociales.	0.64	0.801	
Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión de programas sociales.	0.64	0.731	
Monitoreo del impacto que la presencia de la empresa genera en la comunidad.	0.63	0.878	
Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en la gestión de programas sociales.	0.62	0.891	
Promoción de la participación de los clientes, proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos en programas sociales.	0.62	0.715	
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión de programas sociales.	0.61	0.797	
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión de programas sociales.	0.57	0.848	
Colaboración con el gobierno, con organizaciones del sector civil u otros agentes del entorno para la realización de acciones conjuntas en favor del desarrollo de la comunidad.	0.56	0.721	
Cumplimiento estricto de compromisos con proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos según condiciones contractuales.	0.45	0.772	
Participación en órganos de la sociedad civil orientados a la defensa de los derechos de la ciudadanía.	0.40	0.623	

Fuente: Elaboración propia.

[229] En el Perú, aproximadamente el 98% de las empresas conforman el sector de la pequeña y microempresa.

Cuarto factor – Prioridad en el Ámbito de la Gestión de la Cadena de Suministro: Este cuarto factor, como se aprecia en la Tabla 7.17., está directamente asociado con las diferentes acciones que lleva a cabo la empresa en su relación con el conjunto de socios comerciales y agentes económicos que conforman su cadena de suministro. Todas las variables reunidas en esta dimensión corresponden a este tema y fueron previstas en el modelo de investigación, en lo concerniente a este ámbito de la actuación social responsable empresarial. Cobran mayor significación las acciones vinculadas con los procesos de gestión y, luego, en ese orden, las acciones puntuales de la empresa en una preocupación por el mejor desempeño de estos agentes. Por lo expuesto, este factor hace referencia a la prioridad otorgada por el directivo a la atención de acciones del ámbito de la gestión de la cadena de suministro.

Tabla 7.17. Composición del Factor 4: Prioridad en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro

FACTOR 4: PRIORIDAD EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO			
Variable	**Carga factorial**	**MSA individual**	**Alpha de Cronbach por Factor**
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión de las relaciones con proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0.79	0.729	**0.922**
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión de las relaciones con proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0.76	0.674	
Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0.72	0.759	
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0.71	0.863	
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0.71	0.739	
Capacitación y participación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0.68	0.856	
Desarrollo de iniciativas para la mejora de las competencias de proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0.64	0.742	
Desarrollo de políticas comerciales que aseguren condiciones justas en el trato a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0.63	0.742	
Apoyo a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos en la implementación de una gestión socialmente responsable.	0.62	0.759	
Generación de mecanismos de consulta a los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos sobre su satisfacción con la empresa.	0.62	0.779	
Desarrollo de políticas explícitas de información transparente sobre condiciones contractuales a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0.50	0.759	
Selección de proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos con criterios de apoyo social.	0.45	0.520	

Fuente: Elaboración propia.

Quinto factor – Prioridad en el Ámbito de la Transparencia, los Valores y el Gobierno Corporativo: La revisión de la relación de variables que conforman este factor permite deducir su referencia a las prácticas que en la actualidad son promovidas como parte de un buen gobierno corporativo y que figuran en los lineamientos internacionales escritos a ese respecto[230]. Dos variables adicionales, también incluidas en los lineamientos internacionales citados y, por ello, consideradas en el modelo de investigación como parte de este ámbito de actuación social responsable de la empresa, tuvieron cargas factoriales más importantes en otros dos factores. Este es el caso de la implementación de canales de diálogo con los agentes sociales y, de la evaluación y medición de los riesgos del negocio. Por la naturaleza de las prácticas de gobierno corporativo, íntimamente vinculadas con los procesos de gestión de la empresa, es comprensible que la primera de ellas se haya asociado más con la necesidad de diálogo especialmente relevante en el país, ya resaltada en el tema medioambiental. En el caso de la consideración de los riesgos del negocio, esta práctica de gobierno corporativo se encuentra íntimamente vinculada con los procesos de operación del negocio, cargando más fuertemente en el siguiente factor referido a la oferta de productos y servicios al mercado. En la Tabla 7.18., se presenta el detalle de las variables incluidas en el factor, así como los valores estadísticos relevantes.

[230] El principal referente internacional en temas de buen gobierno corporativo es la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE, organización que ha publicado y difundido sus lineamientos sobre el tema.

Tabla 7.18. Composición del Factor 5: Prioridad en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo

FACTOR 5: PRIORIDAD EN EL ÁMBITO DE LA TRANSPARENCIA, LOS VALORES Y EL GOBIERNO CORPORATIVO			
Variable	**Carga factorial**	**MSA individual**	**Alpha de Cronbach por Factor**
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de la transparencia, los valores y el buen gobierno corporativo.	0.80	0.774	**0.913**
Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión de la transparencia, los valores y el buen gobierno corporativo.	0.76	0.759	
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la definición, comunicación, defensa y evaluación de los temas de transparencia, valores y buen gobierno corporativo.	0.70	0.753	
Utilización de códigos de ética que establezcan posición de la empresa sobre corrupción, soborno, derechos humanos, discriminación y otros dilemas éticos.	0.69	0.769	
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con los temas de transparencia, valores y buen gobierno corporativo.	0.65	0.806	
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión de la transparencia, los valores y el buen gobierno corporativo.	0.65	0.763	
Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en buenas prácticas de gob corporativo.	0.64	0.827	
Desarrollo de mecanismos de evaluación del desempeño del directorio y de la alta dirección de la empresa.	0.59	0.643	
Implementación de políticas de evaluación e incentivos al personal, que contemplen objetivos vinculados con la gestión responsable de sus grupos de interés.	0.52	0.689	
Desarrollo de mecanismos que aseguren la transparencia de información y el respeto de los derechos de los inversores mayoritarios y minoritarios.	0.50	0.781	

Fuente: Elaboración propia.

Sexto factor – Prioridad en el Ámbito de la Oferta de Productos y Servicios al Mercado: Este último factor, mostrado en la Tabla 7.19., recoge acciones referidas a la gestión del servicio al cliente y a la oferta de sus productos al mercado. En este sentido, las variables más significativas se refieren a la consideración en la planificación estratégica de estos temas, así como en la asignación de recursos y al desarrollo de prácticas puntuales que comprometen a la empresa con una acción responsable en su relación con el mercado. Algunas de las variables referidas a este tema no presentaron cargas significativas con ningún factor, por lo que fueron extraídas del análisis factorial.

Tabla 7.19. Composición del Factor 6: Prioridad en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado

FACTOR 6: PRIORIDAD EN EL ÁMBITO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AL MERCADO			
Variable	**Carga factorial**	**MSA individual**	**Alpha de Cronbach por Factor**
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la mejora de productos y de la atención y servicio al cliente.	0.85	0.579	**0.863**
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la mejora de productos y de la atención y servicio al cliente.	0.83	0.654	
Desarrollo de políticas para asegurar la preservación de la seguridad y privacidad del cliente.	0.78	0.567	
Desarrollo de un sistema de información al directorio sobre efectos positivos y negativos de los productos y servicios ofrecidos.	0.72	0.718	
Compromiso con las condiciones y garantías pactadas con los clientes.	0.63	0.658	
Evaluación y reducción de posibles riesgos para el éxito del negocio debido al tipo de operación que realiza o a sus sistemas internos de gestión.	0.60	0.800	
Desarrollo y promoción de políticas explícitas de publicidad y promoción honesta.	0.48	0.656	
Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en la mejora de productos y de la atención y servicio al cliente.	0.41	0.784	

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los factores y su composición, es necesario destacar que la priorización de la actuación social responsable por parte del directivo estuvo medida a través de 78 variables, un número significativamente alto para ser sometido a pruebas de validación estadística en el ámbito de las ciencias sociales. De ese total, el modelo factorial descrito ha recogido satisfactoriamente a 72 variables, con únicamente seis reclasificaciones de variables entre los ámbitos predefinidos en el modelo de investigación. Por otra parte, los seis factores o dimensiones factoriales extraídos en el proceso arriba reseñado concuerdan con los seis ámbitos de la RSC identificados a priori en el modelo de investigación, producto de la revisión de una extensa y variada literatura al respecto que, a su vez, presenta una multiplicidad de clasificaciones y agrupaciones de temas, ámbitos de actuación y posibles acciones corporativas, todos ellos recogidos en instrumentos de diverso género y uso.

El análisis factorial desarrollado ha contribuido a la contrastación de la unidimensionalidad del conjunto de ítems utilizados. Tras este análisis, la estructura de cada ámbito de la actuación social responsable de la empresa ha sido precisada, de modo que los análisis estadísticos que se realizan posteriormente en este capítulo han podido considerar los ítems validados para cada escala. Asimismo, el estadístico Alpha de Cronbach ha permitido verificar la fiabilidad, tanto de los factores extraídos, como de los datos reales contenidos en las escalas de medida empleadas para medir los constructos del modelo de investigación. Estos resultados agregados se muestran en la Tabla 7.20.

Tabla 7.20. Alpha de Cronbach para la solución factorial

PRIORIDAD EN LA ACTUACIÓN SOCIAL RESPONSABLE

Equivalente en análisis factorial	Ámbitos de la Actuación Social Responsable según el Modelo de Investigación	Alpha de Cronbach a partir del análisis factorial	Alpha de Cronbach a partir de las escalas aditivas
Factor 1	Prioridad en el ámbito medioambiental	0.955	0.959
Factor 2	Prioridad en el ámbito laboral	0.917	0.912
Factor 3	Prioridad en el ámbito social	0.939	0.925
Factor 4	Prioridad en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro	0.922	0.921
Factor 5	Prioridad en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo	0.913	0.905
Factor 6	Prioridad en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado	0.863	0.812
GENERAL	**Alpha Cronbach General**	**0.97**	**0.968**
	Número de variables	72	78

Fuente: Elaboración propia.

7.5.1.2. Análisis de la fiabilidad del instrumento de medición de las motivaciones del directivo sobre la importancia relativa de la responsabilidad económica y de las responsabilidades no económicas de la empresa

La modalidad de puntuación adoptada para otorgar una importancia relativa a cada uno de los cuatro componentes de la RSC –económica, legal, ética y discrecional-, identificados por el directivo en cada ámbito de la actuación social responsable, se basó en la distribución de un máximo de diez puntos entre dichos componentes. Esta modalidad de puntuación utilizada para promover la auto-reflexión por parte del directivo sobre sus valores personales en el tema de la RSC ha sido diseñada por **Aupperle** (1984) y seguida posteriormente en sus trabajos empíricos por **Agle et ál.** (1999) y **Fernández** (2001). La bondad de esta técnica consiste en forzar al encuestado a indicar la importancia relativa de cada tipo de responsabilidad en cada tema analizado, evitando que puntúe alto todas las responsabilidades en todos los temas, movido por el "deber ser" o por "lo que se espera que diga en este caso". Según **Morales** (2000), las escalas de distribución forzada facilitan la sinceridad en la respuesta y se utilizan para definir rasgos de personalidad o actitudes frente a una situación.

En los trabajos de investigación previos, antes citados, los investigadores fueron reduciendo el número de ítems utilizados para medir esta variable, en función a su criterio experto. Para el caso de esta investigación, se mantuvo la distribución forzada de puntos para analizar cada componente de la RSC, solicitando al encuestado que valorara directamente cada componente con una sola puntuación y, no con la respuesta a un conjunto de ítems. En el Anexo 1, presentado a partir de la página 651, se puede revisar el cuestionario utilizado que, en su sección II, aplica esta técnica.

Ahora bien, cuando una variable se mide a través de un reducido número de preguntas, como refiere **Fernández** (2001), el investigador sabe que se corre el riesgo de reducir su

fiabilidad. Sin embargo, existen otros factores relevantes a considerar en este caso, entre los que destacan el objetivo de simplificar el instrumento de medida para su adecuada cumplimentación y, el reducido tiempo de que dispone cada encuestado para completar la información solicitada[231].

Para evaluar el nivel de fiabilidad alcanzado por el instrumento de medida en lo que se refiere a la valoración de los componentes de la RSC que motivan al directivo a actuar, se ha calculado el coeficiente de Alpha de Cronbach que permite analizar la consistencia interna de cada componente de la RSC, considerando las puntuaciones otorgadas en los diferentes ámbitos de actuación social responsable. Los resultados se muestran en la Tabla 7.21. Como se aprecia, los valores del estadístico se encuentran dentro del rango de lo considerado como "aceptable", tratándose de un sistema de puntuación innovador y concentrado en un ítem por cada componente y ámbito.

Tabla 7.21. Alpha de Cronbach para el instrumento de medida de las motivaciones del directivo sobre la importancia relativa de la responsabilidad económica y de las responsabilidades no económicas de la empresa

Componente de la RSC	Alpha de Cronbach
Responsabilidad económica	0.648
Responsabilidad legal	0.718
Responsabilidad ética	0.631
Responsabilidad discrecional	0.614

Fuente: Elaboración propia.

[231] La alusión a ambos temas se constató en la opinión recogida de los expertos que revisaron el cuestionario, así como en la primera prueba piloto realizada con un grupo reducido de profesionales.

7.5.1.3. Análisis de la fiabilidad del instrumento de medición de los atributos y la relevancia de los agentes sociales

Los atributos identificados para la categorización de los agentes sociales estuvieron basados en las propuestas de **Mitchell et ál.** (1997)[232]. La identificación de los diez principales grupos de agentes sociales incluidos en el instrumento de recolección de información se realizó a partir de la revisión de la literatura. Siguiendo a **Fernández** (2001), cada uno de los directivos encuestados se pronunció sobre el poder del agente social, así como sobre la legitimidad y urgencia de sus demandas, en el contexto de cada ámbito de la actuación social responsable en estudio. El mismo procedimiento se llevó a cabo para valorar la relevancia otorgada por el directivo a cada agentes social en cada ámbito de la actuación social responsable.

De este modo, la suma de las puntuaciones obtenidas por el conjunto de los diez agentes sociales analizados, para cada ámbito de la actuación social responsable, permitió generar una variable que describía el atributo en estudio en ese ámbito concreto de la RSC. Este dato permitió realizar los análisis exigidos posteriormente en la comprobación de las hipótesis de investigación que se presentan más adelante en este capítulo.

El resultado del análisis de la fiabilidad del instrumento de medida utilizado se muestra en la Tabla 7.22. Como se observa, los valores alcanzados por el estadístico Alpha de Cronbach resultan adecuados según los parámetros generalmente aceptados, lo que permite comprobar la fiabilidad del instrumento utilizado en el estudio empírico.

[232] En el capítulo 3, en el apartado 3.5., el cual se inicia en la página 110, se identifica a los principales agentes sociales.

Tabla 7.22. Alpha de Cronbach para el instrumento de medida de los atributos y la relevancia de los agentes sociales, por cada ámbito de la actuación social responsable y a nivel total

ATRIBUTOS DE LOS AGENTES SOCIALES

Atributos de los Agentes Sociales	Ámbitos de la Actuación Social Responsable						Todas las variables sobre el Atributo de los Agentes Sociales
	Laboral	Social	Medioambiental	Transparencia, valores y gobierno corporativo	Oferta de productos y servicios al mercado	Gestión de la cadena de suministro	
Poder	0.735	0.768	0.795	0.836	0.789	0.807	0.945
Urgencia	0.781	0.807	0.850	0.880	0.783	0.800	0.955
Legitimidad	0.852	0.837	0.827	0.872	0.831	0.821	0.965
Sumatoria Poder, Urgencia y Legitimidad	0.797	0.844	0.809	0.835	0.866	0.844	0.944
Relevancia	0.792	0.732	0.789	0.831	0.784	0.800	0.939

Fuente: Elaboración propia.

7.5.2. La validez del instrumento de medición

Según **Hernández et ál.** (2003: 347; en Francke, 2007), la validez de un instrumento se producirá cuando éste mida lo que se busca medir. En este sentido, desarrolla tres conceptos que explican el grado de validez de un instrumento: la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de los constructos utilizados. En el primer caso, la validez de contenido hará referencia a la conveniencia de que estén representados todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir. Este tipo de evaluación se llevará a cabo mediante una revisión cualitativa de la literatura existente sobre el tópico abordado. En el caso en estudio, las escalas de medida utilizadas fueron construidas luego de llevar a cabo un análisis comparativo de los principales instrumentos

internacionales que estudian, desde diversos ángulos, la actuación social responsable de la empresa[233].

Hernández et ál. (2003: 348; en Francke, 2007) sostienen que un segundo tipo de validez es la validez de criterio, la cual se asocia a la comparación del instrumento de medida con algún otro criterio externo o estándar. Finalmente, una tercera evaluación es la referida a la validez de constructo. Siguiendo nuevamente a **Hernández et ál.** (2003: 349; en Francke, 2007), "la validez de constructo… se refiere al grado en que una medición se relaciona de manera consistente con otras mediciones, de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos o constructos que se están midiendo". En este sentido, la interpretación de la evidencia empírica a la luz de una teoría podrá validar tal constructo. El procedimiento recomendado en este caso es el análisis de factores realizado en la sección precedente.

7.6. Análisis descriptivo de la muestra de empresas y de sus directivos

Una visión de conjunto del perfil de los encuestados y de las empresas a las que pertenecen se presenta, a continuación, en la Tabla 7.23.

[233] En el capítulo 4, en los apartados 4.4. y 4.5., que se inician en las páginas 160 y 182 respectivamente, se puede encontrar una referencia al análisis realizado.

Tabla 7.23. Perfil de los directivos encuestados y de las empresas de procedencia

ENCUESTADOS

EDAD DE LOS ENCUESTADOS	
Clasificación	**Porcentaje**
40 años ó menos	42
Más de 40 años	58
Total	**100**

SEXO DE LOS ENCUESTADOS	
Clasificación	**Porcentaje**
Femenino	35
Masculino	65
Total	**100**

PROPORCIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL EN EMPRESAS DE ECONOMÍAS DESARROLLADAS	
Clasificación	**Porcentaje**
La mayor parte de su experiencia es en empresas de economías emergentes	60
Igual proporción de su experiencia en empresas de ambos tipos	5
La mayor parte de su experiencia es en empresas de economías desarrolladas	35
Total	**100**

PROPORCIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL EN PUESTOS ORIENTADOS AL ENTORNO	
Clasificación	**Porcentaje**
La mayor parte de su experiencia es en puestos orientados hacia procesos internos	50
Igual proporción de su experiencia en puestos de ambos tipos	5
La mayor parte de su experiencia es en puestos orientados hacia el entorno	45
Total	**100**

EMPRESAS

PROPORCIÓN DE CAPITAL EXTRANJERO EN LA PROPIEDAD	
Clasificación	**Porcentaje**
Minoritario o nulo	49
Mayoritario	51
Total	**100**

PRESENCIA EN EL MERCADO DE VALORES	
Clasificación	**Porcentaje**
Cotiza en Bolsa	62
No cotiza en Bolsa	38
Total	**100**

INGRESOS PROMEDIO DE LA EMPRESA (euros)	
Clasificación	**Porcentaje**
Hasta 24 mm.	42
Más de 24 y hasta 120 mm.	47
Más de 120 mm.	11
Total	**100**

BENEFICIOS NETOS PROMEDIO DE LA EMPRESA (euros)	
Clasificación	**Porcentaje**
Hasta 2.4 mm.	43
Más de 2.4 y hasta 9.7 mm.	30
Más de 9.7 mm.	27
Total	**100**

SECTOR PRINCIPAL DE ACTIVIDAD	
Clasificación	**Porcentaje**
Extractivo	24
Industrial	23
Comercial	25
Servicios	27
Construcción	1
Total	**100**

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las cifras presentadas, es posible afirmar que ha existido un cierto equilibrio en la muestra obtenida. Siguiendo la información presentada en la Tabla 7.23., observamos que, en lo referente a la edad de los directivos, predominaron las personas mayores de 40 años (58 personas con edades que oscilaron entre los 41 y 67 años, frente a 42 personas con edades que iban entre los 27 y 40 años de edad)[234]. En el grupo muestral predominaron los varones, que resultaron ser el 65% del total de directivos.

En lo que se refiere a la experiencia laboral acumulada por cada uno de los encuestados, ésta osciló entre 3 y 47 años de trabajo. Un aspecto de especial interés para los fines de esta investigación estuvo referido al tipo de experiencia laboral acumulada por los directivos. En este sentido, el 60% de las personas había tenido una experiencia laboral proporcionalmente mayor en empresas de países emergentes, frente a un 35% cuya experiencia laboral predominante tuvo lugar en multinacionales cuyas sedes centrales provenían de países desarrollados. En el resto de los casos –un 5% de los encuestados- la experiencia laboral en organizaciones correspondientes a ambos tipos de empresas había sido equivalente en número de años. Resulta destacable que 28 de los 100 directivos encuestados no había tenido nunca experiencia laboral en una multinacional con sede central originaria en un país desarrollado, mientras que la experiencia laboral acumulada por los 72 directivos que declararon que sí habían tenido este tipo de experiencia laboral oscilaba entre 1 y 36 años de servicios para estas empresas. Finalmente, solo cuatro personas del total de directivos encuestados habían trabajado siempre en empresas multinacionales.

Por otra parte, se contó con una participación muy pareja de directivos cuya experiencia laboral acumulada estaba más orientada a puestos relacionados con procesos internos –50% del total de la muestra- y directivos en los que predominaba una experiencia laboral en puestos de mayor interacción y vinculación con el entorno -45% de la muestra. En el

[234] Más adelante en este mismo apartado se hará una alusión más puntual a la relación existente entre la edad de los directivos y otras características relevantes de su perfil.

5% de los casos restantes se encontró un equilibrio en cuanto a experiencia laboral en ambos tipos de puestos. Alguna información más precisa sobre este tema permitió identificar en la muestra de directivos a 21 personas con experiencia laboral acumulada en puestos de gerencia general; a 61 personas con alguna experiencia en puestos de áreas administrativas y de apoyo; a 33 personas con alguna experiencia en puestos vinculados con las áreas más técnicas de la empresa –áreas de operaciones, producción o logística- y; finalmente, a 73 personas con experiencia en cargos de alta interacción con el entorno, entre los cuales, los más nombrados fueron los puestos en áreas de mercadeo, relaciones institucionales o relaciones corporativas.

En lo referente al tipo de estructura patrimonial de las empresas de la muestra, es relevante destacar que la población de empresas foco de este estudio fueron las 200 organizaciones empresariales de capitales privados más grandes del país. De este grupo, se logró recoger información de directivos de 100 empresas. En estas 100 compañías, se logró una representación bastante similar del grupo de empresas cuya estructura patrimonial reunía mayoritariamente a capitales extranjeros -51% con capitales mayoritariamente extranjeros, dentro de las cuales se encontraban 26 empresas de capital 100% extranjero- y, del grupo de compañías con capital extranjero minoritario o nulo -49% de la muestra, de las cuales 27 empresas reportaron tener 100% de capital de origen nacional. Por otra parte, de estas 100 organizaciones, el 62% cotizaba sus acciones en el mercado de valores nacional y/o internacional, mientras que el 38% no lo hacía.

Un elemento deseable para fines de este estudio era contar con una muestra diversa de empresas en cuanto a su actividad económica y a su tamaño. En este sentido, a nivel sectorial, se logró recoger información de un número bastante similar de empresas de los diversos sectores –extractivo (24%), industrial (23%), comercial (25%) y de servicios (27%). Por otro lado, solo se contó con información de una empresa de construcción (1% del total de la muestra). Si bien pareciera un número reducido, no lo es tanto si

consideramos que entre las 200 empresas más grandes del país, únicamente dos empresas pertenecen a ese sector.

En lo que se refiere al tamaño de las organizaciones, utilizando el criterio del nivel de facturación, los rangos de ingresos anuales promedio de la muestra oscilaron entre 6 y 599 millones de Euros y, los rangos de resultados financieros netos anuales promedio oscilaron entre 2 millones de Euros de pérdidas netas del ejercicio y 262 millones de Euros de beneficios netos anuales[235].

Cabe anotar que, en la muestra de empresas estudiadas, como se ha mencionado, el nivel mínimo de facturación promedio anual fue de 6 millones de Euros lo que, para los estándares del Perú, es entendido como una empresa de gran dimensión. En el caso peruano, la ley no establece una diferenciación oficial entre la mediana y la gran empresa por el nivel de ingresos anuales generados, únicamente indica que una empresa mediana o grande es aquella que factura un mínimo anual equivalente a 673,000 Euros[236]. Si consideramos la clasificación de gran, mediana, pequeña y microempresa utilizada en la Unión Europea, según la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003[237]**,** donde una pequeña empresa puede facturar hasta 10 millones de Euros, es posible deducir que, en la muestra analizada de las más grandes empresas peruanas, existirían -según los estándares europeos- pequeñas, medianas y grandes empresas (si bien una importante proporción de ellas correspondería a la clasificación de gran empresa para los países europeos[238]). Esto hace evidente las diferencias de escala en las operaciones de las empresas del Perú y las empresas que operan en el contexto de las

[235] Se ha utilizado el tipo de cambio de Euro por Nuevo Sol de 4.17 (promedio 2005-2006, periodos que abarcan las cifras recogidas).
[236] La Ley 28015, denominada Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, promulgada el 2 de julio de 2003, define a la mediana y gran empresa peruana en función al nivel de facturación, utilizando como referencia la Unidad Impositiva Tributaria del año analizado. La cifra en Euros presentada, equivale a las 805 Unidades Impositivas Tributarias señaladas por la norma (**Nunura**, 2004).
[237] **Diario Oficial de la Unión Europea,** L 124 de 20 de mayo de 2003. Extraído de http://www.cde.ua.es/cde/doce.htm, el 29 de mayo de 2009.
[238] En Europa, según las fuentes citadas, una gran empresa es aquella que genera un volumen de negocio mayor a 50 millones de Euros.

economías europeas. Asimismo, hace relevante el análisis de los sub-segmentos de empresas por nivel de facturación, presentado más adelante y considerado en una de las hipótesis de trabajo del modelo de investigación empírica (hipótesis 4).

Una mirada más en detalle a la conformación de las empresas representadas por los directivos encuestados nos permite observar que los sectores de actividad principal de estas organizaciones presentan perfiles particulares. En el caso del grupo del sector extractivo, según se observa en la Tabla 7.24., hay una tendencia importante en este conjunto de 24 empresas a estar presentes en los mercados de valores (83% de estas empresas cotizan sus acciones en el mercado de valores). Por otra parte, existe una representación bastante equilibrada entre las empresas de este sector cuyos capitales mayoritariamente son de origen nacional (46%) y empresas con capitales extranjeros mayoritarios (54%). Finalmente, en lo que se refiere al tamaño de estas organizaciones, las empresas extractivas constituyen el 73% del grupo de empresas de mayor facturación de la muestra, una proporción que puede ser considerada como bastante significativa.

En el caso de las 23 empresas pertenecientes al sector industrial, se observa una participación bastante representativa de empresas con y sin presencia en el mercado de valores (57% cotizan en Bolsa, frente a 43% que no lo hacen) y con capital nacional mayoritario (57%) o con capital extranjero predominante (43%). En cuanto al nivel de facturación, más de la mitad de estas compañías (57%) han sido clasificadas en el nivel intermedio en cuanto a su tamaño relativo en la muestra. Por otra parte, en el caso de las 25 empresas comerciales participantes, es relevante destacar que, en contraposición con el sector extractivo, aproximadamente dos tercios (64%) de las empresas comerciales no cotizaban sus acciones en el mercado de valores, con una proporción cercana de empresas con capitales mayoritariamente nacionales (44%) y aquellas con capitales principalmente extranjeros (56%). Finalmente, en lo que se refiere al nivel de facturación promedio, ninguna empresa comercial se situó en el rango más alto de facturación de la muestra.

En el caso de las empresas de servicios, un 70% de ellas cotizaba sus acciones en los mercados de valores. Esto podría ser lógico, considerando que en este grupo se encontraban las principales instituciones del sector financiero. En este segmento de empresas se constató tanto la presencia de capitales nacionales mayoritarios (48%), como aquellos mayoritariamente extranjeros (52%). Es significativo también que 59% de empresas de este sector evidenciaron ser parte del nivel de facturación inferior de la muestra –en donde resultó ser el grupo más amplio- y únicamente el 7% de estas compañías se ubicó en el rango superior de facturación. Por último, la empresa de construcción incluida en la muestra resultó ser la compañía líder en su sector, con presencia en el mercado de valores, con representación mayoritaria de capitales nacionales y ostentando un nivel de facturación que la sitúa en el rango intermedio de la muestra.

Tabla 7.24. Perfil sectorial de las empresas de la muestra

SECTOR DE ACTIVIDAD		Total	PRESENCIA EN EL MERCADO DE VALORES		PROPORCIÓN DE CAPITAL EXTRANJERO		TAMAÑO (en euros)		
			Cotiza en Bolsa	No cotiza en Bolsa	Minoritario o nulo	Mayoritario	Hasta 24 mm.	Más de 24 y hasta 120 mm.	Más de 120 mm.
Extractivo	No.	**24**	**20**	**4**	**11**	**13**	**5**	**11**	**8**
	% fila	100%	83%	17%	46%	54%	21%	46%	33%
	% columna	24%	32%	11%	22%	26%	12%	23%	73%
Industrial	No.	**23**	**13**	**10**	**13**	**10**	**9**	**13**	**1**
	% fila	100%	57%	43%	57%	44%	39%	57%	4%
	% columna	23%	21%	26%	27%	20%	21%	28%	9%
Comercial	No.	**25**	**9**	**16**	**11**	**14**	**12**	**13**	**0**
	% fila	100%	36%	64%	44%	56%	48%	52%	0%
	% columna	25%	14%	42%	22%	28%	29%	28%	0%
Servicios	No.	**27**	**19**	**8**	**13**	**14**	**16**	**9**	**2**
	% fila	100%	70%	30%	48%	52%	59%	33%	7%
	% columna	27%	31%	21%	27%	28%	38%	19%	18%
Construcción	No.	**1**	**1**	**0**	**1**	**0**	**0**	**1**	**0**
	% fila	100%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%
	% columna	1%	2%	0%	2%	0%	0%	2%	0%
Total	No.	**100**	**62**	**38**	**49**	**51**	**42**	**47**	**11**
	% fila	100%	62%	38%	49%	51%	42%	47%	11%
	% columna	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en una apreciación más en detalle de los directivos encuestados y dado el interés por analizar este aspecto en una de las hipótesis de investigación, es posible destacar, como se muestra en la Tabla 7.25., que hay una tendencia en ciertos segmentos de empresas a contar con los servicios de directivos de mayor edad relativa. En efecto, considerando que el 58% de la muestra total correspondía a directivos con edades superiores a los 40 años, se ha analizado más en detalle el perfil de este segmento. Según ello, se puede evidenciar que algunos grupos de empresas se ubicaron muy por encima de este promedio. Este el caso de las industrias extractivas, donde en el 71% de los profesionales consultados correspondían al segmento de mayor edad de la muestra. Asimismo, el 69% de los directivos provenientes de empresas con capital mayoritariamente nacional pertenecían a este grupo de directivos de mayor edad relativa, así como el 82% de aquellos pertenecientes a las empresas de mayor facturación de la muestra.

Tabla 7.25. La edad de los directivos en ciertos segmentos de empresas

		EDAD DEL DIRECTIVO		
		40 años o menos	Más de 40 años	Total
Sector extractivo	No.	**7**	**17**	**24**
	% fila	29%	71%	100%
Capital extranjero minoritario o nulo	No.	**15**	**34**	**49**
	% fila	31%	69%	100%
Facturación promedio de más de 120 mm.	No.	**2**	**9**	**11**
	% fila	18%	82%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Un análisis similar se llevó a cabo para constatar si la experiencia laboral acumulada por el directivo en empresas multinacionales provenientes de países desarrollados o su experiencia en cargos orientados hacia el entorno mostraba un comportamiento destacable entre sectores de actividad, tamaño de la empresa u origen del capital. De esta evaluación no se identificaron casos particularmente destacables. El único hecho relevante fue la constatación de que las empresas con capitales extranjeros mayoritarios mostraron una tendencia importante a ubicar en las funciones de gestión de la RSC a profesionales con experiencia acumulada en organizaciones transnacionales (77% de los directivos con experiencia mayoritaria en empresas multinacionales se encontraba trabajando para empresas de capitales extranjeros).

7.7. Análisis descriptivo de los resultados obtenidos

7.7.1. Resultados generales obtenidos de acuerdo al perfil de los directivos y sus empresas

A continuación se presenta el análisis de las valoraciones realizadas por los directivos con respecto a las principales variables del modelo de investigación. Para dar atención a uno de los objetivos centrales propuestos en la tesis doctoral, relacionado con la exploración y descripción de la realidad observada, se ha procedido a realizar un análisis de conglomerados o *clusters* que permite al investigador caracterizar los casos observados en función a sus respuestas en el instrumento de medida.

Fernández (2001) y **Hair et ál.** (1999) mencionan que el análisis de *clusters* o conglomerados busca la agrupación de objetos parecidos entre sí, utilizando algún criterio predeterminado. En este sentido, se tratará de buscar grupos que muestren

homogeneidad a nivel interno y, en consecuencia, heterogeneidad entre los mismos. Este tipo de análisis resulta útil cuando se quieren estudiar tanto casos, como variables.

El procedimiento seguido para llevar a cabo este análisis se ha basado, como primer paso, en la identificación de conglomerados jerárquicos, con la finalidad de realizar una primera clasificación de los grupos de encuestados. El proceso de conformación de los conglomerados a interpretar utilizó como información base los resultados de una solución factorial que combinó las principales variables presentadas en el modelo de investigación, incluyendo no solo a las variables centrales sino también a aquellas referidas al perfil de los directivos y sus empresas. Este análisis factorial permitió realizar una clasificación previa de las variables en función a seis dimensiones o componentes.

Para llevar a cabo el análisis factorial, se siguieron los mismos criterios teóricos y procedimientos descritos en detalle en el apartado 7.5.1.1., cuando se empleó esta técnica para validar los constructos del instrumento de medida[239]. En este caso, el uso del modelo de análisis factorial ha tenido como objetivo la exploración de las relaciones entre las variables, como fase preliminar al análisis de conglomerados. Para poder llevar a cabo el análisis factorial, previamente se evalúo la pertinencia del método. Para ello se aplicó la prueba de contraste KMO y la prueba de esfericidad de Barlett. El valor hallado para el estadístico Kaiser-Meyer-Olkin fue 0.758 –adecuado para el análisis- y la prueba de esfericidad de Barlett permitió rechazar la hipótesis nula que indica que los coeficientes de correlación son nulos, con un nivel de significación de 0.000.

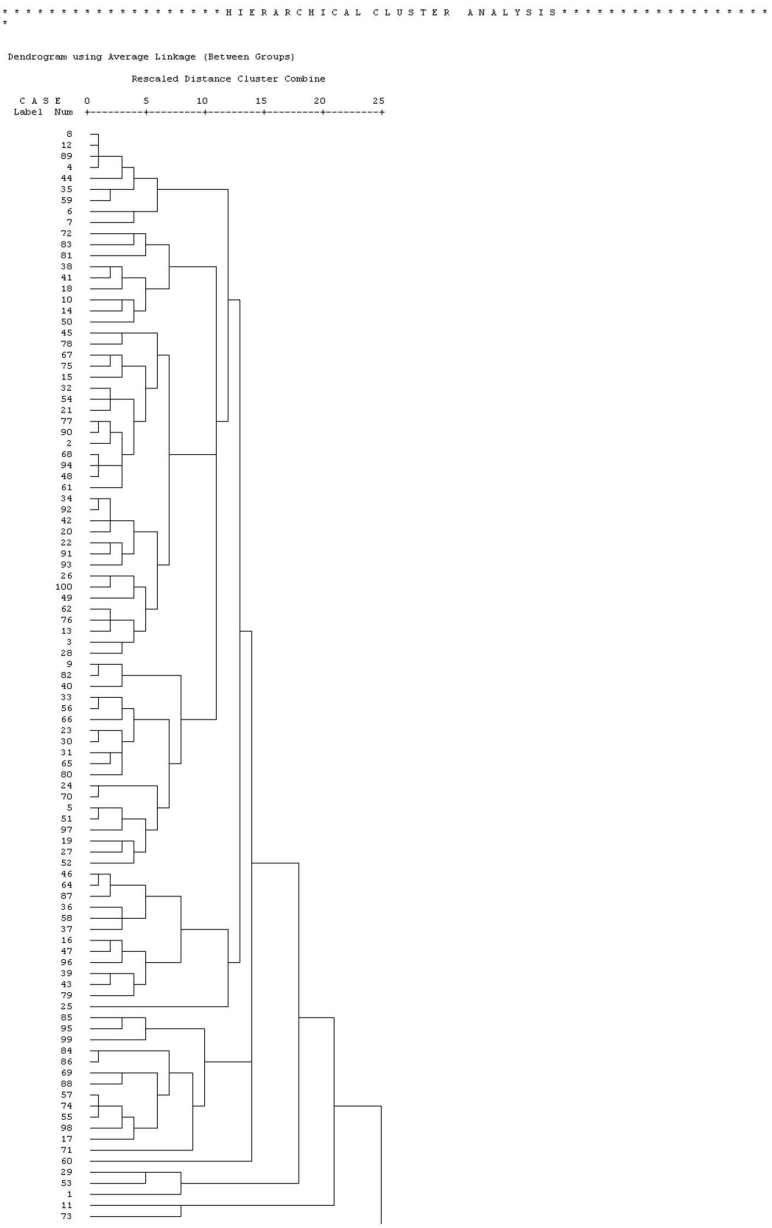
A continuación se procedió a buscar la solución factorial utilizando para ello el método de componentes principales y el método de rotación Varimax, del cual se obtuvo una solución factorial con seis dimensiones. A cada factor se le asignó un nombre representativo de su composición y, posteriormente, las puntuaciones factoriales

[239] El apartado 7.5.1.1. se inicia en la página 392.

obtenidas de cada individuo se guardaron mediante el método de regresión para ser luego utilizadas en el análisis de conglomerados.

El primer análisis de conglomerados llevado a cabo fue de tipo jerárquico, para visualizar el número de posibles grupos a conformar. A partir de este procedimiento se obtuvo el gráfico denominado Dendograma, mostrado en la Figura 7.1.

Figura 7.1. Dendograma para la caracterización de los grupos de casos



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo a **Fernández** (2001), quien llevó a cabo un análisis de este tipo para identificar grupos de empresas de acuerdo a su comportamiento responsable en el tema medioambiental, a partir del análisis visual del gráfico se decidió la conformación de seis conglomerados, por lo que se procedió a clasificar a cada directivo en el grupo de pertenencia. Luego de ello, se calculó el valor medio en cada factor y para cada grupo, lo que permitió utilizar este conjunto de datos como centros en un análisis de conglomerados de k-medias para seis grupos resultantes. **Hair et ál.** (1999) sugieren que la utilización de ambos métodos –jerárquico y no jerárquico- para obtener los conglomerados, permite aprovechar los beneficios de cada uno de ellos. En efecto, de acuerdo con estos autores, la técnica jerárquica permite definir el número de conglomerados a analizar, los perfiles de los centros de conglomerados, así como los casos atípicos. Por su parte, el método no jerárquico –es decir, el análisis de conglomerados de k-medias- permite agrupar las observaciones utilizando los centros de los conglomerados jerárquicos como puntos de semilla iniciales. Los resultados de estos dos procedimientos se muestran en la Tabla 7.26.

Tabla 7.26. Centros y tamaños de los conglomerados iniciales y luego del análisis de k-medias

Factores	Centros y tamaños de los conglomerados jerárquicos					
	1	2	3	4	5	6
Relevancia de los agentes sociales	1.019	-0.7763	0.3144	-0.4159	2.671	-1.425365
Actuación sensible al entorno (social, medioambiental, cadena de suministro)	-0.483	1.40972	1.9875	-1.8778	0.819	1.7328285
Motivación económica por el negocio (producto, gobierno, cadena de suministro)	2.227	-1.3531	2.3469	1.11217	-0.6402	3.1724442
Actuación sensible al negocio (laboral, gobierno, producto)	0.667	0.30611	-2.6157	1.57864	-0.0339	-0.316125
Motivación económica por el entorno (social y medioambiental)	3.119	1.3551	0.7144	-0.9672	-0.4993	-2.228554
Edad	-0.421	1.36476	-1.338	0.64183	-1.5368	0.4071506

Factores	Centros y tamaños de los conglomerados de k-medias					
	1	2	3	4	5	6
Relevancia de los agentes sociales	0.275	-0.566	0.0098	0.28216	0.5429	-1.091287
Actuación sensible al entorno (social, medioambiental, cadena de suministro)	-0.177	0.59813	-0.2464	-0.7789	0.111	0.8546063
Motivación económica por el negocio (producto, gobierno, cadena de suministro)	1.178	-0.5523	0.3046	0.18242	-0.6098	1.5162596
Actuación sensible al negocio (laboral, gobierno, producto)	0.485	0.24695	-2.1554	0.17504	0.191	0.6490194
Motivación económica por el entorno (social y medioambiental)	1.398	0.40649	0.2158	-0.5633	-0.4839	-1.090471
Edad	-0.726	0.5845	-0.1649	0.79281	-1.1816	-0.156659
Número de casos	11	28	11	24	21	5

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, como afirman **Hair et ál.** (1999), cuando el análisis de conglomerados se realiza utilizando el análisis factorial de componentes principales, es recomendable emplear las puntuaciones dadas por los encuestados a las variables originales, con la finalidad de interpretar los resultados de una manera más adecuada. A continuación se presenta la Tabla 7.27., que muestra los valores medios por conglomerado, para cada una de las variables participantes.

Tabla 7.27. Valores medios por conglomerado

Variables	Valores medios finales por conglomerado					
	1	2	3	4	5	6
tamaño de la empresa por facturación	1.69	2.00	1.29	2.40	1.75	1.95
presencia de capital extranjero	1.53	1.67	1.36	1.60	1.50	1.62
experiencia laboral - cargos orientados al entorno	1.47	1.67	1.39	1.20	1.75	1.43
experiencia laboral en empresas de países desarrollados	1.28	1.33	1.32	1.80	1.50	1.38
edad	1.56	1.17	1.71	1.40	1.25	1.67
presencia en el mercado de valores	1.47	1.33	1.46	1.40	1.25	1.14
relevancia de los agentes sociales en el ámbito laboral	25.83	30.83	21.93	29.00	45.50	34.71
relevancia de los agentes sociales en el ámbito social	28.00	32.33	22.54	39.80	43.75	34.71
relevancia de los agentes sociales en el ámbito medioambiental	30.89	36.83	22.11	43.80	43.00	35.29
relevancia de los agentes sociales en el ámbito de la transparencia, los valores y el gob corporativo	28.42	24.17	22.04	43.60	46.25	37.29
relevancia de los agentes sociales en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado	29.89	43.67	24.04	41.20	45.75	36.33
relevancia de los agentes sociales en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro	25.25	37.17	21.11	30.20	44.50	34.24
motivación económica el ámbito laboral	2.97	2.50	3.39	3.80	2.50	3.67
motivación económica en el ámbito social	2.08	1.83	2.11	3.00	1.25	2.29
motivación económica en el ámbito medioambiental	2.28	2.67	1.25	1.20	0.50	2.00
motivación económica en el ámbito de la transparencia, los valores y el gob. corporativo	3.53	3.83	3.68	3.20	2.75	3.33
motivación económica en el ámbito de la oferta de productos y servicios	5.25	3.83	5.96	4.20	3.50	4.62
motivación económica en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro	4.56	3.50	5.50	4.20	4.00	4.29
prioridad en la actuación laboral	4.12	4.46	4.04	4.17	4.65	4.44
prioridad en la actuación social	3.50	3.93	3.36	3.73	4.35	3.80
prioridad en la actuación medioambiental	3.77	3.84	3.30	3.59	3.87	3.83
prioridad en la actuación en la transparencia, los valores y el gob corporativo	4.11	4.58	3.69	4.40	4.63	4.35
prioridad en la actuación de la oferta de productos y servicios	4.59	4.96	4.56	4.55	4.97	4.80
prioridad en la actuación en la cadena de suministro	3.78	4.49	3.74	4.22	4.27	4.00

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la revisión en detalle de la estructura de cada conglomerado y considerando las puntuaciones medias por variable, se llevó a cabo la siguiente caracterización de los grupos de directivos.

Grupo 1: Directivos y empresas con un enfoque de RSC incipiente

Los directivos que conforman este primer grupo de empresas han otorgado, en general, calificaciones bajas tanto a su percepción sobre la relevancia de las demandas o pedidos de los agentes sociales, como a la priorización que harían del desarrollo de acciones en los diversos ámbitos de la RSC. En este sentido, una observación de las cifras mostradas en la Tabla 7.27. permite evidenciar que la importancia que este grupo otorga a las demandas o expectativas de los agentes sociales en la mayor parte de los ámbitos de actuación se ubica -en cuanto a puntuación- en el penúltimo lugar de la muestra. Este el caso de la valoración que realizan sobre los agentes sociales en los temas laboral, social, medioambiental, de la oferta de productos y servicios al mercado y, de la gestión de la cadena de suministro.

Si analizamos la importancia atribuida por este grupo de encuestados al factor económico como impulsor de un comportamiento responsable encontramos que este componente recibe –a diferencia de lo dicho en el párrafo anterior- valoraciones bastante elevadas en los mismos temas. En este sentido, los directivos estarían indicando que la actuación corporativa en los diversos ámbitos propuestos obedecería principalmente a una motivación por el interés económico de la empresa, en contraposición con otras motivaciones tales como una respuesta ética, legal o discrecional.

Finalmente, al preguntar a los encuestados de este grupo de empresas sobre la prioridad que otorgaban al desarrollo de acciones responsables corporativas, se evidenció la asignación de valores relativamente bajos, frente a otras empresas de la muestra. Si bien este grupo no presentó el nivel más bajo de puntuación de las acciones de RSC, se ubicó en un penúltimo puesto en orden relativo, en la mayor parte de ámbitos de actuación.

Resulta relevante mencionar que este primer conglomerado está conformado por 11 directivos entre los cuales hay una mayor importancia relativa de personas con experiencia laboral en empresas que operan en países emergentes. En lo que se refiere a otros aspectos del perfil de los encuestados, no se observan características especialmente diferentes al promedio de los participantes. En cuanto a la distribución de las empresas de este grupo según su actividad principal, se puede afirmar que se trata de un grupo bastante equilibrado y diverso, en el que 18% de los directivos pertenece al sector extractivo y un 27% coincidentemente pertenece, en cada caso, a los sectores industrial, de servicios y comercial.

Grupo 2: Directivos y empresas que asumen la RSC como filosofía corporativa

El grupo en estudio se caracteriza por otorgar a los agentes sociales y a sus demandas una relevancia promedio dentro del total de la muestra. Si se analiza la prioridad relativa otorgada a los agentes sociales entre los diversos ámbitos de la actuación de la empresa, resalta la importancia atribuida a los grupos de interés en temas asociados con la oferta de productos y servicios al mercado, así como aquellos vinculados con el ámbito de la gestión de la cadena de suministro y, finalmente, aquellos orientados al ámbito medioambiental, en ese orden de importancia.

Un rasgo particular de este grupo de directivos ha sido la valoración relativamente elevada que realizaron, en general, a la priorización del desarrollo de acciones responsables de la empresa. Según ello, estos directivos otorgaron alta prioridad a todos los ámbitos de la RSC. En este contexto, destaca particularmente la importancia atribuida al ámbito de la gestión de la cadena de suministro, en donde asignaron la mayor puntuación relativa de toda la muestra.

Por otra parte, la motivación económica no parece ser un elemento significativo en la actuación de estos directivos. Si se observan los valores promedio otorgados en los diversos ámbitos de la RSC, este componente no recibe especial puntuación. En todo caso, se evidencia mayor responsabilidad económica percibida por los directivos para el desarrollo de acciones en cuanto a la oferta de productos y servicios, así como en las prácticas de transparencia, valores y gobierno corporativo. Hay que recordar que, de acuerdo a como estuvo diseñada la investigación, en la medida en que el directivo otorgara menor puntuación al componente económico de la RSC, otorgaría mayor puntuación a los otros componentes: el legal, el ético o, el discrecional o filantrópico. Este parece ser el caso de los directivos de este grupo.

Finalmente, es necesario mencionar que este grupo de empresas está compuesto por un número relativamente mayor de compañías con presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad. Asimismo, se trata de una mezcla bastante equilibrada de empresas con diversos niveles de facturación. Destaca el número de directivos con experiencia laboral acumulada significativa en puestos con orientación hacia el entorno y, en general, con un promedio de edad menor que en los otros casos. En cuanto a la estructura sectorial de las empresas, el 46% de ellas pertenecían al sector extractivo, 18% al sector comercial, 18% al sector de servicios, 14% al sector industrial. Finalmente, en este grupo se encontraba también la única empresa representante del sector construcción.

Grupo 3: Directivos y empresas lejanos a los conceptos de RSC

El grupo de directivos que conforman este conglomerado presenta, de acuerdo con sus respuestas, algunos rasgos relevantes que lo diferencian de los otros conglomerados de empresas. En primera instancia, se trata del conjunto de encuestados que considera menos relevante las expectativas o demandas de los agentes sociales ante la presencia

de la empresa. Esto se evidencia para cualquiera de los ámbitos de la acción responsable que se analice.

Por otra parte, en este grupo, la prioridad general otorgada a las acciones corporativas responsables es la más baja de toda la muestra analizada. En una comparación con el resto de los conglomerados en estudio, destacan en este sentido la baja valoración asignada a la priorización de acciones en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo. Asimismo, los directivos de este grupo de organizaciones otorgan puntuaciones significativamente bajas a la priorización de las acciones corporativas en cuatro ámbitos: medio ambiente, acción social, gobierno corporativo –ya mencionada- y gestión de la cadena de suministro.

Si analizamos la percepción del grupo sobre los componentes de la RSC que motivan a los directivos a actuar, se aprecia puntuaciones elevadas en relación con la muestra en lo que se refiere a la importancia relativa de la responsabilidad económica para actuar de manera responsable en los temas de oferta de productos y servicios al mercado y, de la gestión de la cadena de suministro. En este grupo de encuestados se observa un promedio de edad del directivo algo superior –en relación a los otros grupos de encuestados-, así como mayor presencia de empresas de menor rango de facturación y con mayor presencia de capitales nacionales en la estructura de propiedad. Este grupo está conformado por 11 empresas, de las cuales el 45% pertenecen al sector extractivo, 36% al sector industrial y 18% al sector comercial local.

Grupo 4: Directivos y empresas que enfocan la RSC como un instrumento del negocio

Los directivos de este grupo de empresas otorgan niveles de relevancia significativos a los agentes sociales al tratarse de ciertos ámbitos de la RSC. En especial, destaca la importancia otorgada a las expectativas de los agentes sociales en el ámbito medioambiental –donde presentan las puntuaciones promedio más altas de la muestra. Asimismo, son significativas sus valoraciones de la relevancia de los agentes sociales en el ámbito de la acción social de la empresa y en el de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo.

En lo que se refiere a la prioridad otorgada a las acciones responsables corporativas, este grupo se caracteriza por dar mayor prioridad a la atención de las acciones en el ámbito de la oferta de productos y servicios, a la actuación en temas de gobierno corporativo y a su relación con la cadena de suministro, en ese orden de importancia. A pesar de la importancia declarada frente a los pedidos de los agentes sociales en temas medioambientales, cuando se expresa la prioridad relativa otorgada a las acciones en este ámbito, dicha relevancia no se hace evidente. En efecto, su menor prioridad relativa en cuanto a la acción corporativa corresponde a los temas de medio ambiente.

Si analizamos el comportamiento del grupo frente a la motivación económica como impulsora de la actuación social responsable, destaca la importancia atribuida al tema laboral, donde resulta ser el grupo de directivos que mayor valoración otorga a la responsabilidad económica inherente a las buenas prácticas laborales. Del mismo modo, un rasgo que los distingue frente al conjunto de la muestra es el hecho de que encuentran una motivación económica importante para llevar a cabo programas de apoyo social corporativos.

Este grupo de directivos pertenecen a las empresas de mayor nivel de facturación promedio. Se trata, además, de organizaciones con cierta presencia de capitales extranjeros. La concentración sectorial en este conglomerado, constituido por 24 empresas, presenta una orientación importante hacia el sector servicios -46% del total de directivos del grupo pertenecen al sector servicios y 17% al sector comercial. Asimismo, 38% de directivos del grupo trabajan para el sector financiero peruano, el cual se encuentra más familiarizado con los temas de gobierno corporativo. Finalmente, en estas organizaciones se evidencia la presencia de directivos con experiencia laboral en economías desarrolladas.

Destaca, finalmente, la preponderancia de las empresas de servicios y la significativa vinculación que los directivos realizan entre la obligación económica de la empresa y el tema laboral. Asimismo, resulta destacable la importancia atribuida a las expectativas de los grupos de interés en cuanto a su ayuda social, como un elemento relevante para el resultado del negocio. Por otra parte, la declarada preocupación por las demandas medioambientales, que no necesariamente se ven reflejadas en la priorización de la acción corporativa, muestra a un grupo de directivos más proclives a evaluar las expectativas del entorno y al efecto de éstas en el negocio.

Grupo 5: Directivos y empresas con un enfoque de RSC altamente sensible al entorno

Este conjunto de directivos se distingue por tres características centrales. Es el grupo que mayor relevancia le ha otorgado a la presencia de los agentes sociales a nivel general y en todos los ámbitos de la actuación corporativa, con excepción del tema medioambiental -en donde no deja de darle una relevancia significativa. Coincidentemente, este grupo de empresas otorga la mayor prioridad general a la acción responsable corporativa. En este sentido, asigna puntuaciones elevadas en la priorización de cada uno de los ámbitos de la

actuación social responsable. Finalmente, la tercera característica central de este grupo es que, en contraposición con los dos aspectos antes citados, se trata del conjunto de directivos que menor relevancia relativa asigna a la motivación económica para su actuación social responsable en cada ámbito de la RSC.

Dentro de los diversos ámbitos de la actuación social responsable, el grupo prioriza, en ese orden, la atención de los tema vinculados con la oferta de productos y servicios al mercado, los temas laborales y los asuntos relacionados con la transparencia, los valores y el gobierno corporativo. En este orden relativo, la menor prioridad la reconoce al tema medioambiental –sin dejar de presentar un nivel de priorización bastante elevado en comparación con los otros grupos de empresas. Finalmente, un rasgo característico de los directivos que representan a este conjunto de empresas es su mayor experiencia laboral relativa en cargos orientados hacia el entorno. Este grupo no se distingue especialmente por el origen del capital de la empresa o por el tamaño de la misma.

De la observación de las empresas que se encuentran representadas por este conglomerado se evidencia que el 77% de ellas corresponde al sector comercial o de servicios, un 19% pertenece al sector industrial y un 5% al sector extractivo. La predominancia de las empresas comerciales y de servicios y la menor importancia relativa otorgada a temas de medio ambiente son dos rasgos centrales en el grupo. Asimismo, es notoria la significativa importancia atribuida a la relación de la empresa con todos los agentes sociales.

Grupo 6: Directivos y empresas con una RSC orientada principalmente a la operación del negocio

Este grupo de directivos, más reducido en su número, representa únicamente a cinco empresas y se caracteriza por su orientación a los procesos de operación del negocio. En este sentido, otorgan especial relevancia a las demandas de los agentes sociales en los temas de transparencia, valores y buen gobierno corporativo, así como en los temas relacionados con el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado y al ámbito medioambiental. En general, en un análisis comparativo con los otros conglomerados empresariales, las percepciones de estos directivos sobre la importancia de los agentes sociales obtienen puntuaciones promedio en la muestra en estudio. En lo que se refiere a la priorización que realizan sobre los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa, otorgan una importancia relativa mayor a las acciones en temas de producto o servicio y a los temas laborales, ambos estrechamente vinculados con el negocio central.

Finalmente, las motivaciones económicas para actuar de manera responsable son significativas en este grupo de directivos, frente al total de la muestra. En este sentido, sus valoraciones sobre este tema ocupan el segundo lugar en importancia relativa. En este caso, otra vez resultan relevantes los temas de producto y gestión de la cadena de suministro como elementos en los que se percibe una motivación económica preponderante para actuar de manera responsable.

Ahora bien, analizando al conjunto de organizaciones que forman parte de este conglomerado es posible identificar que se trata, en cuatro de los cinco casos, de empresas proveedoras de las grandes empresas extractivas e industriales. Estos directivos manifiestan especial importancia atribuida a temas de producto y servicio, así como a temas de medio ambiente. Por otra parte, analizando el tipo de productos que ofrecen al mercado, se trata de bienes que implican en cierto modo algún nivel de

controversia en la opinión pública –por diversas razones en cada caso-, como son la venta de explosivos, de equipos de transporte pesado, de cemento, de medicinas y de metales preciosos. En este sentido, resulta relevante destacar la importancia atribuida a los agentes sociales en el tema de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo.

El estudio de los conglomerados empresariales caracterizados líneas arriba contribuye a la comprensión de los procesos de toma de decisiones que protagoniza el directivo a cargo de la gestión de la RSC en las empresas encuestadas. En este sentido, es posible observar diversos patrones de avance. Por un lado, encontramos un conjunto de directivos que conciben las acciones corporativas responsables en un enfoque poco articulado y sin mayor estructuración frente a otros grupos de empresas con una visión más integral del tema y más alineada a la estrategia corporativa. En segundo lugar, se aprecia también un nivel diferenciado en la sensibilización de los directivos en cuanto a la influencia de los agentes sociales en la gestión de la empresa, así como en cuanto al efecto que la empresa puede tener en estos actores. Según ello, se ha evidenciado la existencia de organizaciones más o menos orientadas a la gestión de las relaciones con los agentes sociales. Finalmente, una tercera perspectiva de análisis es la que corresponde a las motivaciones de los directivos, donde existen aquellos con una visión más económica sobre el rol de la empresa en la sociedad, en contraposición a aquellos que confieren un énfasis más discrecional a la acción responsable de la empresa.

Finalmente, la agrupación de las empresas por grupos más homogéneos permite vislumbrar algunos posibles aspectos relacionados con las hipótesis de trabajo de la investigación empírica que serán sometidas a comprobación más adelante en este mismo capítulo, en el apartado 7.8., que se inicia en la página 473. En este sentido, destaca en la descripción realizada una presumible asociación entre la importancia atribuida a los agentes sociales y el nivel de prioridad otorgado a la acción corporativa responsable, así como el sesgo más instrumental o más normativo de la visión de los directivos y su relación con la actuación social responsable de la empresa. Finalmente, mediante el

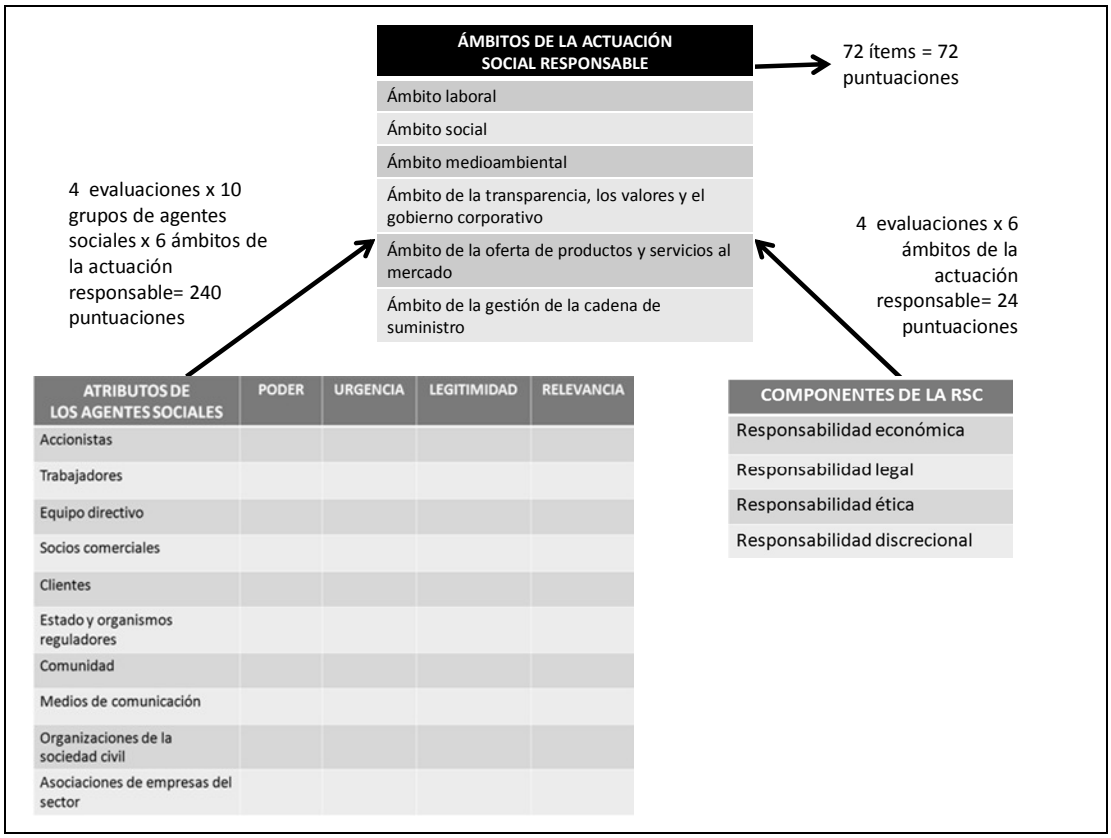
análisis de conglomerados se han hecho evidentes algunas características diferenciadoras de las empresas en estudio, así como los rasgos personales de los encuestados en la conformación de los grupos analizados. Evidentemente, estas presunciones serán sujetas a comprobación en el apartado antes citado.

7.7.2. Resultados obtenidos por ítems y principales variables del modelo de investigación

El modelo de investigación desarrollado puede ser agrupado en tres conjuntos relevantes de variables que hacen referencia, cada uno de ellos, a un marco conceptual particular extraído de la literatura sobre temas de RSC[240]. El análisis descriptivo presentado a continuación se referirá a cada uno de estos grupos de variables.

[240] En la página 314 se presenta el de manera gráfica el modelo de investigación y las variables que lo componen.

Figura 7.2. Grupos de variables del modelo de investigación, ítems y puntuación



Fuente: Elaboración propia.

Según se muestra en la Figura 7.2., el primer grupo de variables corresponde a la "prioridad en la actuación social responsable". Este grupo está compuesto por seis variables, cada una de ellas referida a un ámbito de la RSC, calificadas a través de una escala de medida de 72 ítems. El segundo grupo de variables está referido a "los atributos y la relevancia de los agentes sociales". Este grupo considera la puntuación de cuatro elementos –tres atributos más la evaluación de la relevancia de los agentes sociales-, para cada uno de los diez grupos de agentes sociales listados y para cada uno de los seis ámbitos de la actuación social responsable, lo que en total genera 240 puntuaciones o calificaciones por parte del encuestado. El tercer grupo de variables está conformado por

la evaluación de los cuatro “componentes de la RSC”, calificados para cada uno de los seis ámbitos de actuación social responsable, lo que genera un total de 24 puntuaciones o calificaciones. En el Anexo 1, se muestra el instrumento de recolección de información. En él se puede observar la diagramación presentada para simplificar la labor de puntuación del encuestado a través de sus diversas secciones.

Prioridad en la actuación social responsable

Como se puede observar en la Tabla 7.28., los directivos encuestados, en promedio, otorgaron las puntuaciones más elevadas a tres aspectos habitualmente centrales de la gestión organizacional y tradicionalmente más vinculados con el negocio: la oferta de productos y servicios al mercado; la gestión laboral y, las acciones vinculadas con la gestión transparente, los valores y el gobierno corporativo. En este primer grupo, el tercero de estos ámbitos de acción obtuvo la mayor dispersión en las respuestas, frente a una mayor concentración en las puntuaciones obtenidas por las acciones referidas a la oferta de productos o servicios al mercado.

En contraposición, los ámbitos ubicados por debajo del promedio de la prioridad general otorgada por los encuestados fueron los referidos a la gestión de la cadena de suministro, la gestión medioambiental y la gestión social. Nótese la mayor dispersión generada en las respuestas de los encuestados al ser preguntados por las acciones medioambientales y sociales, lo cual indica la existencia de visiones diversas sobre la prioridad que debiera otorgarse a estos temas a nivel corporativo.

Tabla 7.28. Prioridad en la actuación social responsable: Media y desviación estándar

PRIORIDAD EN LA ACTUACIÓN SOCIAL RESPONSABLE	Media	Desviación estándar
Prioridad del ámbito de la oferta de productos y servicios	4.659	0.497
Prioridad del ámbito laboral	4.207	0.648
Prioridad del ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo	4.104	0.785
Prioridad del ámbito de la gestión de la cadena de suministros	3.898	0.787
Prioridad del ámbito medioambiental	3.649	1.022
Prioridad del ámbito social	3.595	0.940

Fuente: Elaboración propia.

Una mirada a las respuestas específicas para las acciones propuestas en cada ámbito de la actuación social responsable permitirá conocer con mayor profundidad la opinión de los encuestados. Para ello, se seguirá el orden de prioridad evidenciado en la Tabla 7.28. en cuanto a las variables en estudio. En ese sentido, como se observa en la Tabla 7.29., que presenta los ítems referidos a acciones vinculadas con la oferta de producto y servicios al mercado, se evidencia la importancia atribuida por los directivos al desarrollo de acciones puntuales que generan un efecto directo en la sensación de satisfacción del cliente frente al producto ofrecido. Según ello, recibe la mayor puntuación el tema de la preservación de la seguridad y privacidad del cliente –tópico sensible en el Perú, debido a la inestabilidad vivida en décadas anteriores de convulsión social, en las que la preservación de la información del cliente resultaba ser un asunto de vital importancia. Seguidamente, se puntúa más alto el cumplimiento de condiciones pactadas y la inversión en la mejora del producto y del servicio, aspectos directamente asociados con la calidad de la oferta. A continuación, el siguiente bloque de acciones se encuentra más asociado a prácticas internas de gestión, dejando en último lugar las acciones de promoción y publicidad

honesta. En cuanto a la distribución observada en la escala de puntuación, resulta en este caso notoria la tendencia a asignar la máxima puntuación a estos tópicos, con una frecuencia de respuesta muy por encima de los siguientes niveles de puntuación.

Tabla 7.29. La priorización de acciones en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado

ÁMBITO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Puntuaciones					
	1	2	3	4	5	Media
Desarrollo de políticas para asegurar la preservación de la seguridad y privacidad del cliente.	0	1	2	8	89	**4.85**
Compromiso con las condiciones y garantías pactadas con los clientes.	0	0	3	11	86	**4.83**
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la mejora de productos y de la atención y servicio al cliente.	1	0	4	20	75	**4.68**
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la mejora de productos y de la atención y servicio al cliente.	1	0	3	23	73	**4.67**
Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en la mejora de productos y de la atención y servicio al cliente.	0	1	4	22	73	**4.67**
Desarrollo de un sistema de información al directorio sobre efectos positivos y negativos de los productos y servicios ofrecidos.	1	2	3	19	75	**4.65**
Evaluación y reducción de posibles riesgos para el éxito del negocio debido al tipo de operación que realiza o a sus sistemas internos de gestión.	1	4	9	15	71	**4.51**
Desarrollo y promoción de políticas explícitas de publicidad y promoción honesta.	2	3	12	18	65	**4.41**

Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere a la priorización de las acciones en el ámbito de la gestión laboral, en la Tabla 7.30. se puede observar que el primer lugar en las prioridades del grupo lo ocupa el cumplimiento de las obligaciones con el Estado. Es relevante mencionar que este ítem fue concebido inicialmente con un enfoque amplio de cumplimiento corporativo con todo tipo de obligaciones con el ente regulador; sin embargo, su asociación con este ámbito y su alto nivel de puntuación podrían dar a entender que los directivos consideran al cumplimiento de la normatividad laboral, como una de sus principales preocupaciones en relación con el Estado. Tras este elemento, destaca la priorización realizada por los directivos a aspectos de carácter básico en la práctica laboral empresarial

contemporánea. En este sentido, han otorgado mayor prioridad al respecto de derechos elementales de los trabajadores, dejando en posiciones bastante menos importantes prácticas más modernas de gestión laboral, como son el desarrollo de sistemas de información, la implementación de programas de retención del talento, la rendición de cuentas ante públicos internos y externos sobre las prácticas laborales y la adopción de estándares sobre temas laborales, que queda rezagado al último lugar en las prioridades otorgadas.

Por otra parte, resultan destacables dos acciones en particular. Por un lado, llama la atención la posición por debajo del promedio del ítem referido a la consulta a los trabajadores sobre su satisfacción con la empresa, práctica recomendada entre los expertos en temas laborales para promover el buen clima laboral. Por otra parte, resalta la importancia atribuida a la rendición de cuentas a públicos internos sobre aspectos vinculados con el producto y el servicio al cliente. Este hecho estaría llamando la atención sobre la percepción que los directivos tienen en relación con la importancia de mantener al personal informado sobre aspectos íntimamente vinculados con el negocio.

Finalmente, en cuanto a la distribución de las puntuaciones por ítem, resulta destacable que en los primeros cinco enunciados se concentra un número importante de respuestas con puntuación máxima, situación que deja de ser tan evidente en los siguientes enunciados listados.

Tabla 7.30. La priorización de acciones en el ámbito laboral

ÁMBITO LABORAL	Puntuaciones					
	1	2	3	4	5	Media
Cumplimiento de obligaciones con el Estado.	1	0	1	9	89	**4.85**
Aplicación de modalidades de contratación del personal, bajo criterios de justicia, no discriminación y equidad para el trabajador.	1	2	5	17	75	**4.63**
Desarrollo de programas de salud, seguridad y bienestar para el trabajador.	1	2	6	23	68	**4.55**
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la oferta de productos y la atención y servicio al cliente.	0	2	14	24	60	**4.42**
Implementación de programas de capacitación y desarrollo laboral y personal del trabajador.	1	3	16	25	55	**4.3**
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión laboral.	2	0	14	40	44	**4.24**
Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión laboral.	0	8	16	23	53	**4.21**
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión laboral.	2	3	13	42	40	**4.15**
Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en buenas prácticas laborales.	1	4	21	29	45	**4.13**
Generación de mecanismos de consulta a los trabajadores sobre su satisfacción con la empresa y sus procesos de gestión.	4	5	15	29	47	**4.1**
Desarrollo de programas para la mejora de la calidad de vida del trabajador y su familia.	1	8	20	32	39	**4**
Desarrollo de sistemas de información para la promoción, al interior de la empresa, de los derechos de los trabajadores.	3	8	16	35	38	**3.97**
Implementación de programas de retención del personal.	3	6	25	29	37	**3.91**
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión laboral.	3	7	27	25	38	**3.88**
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión laboral.	6	12	19	25	38	**3.77**

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo el orden de prioridad general otorgada a cada ámbito, corresponde analizar las puntuaciones otorgadas a los ítems referidos a la transparencia, los valores y el gobierno corporativo. En la Tabla 7.31. es posible observar que la mayor prioridad es atribuida al desarrollo de códigos de ética, tema que resulta especialmente sensible en la mayoría de países de Latinoamérica. A continuación, resalta la percepción de los directivos en torno a la necesidad de insertar en los procesos de planificación de la empresa temas relacionados con el buen gobierno y con el comportamiento transparente, basado en valores corporativos; así como su correlato en la asignación de recursos, adopción de estándares internacionales –bastante relevantes en este ámbito en particular- y el desarrollo de sistemas de monitorización.

Finalmente, es destacable también la colocación en las últimas posiciones de dos acciones vinculadas con la evaluación de desempeño. La primera referida al desempeño de los directores y la alta gerencia –práctica poco observada en el medio- e, igualmente, a la vinculación de la gestión responsable de los agentes sociales con los sistemas de incentivos al personal. En lo que se refiere a la distribución de las puntuaciones, en este caso se observa una mayor frecuencia en la asignación de la máxima puntuación al tema referido a la utilización de códigos de ética, frente al resto de puntajes que se encuentran, en general, más cercanos entre sí en la preferencia de los encuestados.

Tabla 7.31. La priorización de las acciones en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo

ÁMBITO DE LA TRANSPARENCIA, VALORES Y GOBIERNO CORPORATIVO	Puntuaciones					
	1	2	3	4	5	Media
Utilización de códigos de ética que establezcan posición de la empresa sobre corrupción, soborno, derechos humanos, discriminación y otros dilemas éticos.	1	3	8	15	73	**4.56**
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con los temas de transparencia, valores y buen gobierno corporativo.	1	1	11	20	67	**4.51**
Desarrollo de mecanismos que aseguren la transparencia de información y el respeto de los derechos de los inversores mayoritarios y minoritarios.	0	5	10	18	67	**4.47**
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la definición, comunicación, defensa y evaluación de los temas de transparencia, valores y buen gobierno corporativo.	1	4	17	28	50	**4.22**
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de la transparencia, los valores y el buen gobierno corporativo.	3	8	10	23	56	**4.21**
Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión de la transparencia, los valores y el buen gobierno corporativo.	2	8	18	22	50	**4.1**
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión de la transparencia, los valores y el buen gobierno corporativo.	5	6	20	16	53	**4.06**
Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en temas de transparencia, valores y buen gobierno corporativo.	3	6	20	28	43	**4.02**
Desarrollo de mecanismos de evaluación del desempeño del directorio y de la alta dirección de la empresa.	6	17	22	22	33	**3.59**
Implementación de políticas de evaluación e incentivos al personal, que contemplen objetivos vinculados con la gestión responsable de sus grupos de interés.	8	18	27	30	17	**3.3**

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la priorización de acciones vinculadas con la gestión de la cadena de suministro, en la Tabla 7.32. se evidencia, como en el caso de las prácticas de gestión

laboral, que las principales preocupaciones del grupo de directivos viene dada por el cumplimiento de condiciones mínimas en la relación con los agentes que participan en la cadena de suministro. En este sentido, el énfasis ha sido puesto en la búsqueda de transparencia en la comunicación de las condiciones contractuales, así como en la preocupación por el desarrollo de condiciones justas en el trato a estos grupos.

Tras este primer grupo de prácticas puntuales consideradas prioritarias se ubica a continuación el conjunto de acciones vinculadas con la necesidad de insertar en los sistemas de gestión corporativos las buenas prácticas en la gestión de la cadena de suministro. Finalmente, con un desempeño bastante más bajo, se incluye a las acciones relacionadas con el apoyo a la cadena de suministro que, según las cifras, parecen recibir menos atención por parte de los encuestados. Este es el caso de las propuestas de inversión en desarrollo de competencias de los participantes en la cadena de suministro, con la finalidad de que adopten prácticas socialmente responsables o, incluso, el uso de ciertos criterios sociales en sus procesos de selección. Resulta destacable, asimismo, el menor interés mostrado por la consulta a los socios y agentes comerciales de la empresa sobre su satisfacción con la misma, lo que puede ser explicado por la relación asimétrica que en muchos casos existe entre las grandes empresas y las compañías proveedoras de éstas, de considerable menor dimensión.

Tabla 7.32. La priorización de las acciones en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro

ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	Puntuaciones					
	1	2	3	4	5	Media
Desarrollo de políticas explícitas de información transparente sobre condiciones contractuales a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0	2	12	25	61	**4.45**
Desarrollo de políticas comerciales que aseguren condiciones justas en el trato a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	0	4	16	27	53	**4.29**
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión de las relaciones con proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	1	3	19	37	40	**4.12**
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	3	9	16	29	43	**4**
Capacitación y participación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	2	8	21	29	40	**3.97**
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión de las relaciones con proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	2	8	20	33	37	**3.95**
Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	3	10	22	24	41	**3.9**
Desarrollo de iniciativas para la mejora de las competencias de proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	4	7	27	24	38	**3.85**
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	6	13	23	25	33	**3.66**
Apoyo a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos en la implementación de una gestión socialmente responsable.	5	12	22	37	24	**3.63**
Generación de mecanismos de consulta a los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos sobre su satisfacción con la empresa.	5	17	24	23	31	**3.58**
Selección de proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos con criterios de apoyo social.	7	13	33	29	18	**3.38**

Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere al ámbito de la gestión medioambiental, según se observa en la Tabla 7.33., los directivos otorgan la mayor puntuación promedio a la adopción de estándares y sistemas internacionales que buscan promover procesos de calidad en la oferta de productos y servicios al mercado. Esto resulta lógico, en un entorno como el peruano, en donde la convivencia con recursos naturales es significativa y, por ello, la conciencia sobre los efectos de las operaciones de la empresa es cada vez más visible. Es destacable también la alta prioridad otorgada al desarrollo de canales de diálogo con los grupos de interés. Tras estos dos ítems, un conjunto de acciones orientadas a los procesos de gestión corporativos de los temas medioambientales reciben la atención de los directivos. En las últimas posiciones, por el contrario, se ubican aquellas acciones que van más allá de las operaciones de la empresa y que se orientan a que las compañías

tengan un rol más activo en la promoción del tema medioambiental en la sociedad y con los agentes sociales con los que interactúan. Estas acciones, más discrecionales, han sido en general menos valoradas por los directivos encuestados.

Tabla 7.33. La priorización de las acciones en el ámbito medioambiental

ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL	Puntuaciones					
	1	2	3	4	5	Media
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de la oferta de productos y de la atención y servicio al cliente.	0	3	6	18	73	**4.61**
Implementación de canales permanentes de diálogo con grupos de interés.	1	1	20	40	38	**4.13**
Desarrollo de programas internos de ahorro de energía, uso eficiente de agua y materiales, control de residuos sólidos, proyectos de reciclaje, etc.	4	6	16	26	48	**4.08**
Evaluación del impacto ambiental de la actividad de la empresa en el entorno.	10	7	11	15	57	**4.02**
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión medioambiental.	13	8	16	14	49	**3.78**
Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión medioambiental.	13	11	12	14	50	**3.77**
Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en buenas prácticas medioambientales.	13	5	16	26	40	**3.75**
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión medioambiental.	10	12	19	14	45	**3.72**
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión medioambiental.	10	10	24	18	38	**3.64**
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión medioambiental.	13	12	21	15	39	**3.55**
Realización de campañas y acciones de promoción y defensa de los temas de cuidado ambiental en la comunidad.	11	15	29	20	25	**3.33**
Apoyo a programas o iniciativas con terceros orientadas a la conservación de los recursos naturales y/o al desarrollo de sistemas de gestión medioambiental.	14	16	25	23	22	**3.23**
Consideración de criterios ambientales para favorecer las condiciones otorgadas a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.	17	12	23	28	20	**3.22**
Apoyo en el desarrollo de competencias en la gestión medioambiental de proveedores, intermediarios, agentes, socios estratégicos y clientes.	15	21	22	24	18	**3.09**
Consideración de criterios ambientales para favorecer las condiciones otorgadas a clientes.	27	15	24	17	17	**2.82**

Fuente: Elaboración propia.

El último grupo de ítems analizados corresponde al ámbito de la gestión de temas sociales, es decir, aquellos más íntimamente vinculados con la acción de la empresa en la comunidad y en la sociedad en su conjunto. Como se puede apreciar en la Tabla 7.34., resulta curioso que la mayor puntuación obtenida en este grupo de variables se otorgue al cumplimiento de los compromisos contraídos con los proveedores, intermediarios, agentes y socios comerciales. Este ítem podría haber estado asociado más directamente

al ámbito de la gestión de la cadena de suministro, sin embargo, en la realidad latinoamericana, uno de los impactos sociales más visibles de las grandes empresas es su capacidad para contribuir al desarrollo de la pequeña y microempresa local[241]. En este sentido, se explica la asociación que realizan los directivos entre este tema y las prácticas sociales corporativas. Otro aspecto que recibió una puntuación relativa superior fue el desarrollo de proyectos de inversión social, también fuertemente asociado con la búsqueda del desarrollo local. Como en algunos casos anteriores, un segundo grupo de acciones en orden de prioridad resultan ser los tópicos asociados con la implementación y gestión de las iniciativas al interior de la empresa, en la búsqueda de eficiencia en su desempeño. Finalmente, por debajo del promedio del ámbito en estudio, se ubican las acciones relacionadas con el involucramiento de más agentes sociales en sus programas sociales o la vocación corporativa por participar en órganos de la sociedad civil. Es importante comentar que las cifras muestran que existe desconocimiento sobre la existencia de estándares o referencias internacionales para mejorar el desempeño de los programas sociales.

[241] La micro y pequeña empresa constituyen alrededor del 98% del empresariado nacional.

Tabla 7.34. La priorización de las acciones en el ámbito social

ÁMBITO SOCIAL	Puntuaciones					
	1	2	3	4	5	Media
Cumplimiento estricto de compromisos con proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos según condiciones contractuales.	1	1	8	19	71	**4.58**
Desarrollo de proyectos de inversión social con beneficios esperados para la comunidad y para la empresa (en temas como: desarrollo de capacidades de mano de obra, creación de empresas, entre otros).	3	11	19	27	40	**3.9**
Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión de programas sociales.	3	13	22	18	44	**3.87**
Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión de programas sociales.	1	20	17	22	40	**3.8**
Colaboración con el gobierno, con organizaciones del sector civil u otros agentes del entorno para la realización de acciones conjuntas en favor del desarrollo de la comunidad.	5	13	27	29	26	**3.58**
Monitoreo del impacto que la presencia de la empresa genera en la comunidad.	9	14	22	20	35	**3.58**
Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión de programas sociales.	9	16	18	26	31	**3.54**
Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en la gestión de programas sociales.	8	21	21	24	26	**3.39**
Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión de programas sociales.	11	18	22	22	27	**3.36**
Promoción de la participación de los clientes, proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos en programas sociales.	9	20	25	22	24	**3.32**
Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de programas sociales.	10	29	19	22	20	**3.13**
Participación en órganos de la sociedad civil orientados a la defensa de los derechos de la ciudadanía.	7	25	30	28	10	**3.09**

Fuente: Elaboración propia.

Atributos y relevancia de los agentes sociales

Este segundo grupo de variables está referido a la percepción que tienen los directivos sobre las presiones que ejercen los agentes sociales sobre la empresa y su relevancia para los fines del negocio. Una mirada general a las puntuaciones promedio obtenidas para cada uno de los elementos mencionados –poder, urgencia, legitimidad y relevancia de los agentes sociales-, presentadas en la Tabla 7.35., permite concluir que todos estos atributos han recibido la mayor puntuación cuando son analizados, para el conjunto de los agentes sociales, en el contexto de la oferta de productos y servicios al mercado. Desde esta perspectiva, los directivos estarían percibiendo que la mayor presión de los agentes sociales se produce en temas asociados con su oferta de productos y servicios.

Una rápida mirada a cada uno de los atributos, permite destacar que los directivos encuentran menos poderosos al conjunto de agentes sociales -es decir, con menos capacidad para influir en las acciones corporativas- en los temas vinculados con la gestión de la cadena de suministro y la gestión laboral. En contraposición, la mayor capacidad de influencia en las acciones de la empresa por parte de los agentes sociales se evidenciaría en los temas de producto o servicio, en los temas medioambientales y en los temas relacionados con la transparencia, los valores y el gobierno corporativo. Los temas sociales ocupan en este orden de importancia una posición intermedia.

En lo que respecta a la urgencia de los pedidos de los diversos grupos sociales que esperan la actuación de la empresa en el corto plazo, destacan los temas de producto y servicio, así como los temas de transparencia, valores y gobierno corporativo. En cuantos a las demandas o expectativas de los agentes sociales en temas laborales, se evidencia que si bien no son percibidas como influencias poderosas en la toma de decisiones, si presentan un carácter de relativa urgencia en su atención. Finalmente, los temas referidos al medio ambiente, al desarrollo de acciones sociales y a la atención de la cadena de suministro presentan menos presión de corto plazo sobre los directivos.

En cuanto al derecho legítimo de los agentes sociales en su conjunto a tener expectativas o demandas frente a la presencia de la empresa, los directivos otorgan este derecho con mayor énfasis en aspectos relacionados con el producto o servicio, así como en los temas de transparencia, valores y gobierno corporativo. En tercer lugar, reconocen la legitimidad de los temas medioambientales. Los ámbitos en los que los directivos consideran una menor legitimidad en la presión de los agentes sociales son, en ese orden de importancia, los asociados con la gestión de la cadena de suministro, los temas laborales y los temas relacionados con los programas sociales de la empresa. En este sentido, los directivos pudieran estar percibiendo que estos tres temas son competencia de la propia empresa y, en consecuencia, de menos interés para los agentes sociales.

Finalmente, en cuanto a la relevancia otorgada a los pedidos de los agentes sociales a la empresa, otra vez la primera prioridad la obtienen los temas vinculados al producto o servicio, seguidos por los temas del ámbito medioambiental y del ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo. Salvo en lo que se refiere al poder reconocido a los agentes sociales para influir en la toma de decisiones, los aspectos relacionados con la gestión de la cadena de suministro ocupan el último lugar en todos los atributos mencionados. Por otra parte, dejando de lado el tema de la cadena de suministro, los directivos otorgan menor relevancia a la presión de los agentes sociales en los temas laborales y en aquellos relacionados con la acción social de la empresa.

Tabla 7.35. La puntuación de los atributos y la relevancia de los agentes sociales

ATRIBUTOS DEL LOS AGENTES SOCIALES	RELEVANCIA	
	Media	Desviación estándar
Ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado	31.63	7.83
Ámbito medioambiental	30.84	8.19
Ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo	29.71	8.54
Ámbito social	29.36	7.26
Ámbito laboral	27.85	7.35
Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	27.71	7.66

ATRIBUTOS DEL LOS AGENTES SOCIALES	PODER	
	Media	Desviación estándar
Ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado	29.58	7.29
Ámbito medioambiental	28.10	8.24
Ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo	27.02	7.72
Ámbito social	26.84	7.53
Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	25.43	7.11
Ámbito laboral	25.41	6.44

ATRIBUTOS DEL LOS AGENTES SOCIALES	URGENCIA	
	Media	Desviación estándar
Ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado	26.22	7.71
Ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo	23.98	9.27
Ámbito laboral	23.96	7.28
Ámbito medioambiental	23.33	8.97
Ámbito social	23.14	8.01
Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	22.93	7.31

ATRIBUTOS DEL LOS AGENTES SOCIALES	LEGITIMIDAD	
	Media	Desviación estándar
Ambito de la oferta de productos y servicios al mercado	30.41	8.46
Ambito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo	30.38	9.18
Ámbito medioambiental	29.80	9.01
Ámbito social	28.18	8.83
Ámbito laboral	27.99	8.41
Ambito de la gestión de la cadena de suministro	26.83	8.12

ATRIBUTOS DEL LOS AGENTES SOCIALES	SUMATORIA PODER+ URGENCIA + LEGITIMIDAD	
	Media	Desviación estándar
Ambito de la oferta de productos y servicios al mercado	86.21	20.86
Ambito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo	81.38	22.76
Ámbito medioambiental	81.23	22.33
Ámbito social	78.16	21.33
Ámbito laboral	77.36	18.77
Ambito de la gestión de la cadena de suministro	75.19	19.70

Fuente: Elaboración propia.

Una mirada más detallada a las respuestas otorgadas por los directivos para cada grupo de agentes sociales se muestra en las Tablas 7.36. a 7.42., presentadas a continuación.

Tabla 7.36. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en el ámbito laboral

ÁMBITO LABORAL

		1	2	3	4	5	Media			1	2	3	4	5	Media
Accionistas	Poder	14	11	18	14	43	**3.61**	**Estado y organismos reguladores**	Poder	21	7	19	15	38	**3.42**
	Urgencia	38	16	17	18	11	**2.48**		Urgencia	22	8	19	14	37	**3.36**
	Legitimidad	16	8	13	10	53	**3.76**		Legitimidad	19	6	16	14	45	**3.6**
	Relevancia	15	15	9	19	42	**3.58**		Relevancia	13	17	20	15	35	**3.42**
Trabajadores	Poder	10	15	20	24	31	**3.51**	**Comunidad**	Poder	53	20	20	4	3	**1.84**
	Urgencia	4	8	17	20	51	**4.06**		Urgencia	55	16	13	9	7	**1.97**
	Legitimidad	0	2	7	13	78	**4.67**		Legitimidad	46	20	15	11	8	**2.15**
	Relevancia	2	2	8	11	77	**4.59**		Relevancia	46	21	15	10	8	**2.13**
Equipo directivo	Poder	1	1	12	15	71	**4.54**	**Medios de comunicación**	Poder	65	14	10	4	7	**1.74**
	Urgencia	17	10	15	22	36	**3.5**		Urgencia	63	16	8	7	6	**1.77**
	Legitimidad	7	2	8	20	63	**4.3**		Legitimidad	64	14	10	5	7	**1.77**
	Relevancia	3	2	11	20	64	**4.4**		Relevancia	58	12	15	9	6	**1.93**
Proveedores, agentes, intermediarios y socios comerciales	Poder	66	21	9	3	1	**1.52**	**Organizaciones de la sociedad civil**	Poder	70	15	9	4	2	**1.53**
	Urgencia	61	18	16	5	0	**1.65**		Urgencia	66	15	11	4	4	**1.65**
	Legitimidad	57	17	10	10	6	**1.91**		Legitimidad	62	15	11	7	5	**1.78**
	Relevancia	44	22	16	11	7	**2.15**		Relevancia	66	15	13	4	2	**1.61**
Clientes	Poder	62	13	12	6	7	**1.83**	**Asociaciones de empresas del sector**	Poder	50	22	21	5	2	**1.87**
	Urgencia	54	13	16	13	4	**2**		Urgencia	68	19	8	3	2	**1.52**
	Legitimidad	47	20	10	11	12	**2.21**		Legitimidad	57	20	11	6	6	**1.84**
	Relevancia	44	22	13	7	14	**2.25**		Relevancia	60	14	18	3	5	**1.79**

Fuente: Elaboración propia.

En el tema laboral, presentado en la Tabla 7.36., la mayor capacidad o poder para influir en la toma de decisiones de la empresa se le atribuye al equipo directivo y, a continuación, a los accionistas de la empresa, a los propios trabajadores y al Estado y sus organismos reguladores. No es de sorprender que, en lo que se refiere a los pedidos urgentes, éstos provengan principalmente de los trabajadores de la empresa y de los miembros del equipo directivo, seguidos en una tercera posición por el Estado y los organismos reguladores. Si analizamos la legitimidad reconocida por los directivos a los agentes sociales en la expresión de demandas o expectativas en el tema laboral, ésta es atribuida principalmente a los agentes sociales internos, es decir, a los propios trabajadores, al equipo directivo y a los accionistas, en ese orden de importancia. Finalmente, la relevancia otorgada a los agentes sociales refleja de alguna forma los atributos reconocidos anteriormente, pues en primer lugar se ubica a los trabajadores,

seguidos por el equipo directivo, los accionistas y luego al Estado y sus organismos reguladores.

En la Tabla 7.37. se presentan los resultados obtenidos para los temas vinculados al ámbito social. Como se puede observar, salvo en lo referido al atributo de poder reconocido a los grupos sociales, tanto en la percepción de urgencia, como de legitimidad y de relevancia de los diversos agentes sociales y sus demandas o expectativas, se mantiene un mismo orden de prioridad. En efecto, la comunidad ocupa el primer lugar, seguida por el equipo directivo, los accionistas y los trabajadores de la empresa. En el caso del poder percibido en los agentes sociales para influir en las decisiones corporativas sobre este ámbito de actuación, la puntuación promedio más alta la recibe el equipo directivo –quien tiene en sus manos la responsabilidad de la conducción de la organización-, seguido por la comunidad, los accionistas y, en cuarto lugar, los trabajadores de la empresa. Nuevamente, la preponderancia de los agentes sociales internos se evidencia, incluyendo al principal grupo interesado –la comunidad- como único agente social externo de relativa importancia.

Tabla 7.37. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en el ámbito social

ÁMBITO SOCIAL

		1	2	3	4	5	Media			1	2	3	4	5	Media
Accionistas	Poder	21	15	18	11	35	**3.24**	**Estado y organismos reguladores**	Poder	33	18	25	14	10	**2.5**
	Urgencia	47	13	16	11	13	**2.3**		Urgencia	41	16	20	11	12	**2.37**
	Legitimidad	20	5	15	12	48	**3.63**		Legitimidad	32	16	14	20	18	**2.76**
	Relevancia	15	12	18	20	35	**3.48**		Relevancia	27	17	23	19	14	**2.76**
Trabajadores	Poder	25	17	26	20	12	**2.77**	**Comunidad**	Poder	14	15	18	20	33	**3.43**
	Urgencia	35	26	20	13	6	**2.29**		Urgencia	16	10	14	17	43	**3.61**
	Legitimidad	19	17	18	17	29	**3.2**		Legitimidad	4	7	16	19	54	**4.12**
	Relevancia	16	18	22	19	25	**3.19**		Relevancia	5	4	18	17	56	**4.15**
Equipo directivo	Poder	2	8	13	23	54	**4.19**	**Medios de comunicación**	Poder	50	11	12	15	12	**2.28**
	Urgencia	24	17	18	21	20	**2.96**		Urgencia	54	12	11	13	10	**2.13**
	Legitimidad	12	9	16	22	41	**3.71**		Legitimidad	50	21	16	3	10	**2.02**
	Relevancia	8	7	18	28	39	**3.83**		Relevancia	39	16	20	9	16	**2.47**
Proveedores, agentes, intermediarios y socios comerciales	Poder	52	25	13	7	3	**1.84**	**Organizaciones de la sociedad civil**	Poder	44	12	21	16	7	**2.3**
	Urgencia	61	17	16	6	0	**1.67**		Urgencia	48	13	17	11	11	**2.24**
	Legitimidad	44	31	11	7	7	**2.02**		Legitimidad	47	7	21	13	12	**2.36**
	Relevancia	36	28	20	12	4	**2.2**		Relevancia	30	15	27	12	16	**2.69**
Clientes	Poder	39	17	22	13	9	**2.36**	**Asociaciones de empresas del sector**	Poder	47	23	22	6	2	**1.93**
	Urgencia	48	20	17	11	4	**2.03**		Urgencia	69	14	13	2	2	**1.54**
	Legitimidad	31	23	20	7	19	**2.6**		Legitimidad	61	18	11	4	6	**1.76**
	Relevancia	29	21	26	10	14	**2.59**		Relevancia	52	14	22	6	6	**2**

Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere al ámbito de actuación medioambiental, en la Tabla 7.38. se aprecian las puntuaciones otorgadas a los agentes sociales en este contexto. Éstas hacen referencia a una mayor injerencia de agentes sociales externos en el tema. En este sentido, el Estado y los organismos reguladores, la comunidad y el equipo directivo ocupan las posiciones más protagónicas. En efecto, en lo que se refiere al poder o influencia en la toma de decisiones corporativas, lidera la puntuación promedio el equipo directivo, seguido por el Estado y, en tercer lugar, los accionistas de la empresa. La comunidad es en este caso relegada a una cuarta posición. Por otra parte, en cuanto a la urgencia de las demandas o expectativas, el Estado y los organismos reguladores obtuvieron la mayor puntuación promedio –lo cual es explicable pues se trata de una actividad bastante más regulada que otras-, seguido por el equipo directivo y la comunidad. Por otra parte, los directivos encuestados reconocen legitimidad

principalmente en los pedidos de la comunidad, aunque también se reconoce la legitimidad de la participación del Estado en el tema. Finalmente, en cuanto a la relevancia otorgada por los directivos a los pedidos de estos grupos, la mayor atención en este sentido la recibe la comunidad, como agente social externo afectado, y el equipo directivo, como equipo responsable de la gestión corporativa. En este sentido, el tercer lugar en relevancia es reconocido al Estado y sus organismos reguladores.

Tabla 7.38. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en el ámbito medioambiental

ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL

		1	2	3	4	5	Media			1	2	3	4	5	Media
Accionistas	Poder	23	6	21	17	33	**3.31**	**Estado y organismos reguladores**	Poder	20	10	13	23	34	**3.41**
	Urgencia	43	9	19	12	17	**2.51**		Urgencia	27	8	16	18	31	**3.18**
	Legitimidad	21	6	10	15	48	**3.63**		Legitimidad	16	5	12	20	47	**3.77**
	Relevancia	18	11	17	18	36	**3.43**		Relevancia	15	7	11	24	43	**3.73**
Trabajadores	Poder	23	35	24	5	12	**2.45**	**Comunidad**	Poder	22	14	21	21	22	**3.07**
	Urgencia	47	26	16	5	6	**1.97**		Urgencia	30	16	18	14	22	**2.82**
	Legitimidad	20	18	24	17	21	**3.01**		Legitimidad	9	9	15	24	43	**3.83**
	Relevancia	17	23	17	27	16	**3.02**		Relevancia	8	8	12	16	56	**4.04**
Equipo directivo	Poder	6	7	10	25	52	**4.1**	**Medios de comunicación**	Poder	44	15	10	16	15	**2.43**
	Urgencia	25	16	19	21	19	**2.93**		Urgencia	51	14	9	16	10	**2.2**
	Legitimidad	15	8	16	14	47	**3.7**		Legitimidad	41	22	14	10	13	**2.32**
	Relevancia	10	4	17	24	45	**3.9**		Relevancia	36	15	20	17	12	**2.54**
Proveedores, agentes, intermediarios y socios comerciales	Poder	38	26	20	10	6	**2.2**	**Organizaciones de la sociedad civil**	Poder	43	11	14	18	14	**2.49**
	Urgencia	59	20	13	7	1	**1.71**		Urgencia	49	12	19	10	10	**2.2**
	Legitimidad	38	24	18	10	10	**2.3**		Legitimidad	42	13	18	9	18	**2.48**
	Relevancia	32	20	21	16	11	**2.54**		Relevancia	32	12	27	13	16	**2.69**
Clientes	Poder	31	19	16	21	13	**2.66**	**Asociaciones de empresas del sector**	Poder	46	23	18	8	5	**2.03**
	Urgencia	47	19	15	11	8	**2.14**		Urgencia	66	13	12	6	3	**1.67**
	Legitimidad	28	16	21	14	21	**2.84**		Legitimidad	52	24	11	6	7	**1.92**
	Relevancia	26	15	24	15	20	**2.88**		Relevancia	50	14	21	9	6	**2.07**

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos para el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo se muestran en la Tabla 7.39. En ella se evidencia el poder o influencia que tiene el equipo directivo y los accionistas en la toma de decisiones sobre estos aspectos. Este mismo protagonismo es mantenido por estos dos grupos de agentes sociales en

todos los atributos. Cabe destacar que, en cuanto al tema de legitimidad, la mayor puntuación promedio es obtenida por el grupo de accionistas.

Los otros dos grupos con una presencia relativamente significativa, tras los directivos y los accionistas, son el Estado y los organismos reguladores –que norman localmente el reporte de estos temas para las empresas que cotizan sus acciones en el mercado de valores- y, los trabajadores de la empresa. En términos generales, los directivos encuestados reconocen en estos cuatro grupos mayor relevancia.

Tabla 7.39. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo

ÁMBITO TRANSPARENCIA, VALORES Y GOBIERNO CORPORATIVO

		1	2	3	4	5	Media			1	2	3	4	5	Media
Accionistas	Poder	5	2	4	13	76	**4.53**	**Estado y organismos reguladores**	Poder	21	15	21	18	25	**3.11**
	Urgencia	21	4	9	10	56	**3.76**		Urgencia	35	12	19	14	20	**2.72**
	Legitimidad	4	3	5	6	82	**4.59**		Legitimidad	18	10	20	20	32	**3.38**
	Relevancia	3	3	9	4	81	**4.57**		Relevancia	21	17	22	8	32	**3.13**
Trabajadores	Poder	22	25	27	16	10	**2.67**	**Comunidad**	Poder	53	16	15	12	4	**1.98**
	Urgencia	35	25	18	13	9	**2.36**		Urgencia	61	16	13	4	6	**1.78**
	Legitimidad	10	15	18	19	38	**3.6**		Legitimidad	39	11	21	12	17	**2.57**
	Relevancia	16	11	19	19	35	**3.46**		Relevancia	47	12	16	8	17	**2.36**
Equipo directivo	Poder	2	0	7	18	73	**4.6**	**Medios de comunicación**	Poder	59	16	10	8	7	**1.88**
	Urgencia	12	5	15	22	46	**3.85**		Urgencia	61	15	11	7	6	**1.82**
	Legitimidad	3	2	8	15	72	**4.51**		Legitimidad	48	22	12	5	13	**2.13**
	Relevancia	2	1	8	15	74	**4.58**		Relevancia	51	13	14	10	12	**2.19**
Proveedores, agentes, intermediarios y socios comerciales	Poder	49	16	20	10	5	**2.06**	**Organizaciones de la sociedad civil**	Poder	61	16	18	3	2	**1.69**
	Urgencia	54	17	15	8	6	**1.95**		Urgencia	64	10	15	8	3	**1.76**
	Legitimidad	32	17	19	16	16	**2.67**		Legitimidad	57	14	15	7	7	**1.93**
	Relevancia	34	13	19	17	17	**2.7**		Relevancia	55	16	18	4	7	**1.92**
Clientes	Poder	36	20	24	9	11	**2.39**	**Asociaciones de empresas del sector**	Poder	49	16	18	9	8	**2.11**
	Urgencia	46	17	12	13	12	**2.28**		Urgencia	63	15	16	1	5	**1.7**
	Legitimidad	23	21	20	12	24	**2.93**		Legitimidad	49	22	13	5	11	**2.07**
	Relevancia	31	17	17	13	22	**2.78**		Relevancia	48	20	21	4	7	**2.02**

Fuente: Elaboración propia.

La oferta de productos y servicios al mercado fue el ámbito de la RSC con una puntuación promedio más alta en cuanto al reconocimiento de todos los atributos de los agentes sociales. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 7.40. En este contexto, resulta significativo resaltar que tanto en los atributos de urgencia y legitimidad, como en la relevancia otorgada a los agentes sociales, los clientes ocupan el primer lugar en puntuación promedio, seguidos en ese orden por el equipo directivo; los accionistas y, los proveedores, agentes, intermediarios y socios comerciales (ocupando un cuarto lugar). En el caso del atributo de poder o influencia en la toma de decisiones, la única diferencia es que el equipo directivo toma el protagonismo como responsable de la gestión empresarial. Es importante destacar que, recién en este ámbito de la actuación corporativa aparecen los clientes como actores protagónicos, no así en los ámbitos de la acción responsable antes analizados. Del mismo modo, si bien en una posición inferior, los grupos participantes en la cadena de suministro aparecen por primera vez en este contexto. Esto nos permite concluir que, desde la percepción de los directivos encuestados, el protagonismo de los agentes del mercado es reducido cuando no se trata de temas que afecten directamente a sus intereses comerciales.

Tabla 7.40. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado

ÁMBITO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AL MERCADO

		1	2	3	4	5	Media			1	2	3	4	5	Media
Accionistas	Poder	8	8	13	20	51	**3.98**	**Estado y organismos reguladores**	Poder	27	18	28	13	14	**2.69**
	Urgencia	25	9	18	11	37	**3.26**		Urgencia	43	17	17	14	9	**2.29**
	Legitimidad	9	9	8	6	68	**4.15**		Legitimidad	31	13	23	12	21	**2.79**
	Relevancia	8	7	16	16	53	**3.99**		Relevancia	29	23	11	17	20	**2.76**
Trabajadores	Poder	23	21	23	19	14	**2.8**	**Comunidad**	Poder	45	14	17	9	15	**2.35**
	Urgencia	33	24	16	15	12	**2.49**		Urgencia	58	13	15	6	8	**1.93**
	Legitimidad	25	21	20	12	22	**2.85**		Legitimidad	33	16	9	19	23	**2.83**
	Relevancia	18	13	24	20	25	**3.21**		Relevancia	36	12	14	16	22	**2.76**
Equipo directivo	Poder	1	1	4	21	73	**4.64**	**Medios de comunicación**	Poder	51	17	19	6	7	**2.01**
	Urgencia	11	4	11	19	55	**4.03**		Urgencia	66	11	13	3	7	**1.74**
	Legitimidad	5	2	8	17	68	**4.41**		Legitimidad	61	10	16	4	9	**1.9**
	Relevancia	3	2	9	16	70	**4.48**		Relevancia	44	14	20	13	9	**2.29**
Proveedores, agentes, intermediarios y socios comerciales	Poder	22	13	22	30	13	**2.99**	**Organizaciones de la sociedad civil**	Poder	69	16	9	4	2	**1.54**
	Urgencia	33	15	14	19	19	**2.76**		Urgencia	68	16	11	1	4	**1.57**
	Legitimidad	27	14	20	13	26	**2.97**		Legitimidad	64	11	17	3	5	**1.74**
	Relevancia	16	9	18	21	36	**3.52**		Relevancia	61	16	13	4	6	**1.78**
Clientes	Poder	7	1	7	22	63	**4.33**	**Asociaciones de empresas del sector**	Poder	39	22	22	9	8	**2.25**
	Urgencia	6	3	9	18	64	**4.31**		Urgencia	55	20	16	4	5	**1.84**
	Legitimidad	2	1	8	1	88	**4.72**		Legitimidad	50	19	15	8	8	**2.05**
	Relevancia	5	2	5	11	77	**4.53**		Relevancia	41	20	19	7	13	**2.31**

Fuente: Elaboración propia.

El último ámbito de la actuación social responsable en estudio es el de la gestión de la cadena de suministro. Las puntuaciones obtenidas por los diversos agentes sociales se muestran en la Tabla 7.41. Como se evidencia en estos datos, el protagonismo percibido en el tema corresponde a los agentes sociales externos que participan directamente en la cadena de suministro –es decir, los proveedores, agentes, intermediarios y socios comerciales- y, como agentes sociales internos, al equipo directivo de la empresa.

En este ámbito en particular, en lo que se refiere al poder o influencia en la toma de decisiones, el equipo directivo encabeza la puntuación y, tras los agentes sociales a los que llamaremos por sintetizar “proveedores y socios comerciales en general”, aparecen los accionistas y los clientes –estos últimos afectados directos de la gestión de la cadena

de suministro. En cuanto a la urgencia en las demandas hacia la empresa, las puntuaciones medias más altas corresponden a los proveedores y socios comerciales en general, seguidos por el equipo directivo, los clientes y los accionistas, en ese orden de importancia. Finalmente, los directivos encuestados perciben mayor legitimidad a las demandas o expectativas de los cuatro grupos mencionados y, del mismo modo, otorgan mayor relevancia a los mismos cuatro grupos.

Tabla 7.41. Los atributos y la relevancia de los agentes sociales en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro

ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

		1	2	3	4	5	Media			1	2	3	4	5	Media
Accionistas	Poder	16	14	18	24	28	**3.34**	**Estado y organismos reguladores**	Poder	48	23	15	10	4	**1.99**
	Urgencia	36	15	16	18	15	**2.61**		Urgencia	53	17	16	12	2	**1.93**
	Legitimidad	16	9	19	7	49	**3.64**		Legitimidad	40	18	23	9	9	**2.26**
	Relevancia	23	12	11	26	28	**3.24**		Relevancia	37	16	19	16	12	**2.5**
Trabajadores	Poder	33	20	20	16	11	**2.52**	**Comunidad**	Poder	62	17	14	6	1	**1.67**
	Urgencia	38	24	17	14	7	**2.28**		Urgencia	68	15	10	4	3	**1.59**
	Legitimidad	36	21	17	13	13	**2.46**		Legitimidad	54	17	15	6	8	**1.97**
	Relevancia	27	14	25	17	17	**2.83**		Relevancia	47	13	20	11	9	**2.22**
Equipo directivo	Poder	1	4	7	20	68	**4.5**	**Medios de comunicación**	Poder	71	9	14	4	2	**1.57**
	Urgencia	17	7	20	22	34	**3.49**		Urgencia	71	15	9	2	3	**1.51**
	Legitimidad	8	1	16	18	57	**4.15**		Legitimidad	67	12	15	1	5	**1.65**
	Relevancia	5	2	12	20	61	**4.3**		Relevancia	63	18	12	4	3	**1.66**
Proveedores, agentes, intermediarios y socios comerciales	Poder	10	11	23	22	34	**3.59**	**Organizaciones de la sociedad civil**	Poder	72	15	9	3	1	**1.46**
	Urgencia	14	7	16	21	42	**3.7**		Urgencia	77	13	8	1	1	**1.36**
	Legitimidad	9	2	12	16	61	**4.18**		Legitimidad	69	18	8	2	3	**1.52**
	Relevancia	5	2	11	20	62	**4.32**		Relevancia	67	18	10	2	3	**1.56**
Clientes	Poder	23	13	21	21	22	**3.06**	**Asociaciones de empresas del sector**	Poder	58	19	17	4	2	**1.73**
	Urgencia	27	8	25	20	20	**2.98**		Urgencia	71	15	10	3	1	**1.48**
	Legitimidad	26	10	17	11	36	**3.21**		Legitimidad	61	13	17	4	5	**1.79**
	Relevancia	22	11	19	15	33	**3.26**		Relevancia	58	15	18	5	4	**1.82**

Fuente: Elaboración propia.

Comentario aparte merecen, por un lado, la relativa poca presencia de agentes sociales externos como los medios de comunicación, las organizaciones de la sociedad civil y las asociaciones de empresas del sector en su rol de promoción de un comportamiento

responsable por parte de la empresa. En el mismo sentido, ya comentado, la relativa poca significación de los clientes –que representan la fuerza más significativa del mercado- en el impulso de la adopción de prácticas de RSC en la empresa. Finalmente, cabe resaltar a la luz de los datos obtenidos que, en todos los ámbitos de la actuación social responsable, las puntuaciones medias otorgadas por los directivos sitúan en primer lugar al atributo de legitimidad percibida en las demandas de los agentes sociales, seguido por el poder de estos grupos y, en tercer lugar, por el de urgencia de los pedidos o demandas. Del mismo modo, cabe señalar que la mayor dispersión de respuestas se ha producido en el atributo de legitimidad en todos los ámbitos analizados, salvo por el caso del ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo, donde la mayor dispersión en las respuestas se produjo en el atributo de urgencia de las demandas de los agentes sociales.

Los componentes de la RSC

El análisis de las creencias de los directivos sobre la existencia de determinadas responsabilidades de la empresa cuando se trata de analizar los diversos ámbitos de actuación de la misma, nos permite evidenciar sus motivaciones o valoraciones personales cuando toman o promueven decisiones corporativas en estos ámbitos. En este sentido, como se observa en la Tabla 7.42., que resume los hallazgos sobre este tópico, se puede evidenciar que la motivación económica es la que mayor puntuación general promedio obtuvo entre los cuatro componentes de la RSC[242]. En segundo lugar en importancia, se sitúa el componente ético en las responsabilidades de la empresa, seguido por el componente discrecional y, en último lugar, por el componente legal de la RSC.

[242] Este componente también obtuvo la mayor dispersión en las respuestas de los encuestados.

Tabla 7.42. La puntuación de los componentes de la RSC

COMPONENTES DE LA RSC	A nivel general	
	Media	Desviación estándar
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA	20.46	6.18
RESPONSABILIDAD ÉTICA	14.60	4.78
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL	14.56	5.35
RESPONSABILIDAD LEGAL	10.38	5.38

COMPONENTES DE LA RSC	Ámbito laboral	
	Media	Desviación estándar
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA	3.23	1.59
RESPONSABILIDAD ÉTICA	2.52	1.48
RESPONSABILIDAD LEGAL	2.38	1.44
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL	1.87	1.27

COMPONENTES DE LA RSC	Ámbito social	
	Media	Desviación estándar
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL	4.08	1.96
RESPONSABILIDAD ÉTICA	2.72	1.36
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA	2.13	1.57
RESPONSABILIDAD LEGAL	1.07	1.26

COMPONENTES DE LA RSC	Ámbito medioambiental	
	Media	Desviación estándar
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL	3.14	1.94
RESPONSABILIDAD LEGAL	2.52	1.81
RESPONSABILIDAD ÉTICA	2.51	1.34
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA	1.83	1.58

COMPONENTES DE LA RSC	Ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo	
	Media	Desviación estándar
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA	3.50	1.85
RESPONSABILIDAD ÉTICA	2.99	1.47
RESPONSABILIDAD LEGAL	1.93	1.53
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL	1.58	1.18

COMPONENTES DE LA RSC	Ámbito de la oferta de productos y servicios	
	Media	Desviación estándar
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA	5.11	1.87
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL	1.94	1.34
RESPONSABILIDAD ÉTICA	1.71	1.12
RESPONSABILIDAD LEGAL	1.24	1.05

COMPONENTES DE LA RSC	Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	
	Media	Desviación estándar
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA	4.66	1.78
RESPONSABILIDAD ÉTICA	2.15	1.24
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL	1.95	1.25
RESPONSABILIDAD LEGAL	1.24	1.12

Fuente: Elaboración propia.

Una mirada a la información contenida en la misma tabla, para cada ámbito de la actuación social responsable, permite destacar que esta preponderancia del componente económico de las responsabilidades de la empresa se reduce cuando se trata de las acciones corporativas en el ámbito social y en el ámbito medioambiental. En este sentido, en contraposición con lo que se observa en temas como el ámbito laboral; el de la oferta de productos y servicios al mercado; el de la gestión de la cadena de suministro e,

incluso, el de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo; pareciera que en el tema social y medioambiental la responsabilidad predominante es la discrecional. Es decir, aquella dejada a la voluntad de la empresa, más que a una exigencia de la sociedad.

En lo que se refiere a la observancia de una responsabilidad ética por parte de la empresa, ésta ocupa un segundo o tercer lugar en las puntuaciones promedio otorgadas por los directivos. Por otra parte, la responsabilidad legal parece no ser un motivador central para los directivos de la muestra pues en tres de los seis ámbitos obtiene la puntuación promedio inferior. Este es el caso de las acciones desarrolladas en el ámbito social, así como en las acciones relacionadas con la oferta de productos y servicios al mercado y la gestión de la cadena de suministro. Únicamente al analizarse los temas referidos al medio ambiente, los directivos encuestados otorgan mayor relevancia al componente legal de la responsabilidad corporativa. Esto resulta comprensible si se considera que el ámbito de la acción corporativa en temas medioambientales está bastante más regulado a nivel nacional que el resto de ámbitos mencionados.

Finalmente, considerando que el directivo encuestado debía repartir un total de diez puntos entre los cuatro componentes de la RSC al analizar cada ámbito de la actuación social responsable, una mirada a la frecuencia de las puntuaciones otorgadas, mostradas en la Tabla 7.43., nos permite identificar que la asignación de tres ó dos puntos por casilla (equivalente hasta el 30% ó 20% de la puntuación total posible) fue el comportamiento más frecuente entre los directivos encuestados y que hubieron muy pocos casos donde la puntuación fue proporcionalmente muy significativa para uno o dos componentes. En este sentido, las puntuaciones de siete a diez puntos para un único componente (equivalentes al 70% y al 100% de la puntuación total posible, respectivamente) fueron muy limitadas, aunque no inexistentes.

Tabla 7.43. Distribución de la puntuación de los componentes de la RSC

Puntuaciones		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Media
Laboral	Económico	3	12	15	31	19	12	4	4	0	0	0	**3.23**
	Legal	10	21	17	35	10	4	3	0	0	0	0	**2.38**
	Ético	5	15	36	26	10	6	0	1	0	0	1	**2.52**
	Discrecional	10	34	29	20	2	3	2	0	0	0	0	**1.87**
Social	Económico	14	24	30	12	10	8	1	1	0	0	0	**2.13**
	Legal	41	32	15	6	4	1	1	0	0	0	0	**1.07**
	Ético	10	7	19	37	21	4	2	0	0	0	0	**2.72**
	Discrecional	2	4	9	29	22	16	8	4	2	1	3	**4.08**
Medio-ambiental	Económico	21	28	23	15	5	5	2	1	0	0	0	**1.83**
	Legal	17	15	17	23	14	9	3	1	1	0	0	**2.52**
	Ético	6	16	30	27	12	8	1	0	0	0	0	**2.51**
	Discrecional	6	12	25	19	16	12	4	4	0	1	1	**3.14**
Transparencia, valores y gobierno corporativo	Económico	3	7	20	30	13	12	8	5	1	0	1	**3.5**
	Legal	24	17	22	22	11	3	0	1	0	0	0	**1.93**
	Ético	4	12	21	28	19	12	3	1	0	0	0	**2.99**
	Discrecional	21	28	30	15	5	1	0	0	0	0	0	**1.58**
Oferta de productos y servicios	Económico	0	1	2	16	25	19	15	13	3	2	4	**5.11**
	Legal	28	35	24	11	2	0	0	0	0	0	0	**1.24**
	Ético	15	29	31	22	1	2	0	0	0	0	0	**1.71**
	Discrecional	16	21	33	18	8	3	1	0	0	0	0	**1.94**
Gestión de la cadena de suministro	Económico	0	3	5	17	27	20	12	10	4	0	2	**4.66**
	Legal	35	23	26	15	1	0	0	0	0	0	0	**1.24**
	Ético	11	17	34	26	8	4	0	0	0	0	0	**2.15**
	Discrecional	14	24	27	25	8	2	0	0	0	0	0	**1.95**

Fuente: Elaboración propia.

7.8. Comprobación de las hipótesis de trabajo

En el capítulo 6, en el apartado 6.3.2.[243], se presentan las hipótesis de trabajo definidas en el marco del modelo de investigación empírica. Estas hipótesis se grafican a continuación, en la Tabla 7.44.

Tabla 7.44. Las hipótesis de trabajo

	HIPÓTESIS DE TRABAJO
H1	La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en cada ámbito de la RSC, está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.
H2	La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en cada ámbito de la RSC, está positivamente relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.
H3	Los atributos percibidos por el directivo sobre el grado de poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales están positivamente relacionados, de manera individual y en conjunto, con la relevancia que otorga a sus demandas, en los distintos ámbitos de la RSC.
H4	Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.
H5	Existe una relación positiva entre el resultado financiero de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.
H6	Los directivos que pertenecen a empresas con presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas con presencia minoritaria o nula de capitales extranjeros en su estructura de propiedad.
H7	Los directivos que pertenecen a empresas comerciales y de servicios otorgan una prioridad relativa menor al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental, en relación con los directivos miembros de empresas pertenecientes al conjunto de otros sectores (industrial, extractivo y construcción).
H8	Los directivos que pertenecen a empresas que cotizan acciones en los mercado de valores nacional o internacional otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas que no cotizan sus acciones en el mercado de valores.
H9	Los directivos más jóvenes otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos de mayor edad relativa.
H10	Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en áreas funcionales de alta interacción con el entorno y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.
H11	Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.

Fuente: Elaboración propia.

[243] Este apartado se inicia en la página 334. En ese apartado se muestran además de las hipótesis presentadas nuevamente aquí, las sub-hipótesis en los casos pertinentes.

Para llevar a cabo el proceso de comprobación de las hipótesis planteadas en el estudio empírico se utilizarán dos técnicas de análisis estadístico:

- **Análisis de correlación:** este análisis será aplicado para medir la asociación lineal de dos variables métricas. Según ello, será pertinente su aplicación para aquellas hipótesis que propongan la existencia de una relación, positiva o negativa, entre variables.
- **Análisis de diferencia de medias**: este análisis será utilizado para evaluar, a través de criterios estadísticos, la evidencia de valoraciones diferenciadas de la variable dependiente entre dos grupos muestrales. En este caso, la variable independiente analizada será de tipo nominal, mientras que la variable dependiente será de tipo métrica.

Cabe anotar que en la hipótesis 3 se ha desarrollado, además, un análisis de regresión lineal múltiple orientado a ampliar el trabajo de evaluación de las relaciones entre las variables. Este tipo de técnica ha sido utilizado en investigaciones previas sobre la misma materia.

En la Tabla 7.45., presentada a continuación, se detallan las hipótesis propuestas, el tipo de variables a medir y las pruebas estadísticas que corresponde aplicar en cada caso.

Tabla 7.45. Relación de hipótesis, variables y pruebas estadísticas a aplicar

HIPÓTESIS	VARIABLES A MEDIR	TIPO DE VARIABLE	ESCALA/VALORES POSIBLES	PRUEBA ESTADÍSTICA
1	Importancia relativa de la responsabilidad económica y las no económicas	Métrica	0-10	Correlación
2 y 3	Percepción sobre los atributos y la relevancia de los agentes sociales	Métrica	1-5	Correlación (H2 y H3) Regresión lineal (H3)
1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Prioridad en la actuación social responsable	Métrica	1-5	Correlación (H1, H2, H4, H5, H10, H11) y diferencia de medias (H6, H7, H8, H9)
4	Tamaño de la empresa	Métrica	Nivel de facturación	Correlación
5	Resultado financiero	Métrica	Beneficio neto	Correlación
6	Presencia de capital extranjero en la estructura de propiedad	Nominal	Capital extranjero mayoritario capital extranjero no mayoritario	Diferencia de medias
7	Sector de actividad de la empresa	Nominal	Comercial o de servicios Extractivo, industrial o construcción	Diferencia de medias
8	Cotización en el mercado de valores	Nominal	Si cotiza No cotiza	Diferencia de medias
9	Edad del directivo	Nominal	Mayor de 40 años 40 años ó menos	Diferencia de medias
10	Experiencia laboral en puestos de diverso nivel de relación con el entorno	Métrica	Número de años y proporción de años frente a experiencia laboral total	Correlación
11	Experiencia laboral en empresas según sede de la matriz	Métrica	Número de años y proporción de años frente a experiencia laboral total	Correlación

Fuente: Elaboración propia.

Como paso previo para la verificación de las hipótesis propuestas, será necesario conocer las características de las variables en uso. En este sentido, **Hair et ál.** (1999: 33) sostienen que "el punto de partida para entender la naturaleza de cualquier variable es caracterizar la forma de su distribución". Para llevar a cabo esta tarea se aplicará la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov[244], la cual constituye un procedimiento de

[244] **Hair et ál.** (1999: 65) sugieren que una adaptación del test de Kolmogorov-Smirnov y el test de Shapiro-Wilks "son los más conocidos para calcular el nivel de significación de las diferencias respecto a una distribución normal".

bondad del ajuste que busca analizar si los datos provienen de una población con una distribución normal.

La hipótesis nula que se plantea en la prueba de Kolmogorov-Smirnov afirma que las diferencias entre los valores observados y los valores teóricos de la distribución normal se deben al azar y, por lo tanto, se trata de una distribución normal. En contraposición, la hipótesis alternativa define que los valores observados de las frecuencias para cada clase son diferentes de las frecuencias teóricas de una distribución normal. Según lo expuesto, para comprobar la existencia de una distribución normal en los datos de la muestra será necesario aceptar la hipótesis nula.

Una vez completado este paso, bajo el supuesto de que exista una distribución normal en las variables analizadas, para medir la relación existente entre las mismas se utilizará el coeficiente de correlación de "r" de Pearson que, como refieren **Hernández et ál.** (2003; en Madero, 2006: 295), puede variar desde 1.0 hasta -1.0. En tal sentido, de acuerdo con estos autores, cuanto más débil sea la relación entre las dos variables, más se acercará el valor de este coeficiente a 0, mientras que cuanto más fuerte sea esta relación, se acercará al valor de 1 (para indicar una relación positiva entre ambas variables) y -1 (para indicar una relación negativa entre las mismas). Según ello, un coeficiente con un valor absoluto mayor o igual a 0.8 mostrará una correlación fuerte, mientras que un coeficiente con un valor absoluto entre 0.5 y 0.8 mostrará la existencia de una correlación moderada y un coeficiente con un valor absoluto entre 0.5 y 0.0 indicará la existencia de una correlación débil (**Madero**, 2006).

Siguiendo a **Fernández** (2001: 201), "en el caso de tratarse de categorías ordenadas o con falta de normalidad se aconseja recurrir al coeficiente de correlación de Spearman. Esta prueba es una versión no paramétrica del coeficiente de Pearson que se basa en los rangos o jerarquía de los datos en lugar de hacerlo en los valores reales. Al igual que aquel, este coeficiente variará también de -1 a +1 y será interpretado de la misma

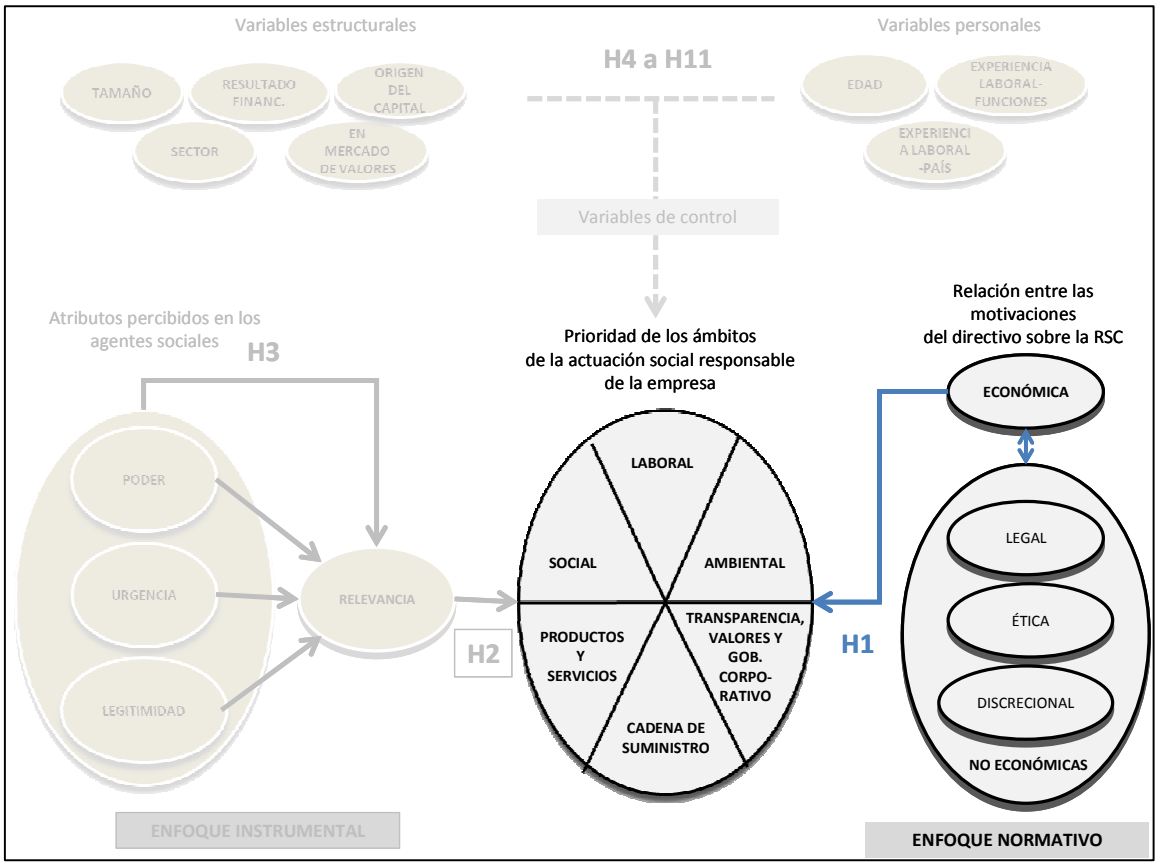
manera". Otra prueba no paramétrica que puede ser utilizada –además de la prueba Rho de Spearman, antes sugerida-, es el Tau-b de Kendall.

A continuación se procederá a la verificación de las hipótesis de trabajo según el procedimiento descrito. Al concluir el análisis de cada hipótesis o, un conjunto de ellas (para el caso de las variables de control), se presenta una tabla que sintetiza los hallazgos de la investigación empírica para la muestra de empresas estudiadas.

HIPÓTESIS 1:

La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en cada ámbito de la RSC, está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.

Figura 7.3. Hipótesis 1



Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis 1 ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de ser sometida a contraste mediante el análisis de cada una de las sub-hipótesis que la componen.

Hipótesis nula:	*En todos los ámbitos de la RSC existe una relación nula (no existe relación) ó en algún ámbito no existe relación entre el nivel de responsabilidad económica percibida por el directivo y la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables. (r=0)*
Hipótesis alternativa:	*En todos los ámbitos de la RSC existe una relación positiva ó una relación negativa entre el nivel de responsabilidad económica percibida por el directivo y la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables. (r>0 ó r<0).*

En consecuencia, las Sub-hipótesis 1.1. a 1.6. quedan re-expresadas -para cada ámbito de la RSC analizado- en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de someterlas a contraste.

Hipótesis nula:	*Existe una relación nula (no existe relación) entre el nivel de responsabilidad económica percibida por el directivo en el ámbito de la RSC en estudio y la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en dicho ámbito. (r=0)*
Hipótesis alternativa:	*Existe una relación positiva ó una relación negativa entre el nivel de responsabilidad económica percibida por el directivo en el ámbito de la RSC en estudio y la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en dicho ámbito. (r>0 ó r<0).*

La aceptación de la hipótesis nula del estadístico Kolmorov-Smirnov, con una probabilidad mínima de ocurrencia mayor al 5%, nos indica la presencia de una distribución normal de datos para una variable determinada. Como se observa en la Tabla 7.46., la hipótesis nula no se acepta para las variables en estudio y, en este sentido, no es posible evidenciar normalidad en la distribución de datos de dichas variables. En consecuencia, corresponde utilizar los estadísticos de contraste Tau-b de Kendall o Rho de Spearman para analizar el coeficiente de correlación entre las variables en estudio.

Tabla 7.46. Comprobación de las Sub-hipótesis 1.1. a 1.6. – Prueba de Normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		ÁMBITO LABORAL		ÁMBITO SOCIAL		ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL		ÁMBITO DE LA TRANSPARENCIA, LOS VALORES Y EL GOB. CORPORATIVO		ÁMBITO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AL MERCADO		ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
		Motivación económica	Prioridad de las acciones del ámbito	Motivación económica	Prioridad de las acciones del ámbito	Motivación económica	Prioridad de las acciones del ámbito	Motivación económica	Prioridad de las acciones del ámbito	Motivación económica	Prioridad de las acciones del ámbito	Motivación económica	Prioridad de las acciones del ámbito
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	3.230	4.250	2.130	3.690	1.830	3.710	3.500	4.160	5.110	4.690	1.240	3.960
	Desviación típica	1.595	0.757	1.568	1.012	1.577	1.085	1.845	0.873	1.874	0.581	1.120	0.887
Diferencias más extremas	Absoluta	0.167	0.249	0.213	0.240	0.191	0.245	0.207	0.247	0.163	0.443	0.216	0.248
	Positiva	0.167	0.219	0.213	0.150	0.191	0.145	0.207	0.173	0.163	0.297	0.216	0.182
	Negativa	-0.143	-0.249	-0.096	-0.240	-0.123	-0.245	-0.108	-0.247	-0.100	-0.443	-0.171	-0.248
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.673	2.491	2.130	2.403	1.907	2.454	2.068	2.473	1.631	4.433	2.158	2.480
Sig. asintót. (bilateral)		0.007	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.010	0.000	0.000	0.000

a La distribución de contraste es la Normal.
b Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.47. Comprobación de las Sub-hipótesis 1.1. a 1.6. – Prueba de Correlación

		Prioridad de las acciones laborales		Prioridad de las acciones sociales		Prioridad de las acciones medioambientales	
		Taub-b de Kendall	Rho de Spearman	Taub-b de Kendall	Rho de Spearman	Taub-b de Kendall	Rho de Spearman
Motivación económica	Coeficiente de correlación	.211**	.248**	.065	.082	.160*	.198*
	Sig. (unilateral)	0.006	.006	.213	.210	.026	.024
	N	100	100	100	100	100	100

		Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gobierno corporativo		Prioridad de las acciones de la oferta de productos y servicios al mercado		Prioridad de las acciones de la gestión de la cadena de suministro	
		Taub-b de Kendall	Rho de Spearman	Taub-b de Kendall	Rho de Spearman	Taub-b de Kendall	Rho de Spearman
Motivación económica	Coeficiente de correlación	-.190*	-.231*	-.095	-.110	-.032	-.039
	Sig. (unilateral)	.012	.010	.137	.138	.348	.350
	N	100	100	100	100	100	100

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados estadísticos encontrados en el proceso de comprobación de cada sub-hipótesis, presentados en la Tabla 7.47., muestran lo siguiente:

- En el **ámbito laboral**: la no aceptación de la hipótesis nula por lo que, en consecuencia, se produce la aceptación de la hipótesis alternativa 1.1., con un coeficiente de correlación positivo a nivel de significación de 0.01. Con ello se confirma que, en la medida en que el directivo le otorga mayor importancia al interés económico de la empresa cuando evalúa temas laborales, mayor prioridad asignará al desarrollo de acciones responsables en el tema laboral.

- En el **ámbito social**: la aceptación de la hipótesis nula, en consecuencia, no es posible aceptar la hipótesis alternativa 1.2. que indica que existe una relación positiva o negativa entre la motivación económica del directivo en el ámbito de la acción social de la empresa y la priorización que realiza de las acciones sociales.

- En el **ámbito medioambiental**: la no aceptación de la hipótesis nula y, en consecuencia, la aceptación de la hipótesis alternativa 1.3., con un coeficiente de correlación positivo a un nivel de significación de 0.05. Con ello se confirma la relación positiva existente entre la motivación económica del directivo en el tema medioambiental y la prioridad que le otorga a las acciones medioambientales de la empresa. En este sentido, mientras más importancia le otorga el directivo al interés económico de la empresa en temas medioambientales, más priorizará la actuación corporativa en ese ámbito.

- En el **ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo**: la no aceptación de la hipótesis nula y, en consecuencia, la aceptación de la hipótesis alternativa 1.4., con un coeficiente de correlación negativo a un nivel de significación de 0.05. Esto indica que, en la medida en que los directivos le otorgan una mayor relevancia al aspecto económico como motivador de su actuación en el tema de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo, menos inclinados se ven a darle prioridad al desarrollo de acciones responsables en este ámbito.

- En el **ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado**: la aceptación de la hipótesis nula por lo que, en consecuencia, se produce la no aceptación de la hipótesis alternativa 1.5. Según ello, no es posible establecer una relación o asociación entre la motivación económica de los directivos que gestionan la RSC y la prioridad que otorgan a las acciones responsables vinculadas a la oferta de productos y servicios al mercado.

- En el **ámbito de la gestión de la cadena de suministro**: la aceptación de la hipótesis nula y, en consecuencia, la no aceptación de la hipótesis alternativa 1.6. Según ello, no es posible establecer una relación entre la motivación económica del directivo en lo que se refiere a la gestión de la cadena de suministro y la priorización de las acciones en este ámbito.

En la Tabla 7.48., presentada a continuación, se resumen de manera gráfica los resultados del análisis de las sub-hipótesis que contiene la hipótesis 1. Como se podrá

observar, la no aceptación de todas las sub-hipótesis indica la no aceptación de la hipótesis 1 (hipótesis global). A modo de conclusión general es posible afirmar que las sub-hipótesis que estudian la relación entre la variable Motivación Económica y la variable Prioridad en la Actuación Social Responsable, han sido aceptadas para tres de los seis ámbitos de la RSC en estudio. En este sentido, se confirma que la importancia relativa de la motivación económica está relacionada con la prioridad que el directivo otorga al desarrollo de acciones responsables en los ámbitos laboral, medioambiental y de transparencia, valores y gobierno corporativo. En el caso de los ámbitos laboral y medioambiental existe una relación positiva entre ambas variables mientras que, al tratarse del ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo, el comportamiento de ambas variables muestra una relación negativa o inversa.

Tabla 7.48. Resultados generales de la hipótesis 1

HIPÓTESIS 1		
La importancia relativa de la **responsabilidad económica**, percibida por el directivo en cada ámbito de la RSC, está relacionada con **la prioridad** que le otorga al desarrollo de **acciones responsables** en el ámbito respectivo.		
Sub-hipótesis	**Ámbitos de la actuación de la RSC**	**Se acepta la hipótesis**
1.1.	Ámbito laboral	X
1.2.	Ámbito social	
1.3	Ámbito medioambiental	X
1.4.	Ámbito de transparencia, valores y gobierno corporativo	X
1.5.	Ámbito de la oferta de productos y servicios	
1.6	Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis exploratorio de otras relaciones entre las motivaciones del directivo en torno a la RSC y la prioridad otorgada a cada ámbito de la actuación socialmente responsable

Si bien la hipótesis 1, antes analizada, tomó como variable en estudio a la importancia relativa que el directivo otorga a la responsabilidad económica frente a las otros tres componentes de la RSC propuestos por **Carroll** (1979), la investigación empírica llevada a cabo ha permitido obtener información en torno a la relación existente entre los otros tres componentes de la RSC –responsabilidad legal, responsabilidad ética y responsabilidad discrecional o filantrópica- y la priorización de acciones responsables. Por ello, a continuación, se presentan los resultados encontrados al explorar estas otras posibles relaciones en cada ámbito analizado.

Ámbito laboral

Con la finalidad de explorar si la relación positiva entre el grado de motivación económica en el ámbito laboral y la prioridad otorgada a la actuación laboral de la empresa, evidenciada mediante la aceptación de la sub-hipótesis 1.1., se repite en el caso de los otros tres tipos de motivaciones, se muestran a continuación, en la Tabla 7.49., los resultados obtenidos al correlacionar todo este grupo de variables independientes con la variable dependiente. En este caso, <u>se observa que existe una relación negativa al tratarse de la motivación legal, con un nivel de significación de 0.01. No así, en el caso de la motivación ética y de la motivación discrecional, de las que no se puede concluir este tipo de relación</u>. Esto lleva a concluir que la mayor motivación por cumplir el marco normativo laboral puede conducir al directivo a una menor priorización del desarrollo de acciones responsables en el ámbito laboral.

Tabla 7.49. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC – Ámbito laboral

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Motivación económica	Motivación legal	Motivación ética	Motivación discrecional	Prioridad de acciones laborales
N		100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	3.23	2.38	2.52	1.87	4.25
	Desviación típica	1.59452979	1.440959276	1.480376692	1.268539286	0.757121076
Diferencias más extremas	Absoluta	0.167345766	0.186499986	0.19730408	0.193589271	0.249058196
	Positiva	0.167345766	0.163500014	0.19730408	0.193589271	0.219374888
	Negativa	-0.142654234	-0.186499986	-0.16269592	-0.146410729	-0.249058196
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.673457659	1.864999857	1.973040801	1.935892707	2.490581964
Sig. asintót. (bilateral)		0.007388918	0.001904946	0.000831206	0.001111312	8.18793E-06

a La distribución de contraste es la Normal.
b Se han calculado a partir de los datos.

Correlaciones: Motivación laboral / Prioridad de las acciones laborales

Tau_b de Kendall			Rho de Spearman		
		Prioridad de las acciones laborales			Prioridad de las acciones laborales
Motivación económica	Coeficiente de correlación	.211**	**Motivación económica**	Coeficiente de correlación	.248**
	Sig. (unilateral)	0.006		Sig. (unilateral)	.006
	N	100		N	100
Motivación legal	Coeficiente de correlación	-.268**	**Motivación legal**	Coeficiente de correlación	-.311**
	Sig. (unilateral)	.001		Sig. (unilateral)	.001
	N	100		N	100
Motivación ética	Coeficiente de correlación	-.051	**Motivación ética**	Coeficiente de correlación	-.060
	Sig. (unilateral)	.278		Sig. (unilateral)	.278
	N	100		N	100
Motivación discrecional	Coeficiente de correlación	.102	**Motivación discrecional**	Coeficiente de correlación	.115
	Sig. (unilateral)	.121		Sig. (unilateral)	.127
	N	100		N	100

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Ámbito social

La sub-hipótesis 1.2. buscó analizar la relación existente entre la motivación económica en el ámbito social y la priorización de acciones en ese mismo ámbito. Esta sub-hipótesis no fue aceptada, como se mostró en el análisis previo realizado. En un análisis exploratorio de las otras relaciones entre las motivaciones del directivo y la priorización que realiza a las acciones sociales, en la Tabla 7.50., presentada a continuación, se observa que únicamente existe una relación positiva entre la motivación legal y la

prioridad otorgada a la acción social, con un nivel de significación de 0.05. En este sentido, cuanto más importancia otorgue el directivo a la regulación en el tema social, mayor será la prioridad que asigne a las acciones en este ámbito.

Tabla 7.50. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC – Ámbito social

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Motivación económica	Motivación legal	Motivación ética	Motivación discrecional	Prioridad de las acciones sociales
N		100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	2.13	1.07	2.72	4.08	3.69
	Desviación típica	1.56769792	1.257342074	1.363892232	1.962682148	1.011998722
Diferencias más extremas	Absoluta	0.21304407	0.252198844	0.221329102	0.176256604	0.240321206
	Positiva	0.21304407	0.252198844	0.148670898	0.176256604	0.149678794
	Negativa	-0.095515632	-0.197384258	-0.221329102	-0.141067991	-0.240321206
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.130440699	2.521988438	2.213291016	1.762566044	2.403212055
Sig. asintót. (bilateral)		0.000228401	5.97633E-06	0.000111201	0.004005323	1.92556E-05

a La distribución de contraste es la Normal.
b Se han calculado a partir de los datos.

Correlaciones: Motivación social / Prioridad de las acciones sociales

Tau_b de Kendall		Prioridad de las acciones sociales	Rho de Spearman		Prioridad de las acciones sociales
Motivación económica	Coeficiente de correlación	.065	**Motivación económica**	Coeficiente de correlación	.082
	Sig. (unilateral)	.213		Sig. (unilateral)	.210
	N	100		N	100
Motivación legal	Coeficiente de correlación	.169*	**Motivación legal**	Coeficiente de correlación	.196*
	Sig. (unilateral)	.023		Sig. (unilateral)	.025
	N	100		N	100
Motivación ética	Coeficiente de correlación	.023	**Motivación ética**	Coeficiente de correlación	.027
	Sig. (unilateral)	.390		Sig. (unilateral)	.394
	N	100		N	100
Motivación discrecional	Coeficiente de correlación	-.131	**Motivación discrecional**	Coeficiente de correlación	-.159
	Sig. (unilateral)	.053		Sig. (unilateral)	.057
	N	100		N	100

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Elaboración propia.

Ámbito medioambiental

En la sub-hipótesis 1.3., referida al ámbito medioambiental, se evidenció la existencia de una relación positiva significativa entre la motivación económica en el ámbito

medioambiental y la prioridad otorgada a las acciones responsables en dicho ámbito. Con la finalidad de analizar si este comportamiento entre las variables se repite en el caso de los otros tres tipos de motivación, en la Tabla 7.51., presentada a continuación, se muestran los resultados obtenidos al correlacionar todo este grupo de variables independientes con la variable dependiente. En este caso, se observa que existe una relación positiva entre la motivación legal del directivo en el tema medioambiental y la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones en este ámbito pero, una relación negativa al tratarse de las motivaciones ética y discrecional. Todas estas relaciones presentan un nivel de significación estadística de 0.05. En este sentido, los indicadores estarían mostrando que cuanto mayor importancia le dan los directivos al cumplimiento de las obligaciones que establece el marco regulatorio en el tema medioambiental, así como cuanto más relacionan este ámbito de actuación con un interés económico de la empresa, mayor prioridad le otorgan a actuar de forma responsable en ese ámbito. Por otra parte, la atención del tema medioambiental parece perder prioridad a los ojos de los directivos en la medida en que actúan más impulsados por razones de índole ética o de manera voluntaria o discrecional. En este caso, la correlación observada entre estos dos tipos de motivaciones y la prioridad otorgada a la acción empresarial en este ámbito presenta una correlación negativa.

Tabla 7.51. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC – Ámbito medioambiental

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Motivación económica	Motivación legal	Motivación ética	Motivación discrecional	Prioridad de las acciones medioambientales
N		100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	1.83	2.52	2.51	3.14	3.71
	Desviación típica	1.576692613	1.811746186	1.337078075	1.943754567	1.085208168
Diferencias más extremas	Absoluta	0.190701232	0.11925682	0.168557429	0.151228136	0.245353897
	Positiva	0.190701232	0.11925682	0.168557429	0.151228136	0.144646103
	Negativa	-0.12289062	-0.114471301	-0.131442571	-0.098771864	-0.245353897
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.907012324	1.192568197	1.685574292	1.512281362	2.45353897
Sig. asintót. (bilateral)		0.00138751	0.116311022	0.006811287	0.020633408	1.181E-05

a La distribución de contraste es la Normal.
b Se han calculado a partir de los datos.

Correlaciones: Motivación medioambiental / Prioridad de las acciones medioambientales

Tau_b de Kendall			Rho de Spearman		
		Prioridad de las acciones medioambientales			Prioridad de las acciones medioambientales
Motivación económica	Coeficiente de correlación	.160*	**Motivación económica**	Coeficiente de correlación	.198*
	Sig. (unilateral)	.026		Sig. (unilateral)	.024
	N	100		N	100
Motivación legal	Coeficiente de correlación	.173*	**Motivación legal**	Coeficiente de correlación	.224*
	Sig. (unilateral)	.016		Sig. (unilateral)	.012
	N	100		N	100
Motivación ética	Coeficiente de correlación	-.147*	**Motivación ética**	Coeficiente de correlación	-.179*
	Sig. (unilateral)	.037		Sig. (unilateral)	.038
	N	100		N	100
Motivación discrecional	Coeficiente de correlación	-.136*	**Motivación discrecional**	Coeficiente de correlación	-.169*
	Sig. (unilateral)	0.047		Sig. (unilateral)	.047
	N	100		N	100

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo

La contrastación de la sub-hipótesis 1.4., referida al ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo, evidenció la existencia de una relación negativa entre la motivación económica y la priorización de acciones en este ámbito. En el caso de los otros tipos de motivaciones, como se observa en la Tabla 7.52., presentada a continuación, se ha encontrado una relación positiva entre la motivación legal y la prioridad otorgada a las acciones en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo, con un nivel de significación estadística de 0.05, lo que sugiere que,

desde las percepciones de los directivos, este tema cobra mayor importancia en la medida en que es visto como un requerimiento legal.

Tabla 7.52. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC – Ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Motivación económica	Motivación legal	Motivación ética	Motivación discrecional	Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gobierno corporativo
N		100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	3.5	1.93	2.99	1.58	4.16
	Desviación típica	1.845004175	1.525904269	1.473640445	1.182191083	0.872937685
Diferencias más extremas	Absoluta	0.20680529	0.138895071	0.147292832	0.178150409	0.247285576
	Positiva	0.20680529	0.138895071	0.147292832	0.178150409	0.172714424
	Negativa	-0.108107226	-0.128418241	-0.132707168	-0.148807278	-0.247285576
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.068052902	1.388950712	1.47292832	1.781504094	2.472855764
Sig. asintót. (bilateral)		0.000385666	0.042204418	0.026098153	0.003502191	9.76326E-06

a La distribución de contraste es la Normal.
b Se han calculado a partir de los datos.

Correlaciones: Motivación transparencia,valores y gob. corporativo / Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gobierno corporativo

Tau_b de Kendall			Rho de Spearman		
		Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gob. corporativo			Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gob. corporativo
Motivación económica	Coeficiente de correlación	-.190*	**Motivación económica**	Coeficiente de correlación	-.231*
	Sig. (unilateral)	.012		Sig. (unilateral)	.010
	N	100		N	100
Motivación legal	Coeficiente de correlación	.167*	**Motivación legal**	Coeficiente de correlación	.193*
	Sig. (unilateral)	.024		Sig. (unilateral)	.027
	N	100		N	100
Motivación ética	Coeficiente de correlación	-.040	**Motivación ética**	Coeficiente de correlación	-.042
	Sig. (unilateral)	.319		Sig. (unilateral)	.337
	N	100		N	100
Motivación discrecional	Coeficiente de correlación	.127	**Motivación discrecional**	Coeficiente de correlación	.147
	Sig. (unilateral)	.069		Sig. (unilateral)	.072
	N	100		N	100

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado

En el caso del ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado, la sub-hipótesis 1.5. no fue aceptada. En este sentido, no fue posible hallar evidencia significativa para corroborar la existencia de una relación entre la motivación económica del directivo y la priorización de las acciones de la empresa en este ámbito de actuación corporativa. Con la finalidad de explorar el otro conjunto de motivaciones del directivo y su relación con la prioridad otorgada en temas de comportamiento responsable en la oferta de productos y servicios, se incluye a continuación la Tabla 7.53. En este caso, se observa que no existe correlación significativa entre ninguna de las variables de la motivación de la RSC y la prioridad otorgada por el directivo a la acción responsable en este ámbito. Esto lleva a concluir que la priorización de acciones de RSC referidas a la oferta de productos y servicios al mercado no está relacionada con las motivaciones del directivo.

Tabla 7.53. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC – Ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Motivación económica	Motivación legal	Motivación ética	Motivación discrecional	Prioridad de las acciones de oferta de productos y servicios
N		100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	5.11	1.24	1.71	1.94	4.69
	Desviación típica	1.874307953	1.045625809	1.121822111	1.33953105	0.580751864
Diferencias más extremas	Absoluta	0.163147886	0.220770571	0.176600173	0.182136633	0.443256859
	Positiva	0.163147886	0.220770571	0.176600173	0.182136633	0.296743141
	Negativa	-0.100135923	-0.136337232	-0.161992566	-0.147863367	-0.443256859
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.631478864	2.207705708	1.766001727	1.821366326	4.43256859
Sig. asintót. (bilateral)		0.009751838	0.000116831	0.003909378	0.002627813	0.000

a La distribución de contraste es la Normal.
b Se han calculado a partir de los datos.

Correlaciones: Motivación oferta de productos y servicios al mercado / Prioridad de las acciones de oferta de productos y servicios al mercado

Tau_b de Kendall			Rho de Spearman		
		Prioridad de las acciones de oferta de productos y servicios al mercado			Prioridad de las acciones de oferta de productos y servicios
Motivación económica	Coeficiente de correlación	-.095	**Motivación económica**	Coeficiente de correlación	-.110
	Sig. (unilateral)	.137		Sig. (unilateral)	.138
	N	100		N	100
Motivación legal	Coeficiente de correlación	-.012	**Motivación legal**	Coeficiente de correlación	-.012
	Sig. (unilateral)	.448		Sig. (unilateral)	.451
	N	100		N	100
Motivación ética	Coeficiente de correlación	.082	**Motivación ética**	Coeficiente de correlación	.091
	Sig. (unilateral)	.182		Sig. (unilateral)	.184
	N	100		N	100
Motivación discrecional	Coeficiente de correlación	.129	**Motivación discrecional**	Coeficiente de correlación	.146
	Sig. (unilateral)	.073		Sig. (unilateral)	.074
	N	100		N	100

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Ámbito de la gestión de la cadena de suministro

Tal como sucedió en el ámbito antes analizado, la sub-hipótesis 1.6., referida al estudio de la relación entre la motivación económica del directivo y la priorización de acciones en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro, no fue aceptada. Más aun, si se analizan los resultados de las correlaciones entre los otros tipos de motivación y la

prioridad otorgada a la gestión de la cadena de suministro, información presentada a continuación en la Tabla 7.54., tampoco se encuentra una relación significativa que permita asociar las diversas variables referidas a la motivación de la RSC y la actuación social responsable en la gestión de la cadena de suministro. En consecuencia, es posible concluir que, al igual que en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado, la priorización de acciones de RSC referidas a la gestión de la cadena de suministro no está relacionada con las motivaciones del directivo para actuar en este campo.

Tabla 7.54. Resultados estadísticos para las cuatro motivaciones en RSC – Ámbito de la gestión de la cadena de suministro

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Motivación económica	Motivación legal	Motivación ética	Motivación discrecional	Prioridad de la gestión de la cadena de suministro
N		100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	1.24	2.15	1.95	3.96	3.96
	Desviación típica	1.120245283	1.24214705	1.2502525	0.886714512	0.88671
Diferencias más extremas	Absoluta	0.215831513	0.171941102	0.156326831	0.247990323	0.248
	Positiva	0.215831513	0.168058898	0.156326831	0.182009677	0.182
	Negativa	-0.171248188	-0.171941102	-0.149498244	-0.247990323	-0.248
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.158315127	1.719411017	1.563268313	2.479903232	2.48
Sig. asintót. (bilateral)		0.00017983	0.005409485	0.015078749	9.10494E-06	0.000

a La distribución de contraste es la Normal.
b Se han calculado a partir de los datos.

Correlaciones: Motivación gestión de la cadena de suministro / Prioridad de la gestión de la cadena de suministro

Tau_b de Kendall			Rho de Spearman		
		Prioridad de la gestión de la cadena de suministro			Prioridad de la gestión de la cadena de suministro
Motivación económica	Coeficiente de correlación	-.032	**Motivación económica**	Coeficiente de correlación	-.039
	Sig. (unilateral)	.348		Sig. (unilateral)	.350
	N	100		N	100
Motivación legal	Coeficiente de correlación	-.018	**Motivación legal**	Coeficiente de correlación	-.020
	Sig. (unilateral)	.419		Sig. (unilateral)	.421
	N	100		N	100
Motivación ética	Coeficiente de correlación	.001	**Motivación ética**	Coeficiente de correlación	.001
	Sig. (unilateral)	.497		Sig. (unilateral)	.497
	N	100		N	100
Motivación discrecional	Coeficiente de correlación	.049	**Motivación discrecional**	Coeficiente de correlación	.060
	Sig. (unilateral)	.279		Sig. (unilateral)	.276
	N	100		N	100

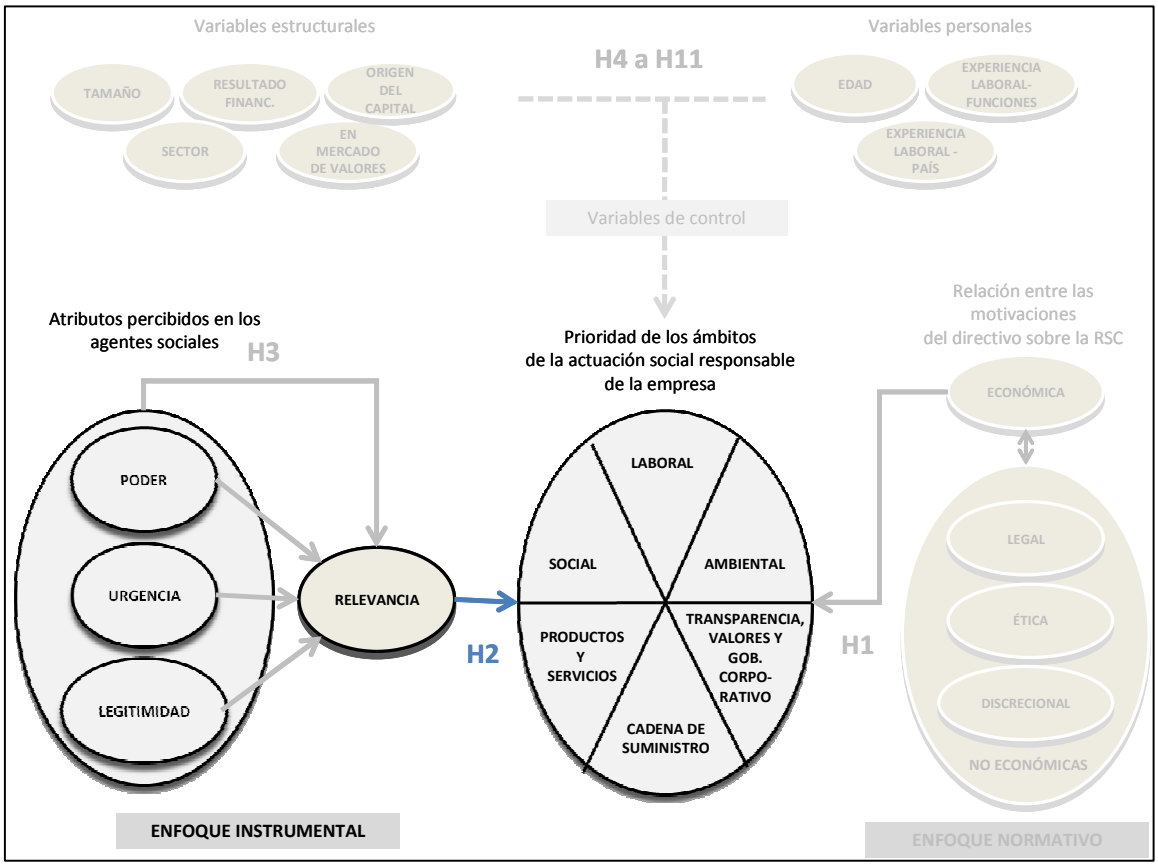
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Elaboración propia.

HIPÓTESIS 2:

La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en cada ámbito de la RSC, está positivamente relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.

Figura 7.4. Hipótesis 2



Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis 2 ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de ser sometida a contraste mediante el análisis de cada una de las sub-hipótesis en las que se descompone. Cabe destacar que la hipótesis original plantea la existencia de una relación positiva entre las variables; por ello, la hipótesis 2 será

aceptada en la medida en que, en cada uno de los ámbitos de la RSC analizados, se evidencie una correlación positiva.

Hipótesis nula:	*En todos los ámbitos de la RSC existe una relación nula (no existe relación) ó en algún ámbito no existe relación entre la relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales y la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables. (r=0)*
Hipótesis alternativa:	*En todos los ámbitos de la RSC existe una relación positiva ó una relación negativa entre la relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales y la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables. (r>0 ó r<0)*

En consecuencia, las Sub-hipótesis 2.1. a 2.6. quedan re-expresadas –para cada ámbito de la RSC analizado- en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de someterlas a contraste.

Hipótesis nula:	*Existe una relación nula (no existe relación) entre la relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en el ámbito de la RSC en estudio y la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en dicho ámbito. (r=0)*
Hipótesis alternativa:	*Existe una relación positiva ó una relación negativa entre la relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en el ámbito de la RSC en estudio y la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en dicho ámbito. (r>0 ó r<0)*

Como se observa en la Tabla 7.55., la hipótesis nula del estadístico Kolmogorov-Smirnov se acepta para todas las variables referidas a la Relevancia de los Agentes Sociales, no

así en el caso de la Prioridad en la Actuación Social Responsable de cada uno de los ámbitos de la RSC. Según ello, se puede afirmar que no hay normalidad en la distribución de datos referidos a la Prioridad en la Actuación Social Responsable por lo que corresponde utilizar los estadísticos de contraste Tau-b de Kendall o Rho de Spearman para analizar el coeficiente de correlación entre variables.

Tabla 7.55. Comprobación de las Sub-hipótesis 2.1. a 2.6 – Prueba de Normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		ÁMBITO LABORAL		ÁMBITO SOCIAL		ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL		ÁMBITO DE LA TRANSPARENCIA, LOS VALORES Y EL GOB. CORPORATIVO		ÁMBITO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AL MERCADO		ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
		Relevancia	Prioridad de las acciones del ámbito	Relevancia	Prioridad de las acciones del ámbito	Relevancia	Prioridad de las acciones del ámbito	Relevancia	Prioridad de las acciones del ámbito	Relevancia	Prioridad de las acciones del ámbito	Relevancia	Prioridad de las acciones del ámbito
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	77.360	4.250	29.360	3.690	30.840	3.710	29.710	41.600	86.210	4.690	27.710	3.960
	Desviación típica	18.771	0.757	7.257	1.012	8.191	1.085	8.540	0.873	20.865	0.581	7.664	0.887
Diferencias más extremas	Absoluta	0.081	0.249	0.084	0.240	0.071	0.245	0.118	0.247	0.069	0.443	0.115	0.248
	Positiva	0.081	0.219	0.084	0.150	0.041	0.145	0.118	0.173	0.069	0.297	0.115	0.182
	Negativa	-0.058	-0.249	-0.058	-0.240	-0.071	-0.245	-0.065	-.247	-0.049	-0.443	-0.048	-0.248
Z de Kolmogorov-Smirnov		0.810	2.491	0.843	2.403	0.711	2.454	1.180	2.473	0.692	4.433	1.149	2.480
Sig. asintót. (bilateral)		0.527	0.000	0.476	0.000	0.692	0.000	0.123	0.000	0.724	0.000	0.143	0.000

* La distribución de contraste es la Normal.
** Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.56. Comprobación de las Sub-hipótesis 2.1. a 2.6. – Prueba de Correlación

		Prioridad de las acciones laborales		Prioridad de las acciones sociales		Prioridad de las acciones medioambientales	
		Tau-b de Kendall	Rho de Spearman	Tau-b de Kendall	Rho de Spearman	Tau-b de Kendall	Rho de Spearman
Relevancia de los agentes sociales	Coeficiente de correlación	**0.286****	**0.359****	**0.186****	**0.240****	**0.325****	**0.408****
	Sig. (unilateral)	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

		Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gobierno corporativo		Prioridad de las acciones de la oferta de productos y servicios al mercado		Prioridad de las acciones de la gestión de la cadena de suministro	
		Tau-b de Kendall	Rho de Spearman	Tau-b de Kendall	Rho de Spearman	Tau-b de Kendall	Rho de Spearman
Relevancia de los agentes sociales	Coeficiente de correlación	**0.282****	**0.356****	**0.251****	**0.308****	**0.130***	**0.160***
	Sig. (unilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.06
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados estadísticos encontrados en el proceso de comprobación de cada sub-hipótesis (sub-hipótesis 2.1 a 2.6.), muestran que en todos los casos no se acepta la hipótesis nula y, por lo tanto, se aceptan todas las hipótesis alternativas (sub-hipótesis 2.1. a 2.6), con un coeficiente de correlación positivo a un nivel de significación de 0.01 en la gran mayoría de los casos[245], según se detalla en las Tabla 7.56. Es importante destacar que la hipótesis originalmente propuesta asumía una relación de influencia positiva entre la percepción de relevancia del conjunto de agentes sociales y la prioridad otorgada por el directivo a la actuación social responsable en el ámbito respectivo. Esto ha sido corroborado en todos los casos. En este sentido, en todos los ámbitos de la actuación social responsable, en la medida en que se incrementa la relevancia del

[245] Únicamente en el caso de la prioridad otorgada a las acciones de la gestión de la cadena de suministro, el nivel de significación estadística alcanzado es de 0.05.

conjunto de agentes sociales percibida por el directivo, se incrementa también la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.

En la Tabla 7.57., presentada a continuación, se resumen de manera gráfica los resultados del análisis de las sub-hipótesis que contiene la hipótesis 2. Como se podrá observar, la aceptación de todas las sub-hipótesis indica la aceptación de la hipótesis 2 (hipótesis global).

Tabla 7.57: Resultados generales de la hipótesis 2

HIPÓTESIS 2		
La relevancia que el directivo da a las **demandas de los agentes sociales** en cada ámbito de la RSC, está positivamente relacionada con la **prioridad** que le otorga al desarrollo de **acciones responsables** en el ámbito respectivo.		
Sub-hipótesis	**Ámbitos de la actuación de la RSC**	**Se acepta la hipótesis**
2.1.	Ámbito laboral	X
2.2.	Ámbito social	X
2.3	Ámbito medioambiental	X
2.4.	Ámbito de transparencia, valores y gobierno	X
2.5.	Ámbito de la oferta de productos y servicios	X
2.6	Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	X

Fuente: Elaboración propia.

Análisis exploratorio de las posibles relaciones entre los atributos de los agentes sociales y la prioridad otorgada a cada ámbito de la actuación socialmente responsable

Una vez aceptada la hipótesis 2 y sus sub-hipótesis, referidas a la relación positiva existente entre la Relevancia de los Agentes Sociales y la Prioridad en la Actuación Social Responsable en cada ámbito de la RSC, es posible explorar si cada uno de los atributos de los agentes sociales –de manera individual y en conjunto- se encuentran también relacionados positivamente con la prioridad otorgada a las acciones responsables en cada ámbito en estudio. Estos atributos son: el Poder, la Urgencia y la Legitimidad de los Agentes Sociales. En las tablas 7.58. y 7.59., respectivamente, se muestran las pruebas de normalidad y el análisis de correlación entre estas variables.

Tabla 7.58. Resultados estadísticos para los atributos de los agentes sociales a nivel individual y en conjunto – Prueba de Normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		ÁMBITO LABORAL					ÁMBITO SOCIAL				
		Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Prioridad de las acciones del ámbito	Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Prioridad de las acciones del ámbito
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	25.410	23.960	27.990	77.360	4.250	26.840	23.140	28.180	78.160	3.690
	Desviación típica	6.442	7.282	8.409	18.771	0.757	7.531	8.010	8.828	21.328	1.012
Diferencias más extremas	Absoluta	0.097	0.118	0.084	0.081	0.249	0.099	0.122	0.098	0.083	0.240
	Positiva	0.097	0.118	0.084	0.081	0.219	0.099	0.122	0.098	0.083	0.150
	Negativa	-0.055	-0.086	-0.048	-0.058	-0.249	-0.067	-0.050	-0.060	-0.060	-0.240
Z de Kolmogorov-Smirnov		0.966	1.178	0.835	0.810	2.491	0.988	1.225	0.981	0.831	2.403
Sig. asintót. (bilateral)		0.308	0.125	0.488	0.527	0.000	0.283	0.100	0.291	0.495	0.000

		ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL					ÁMBITO DE TRANSPARENCIA, VALORES Y GOB. CORPORATIVO				
		Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Prioridad de las acciones del ámbito	Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Prioridad de las acciones del ámbito
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	28.100	23.330	29.800	81.230	3.710	27.020	23.980	30.380	81.380	41.600
	Desviación típica	8.238	8.973	9.011	22.329	1.085	7.716	9.267	9.184	22.761	0.873
Diferencias más extremas	Absoluta	0.059	0.094	0.082	0.065	0.245	0.129	0.126	0.082	0.099	0.247
	Positiva	0.059	0.094	0.082	0.063	0.145	0.129	0.126	0.082	0.099	0.173
	Negativa	-0.051	-0.073	-0.049	-0.065	-0.245	-0.071	-0.071	-0.077	-0.044	-.247
Z de Kolmogorov-Smirnov		0.588	0.938	0.816	0.646	2.454	1.288	1.262	0.822	0.990	2.473
Sig. asintót. (bilateral)		0.880	0.343	0.518	0.799	0.000	0.072	0.083	0.508	0.281	0.000

		ÁMBITO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS					ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO				
		Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Prioridad de las acciones del ámbito	Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Prioridad de las acciones del ámbito
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	29.580	26.220	30.410	86.210	4.690	25.430	22.930	26.830	75.190	3.960
	Desviación típica	7.294	7.706	8.456	20.865	0.581	7.106	7.306	8.119	19.704	0.887
Diferencias más extremas	Absoluta	0.092	0.112	0.099	0.069	0.443	0.140	0.131	0.091	0.104	0.248
	Positiva	0.092	0.112	0.099	0.069	0.297	0.140	0.131	0.091	0.104	0.182
	Negativa	-0.036	-0.056	-0.046	-0.049	-0.443	-0.076	-0.091	-0.047	-0.064	-0.248
Z de Kolmogorov-Smirnov		0.917	1.120	0.990	0.692	4.433	1.397	1.306	0.907	1.038	2.480
Sig. asintót. (bilateral)		0.370	0.163	0.281	0.724	0.000	0.040	0.066	0.383	0.231	0.000

a La distribución de contraste es la Normal.
b Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.59. Resultados estadísticos para los atributos de los agentes sociales a nivel individual y en conjunto – Prueba de Correlación

		Prioridad de las acciones laborales		Prioridad de las acciones sociales		Prioridad de las acciones medioambientales	
		Tau-b de Kendall	Rho de Spearman	Tau-b de Kendall	Rho de Spearman	Tau-b de Kendall	Rho de Spearman
Poder	Coeficiente de correlación	**0.146***	**0.182***	**0.274****	**0.352****	**0.207****	**0.264****
	Sig. (unilateral)	0.03	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Urgencia	Coeficiente de correlación	**0.189****	**0.232****	**0.347****	**0.423****	**0.326****	**0.414****
	Sig. (unilateral)	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Legitimidad	Coeficiente de correlación	**0.219****	**0.274****	**0.207****	**0.264****	**0.316****	**0.405****
	Sig. (unilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Coeficiente de correlación	**0.225****	**0.284****	**0.309****	**0.392****	**0.266****	**0.339****
	Sig. (unilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Relevancia de los agentes sociales	Coeficiente de correlación	**0.286****	**0.359****	**0.186****	**0.240****	**0.325****	**0.408****
	Sig. (unilateral)	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

		Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gobierno corporativo		Prioridad de las acciones de la oferta de productos y servicios al mercado		Prioridad de las acciones de la gestión de la cadena de suministro	
		Tau-b de Kendall	Rho de Spearman	Tau-b de Kendall	Rho de Spearman	Tau-b de Kendall	Rho de Spearman
Poder	Coeficiente de correlación	**0.283****	**0.356****	**0.248****	**0.307****	**0.238****	**0.302****
	Sig. (unilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Urgencia	Coeficiente de correlación	**0.265****	**0.333****	**0.247****	**0.303****	**0.213****	**0.272****
	Sig. (unilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Legitimidad	Coeficiente de correlación	**0.267****	**0.332****	**0.229****	**0.282****	**0.141***	**0.182***
	Sig. (unilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04	0.03
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Coeficiente de correlación	**0.287****	**0.359****	**0.267****	**0.333****	**0.217****	**0.277****
	Sig. (unilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Relevancia de los agentes sociales	Coeficiente de correlación	**0.282****	**0.356****	**0.251****	**0.308****	**0.130***	**0.160***
	Sig. (unilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.06
	N	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

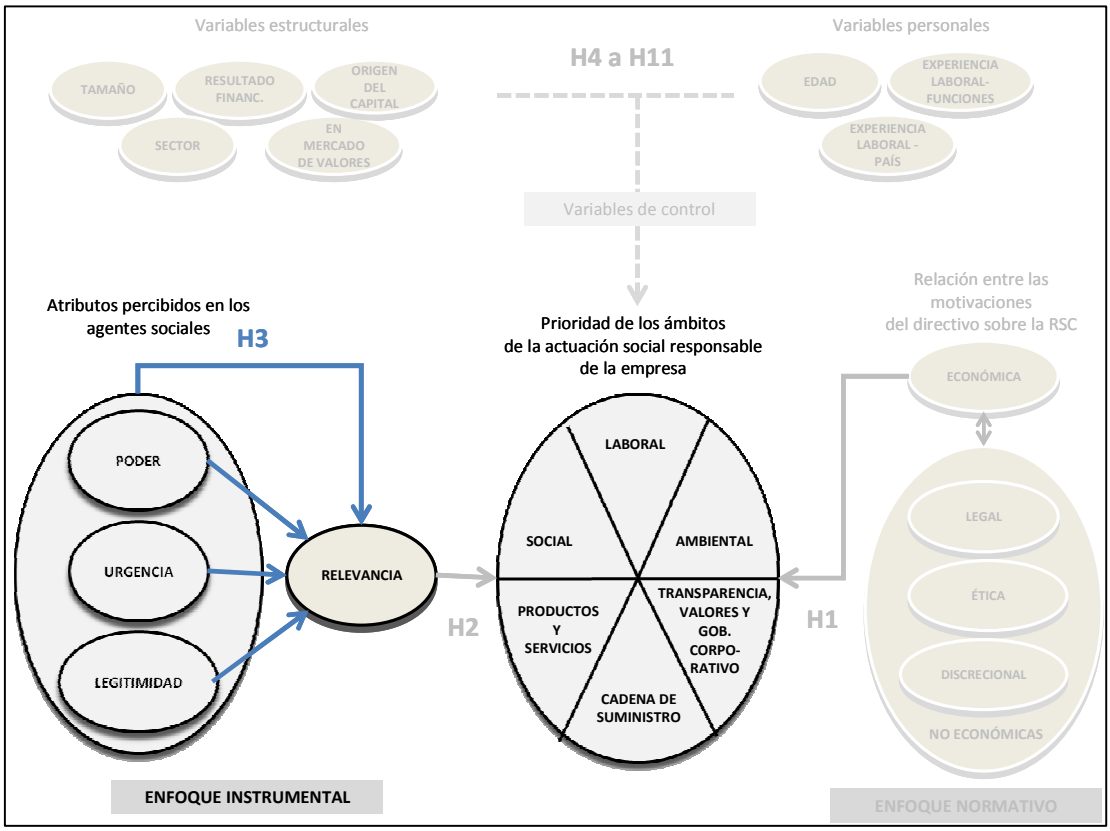
A partir de las correlaciones presentadas en la Tabla 7.59., es posible afirmar que existe una relación positiva significativa entre los atributos de los agentes sociales, de manera individual y acumulada, y la prioridad otorgada por el directivo a las acciones responsables en todos y cada uno de los ámbitos analizados. Según se observa, el nivel de significación de las relaciones analizadas, en la gran mayoría de los casos, es de 0.01.

Según ello, los resultados mostrados indican que, así como en el caso de la Relevancia otorgada por el directivo a las demandas de los agentes sociales (analizada anteriormente en la hipótesis 2), su percepción en lo referente a los atributos de Legitimidad, Poder y Urgencia de los agentes sociales y sus demandas influye positivamente en su proceso de toma de decisiones, cuando prioriza cualquiera de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa. Asimismo, la acumulación de estos atributos presenta una relación en el mismo sentido con la priorización de acciones corporativas de los diversos ámbitos de la RSC.

HIPÓTESIS 3:

Los atributos percibidos por el directivo sobre el grado de poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales están positivamente relacionados, de manera individual y en conjunto, con la relevancia que otorga a sus demandas, en los distintos ámbitos de la RSC.

Figura 7.5. Hipótesis 3



Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis 3 ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de ser sometida a contraste mediante el análisis de cada una de las sub-hipótesis en las que se descompone. Cabe destacar que la hipótesis original plantea la existencia de una relación positiva entre las variables; por ello, la hipótesis 3 será

aceptada en la medida en que, en cada uno de los ámbitos de la RSC analizados, se evidencie una correlación positiva.

Hipótesis nula:	*En todos los ámbitos de la RSC existe una relación nula (no existe relación) ó en algún ámbito no existe relación, de manera individual y en conjunto, entre los atributos de poder, urgencia y legitimidad de los agentes sociales percibidos por el directivo y la relevancia que otorga a sus demandas. (r=0)*
Hipótesis alternativa:	*En todos los ámbitos de la RSC existe una relación positiva ó una relación negativa, de manera individual y en conjunto, entre los atributos de poder, urgencia y legitimidad de los agentes sociales percibidos por el directivo y la relevancia que otorga a sus demandas. (r>0 ó r<0)*

En consecuencia, las Sub-hipótesis 3.1 (a, b, c y d) a 3.6 (a, b, c y d) quedan re-expresadas –para cada ámbito de la RSC analizado- en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de someterlas a contraste[246].

Hipótesis nula:	*Existe una relación nula (no existe relación), entre cada atributo o entre el conjunto de atributos de los agentes sociales percibidos por el directivo en el ámbito en estudio y la relevancia que otorga a sus demandas en dicho ámbito. (r=0)*
Hipótesis alternativa:	*Existe una relación positiva ó una relación negativa, entre cada atributo o entre el conjunto de atributos de los agentes sociales percibidos por el directivo en el ámbito en estudio y la relevancia que otorga a sus demandas en dicho ámbito. (r>0 ó r<0)*

[246] La hipótesis 3 se descompone en 24 sub-hipótesis cuya nomenclatura corresponde a la siguiente lógica: El 3 corresponde a la hipótesis global, el siguiente número (1 al 6) se refiere al ámbito de la RSC analizado y, la letra (a, b, c ó d) corresponde a la siguiente categorización: a. atributo de poder; b. atributo de urgencia; c. atributo de legitimidad y, d. acumulación o sumatoria de los atributos, es decir, poder+urgencia+legitimidad. Según ello, las sub-hipótesis serán: 3.1a.; 3.1b.; 3.1c.; 3.1d.; 3.2a.; 3.2b.; 3.2c.; 3.2d.; 3.3a.; 3.3b.; 3.3c.; 3.3d.; 3.4a.; 3.4b.; 3.4c.; 3.4d.;3.5a.; 3.5b.; 3.5c.; 3.5d.; 3.6a.; 3.6b.; 3.6c; 3.6d.

Como se observa en la Tabla 7.60., presentada a continuación, la hipótesis nula del estadístico Kolmogorov-Smirnov se acepta para todas las variables de todos los ámbitos de la actuación social responsable. Según ello, dado que se comprueba la normalidad de la distribución de datos para los casos mencionados, se utilizará el estadístico de correlación de Pearson.

Tabla 7.60. Comprobación de las Sub-hipótesis 3.1. (a, b, c, d) a 3.6. (a, b, c, d) – Prueba de Normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		ÁMBITO LABORAL					ÁMBITO SOCIAL				
		Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Relevancia	Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Relevancia
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	25.41	23.96	27.99	77.36	27.85	26.84	23.14	28.18	78.16	29.36
	Desviación típica	6.442	7.282	8.409	18.771	7.348	7.531	8.010	8.828	21.328	7.257
Diferencias más extremas	Absoluta	0.097	0.118	0.084	0.081	0.102	0.099	0.122	0.098	0.083	0.084
	Positiva	0.097	0.118	0.084	0.081	0.102	0.099	0.122	0.098	0.083	0.084
	Negativa	-0.055	-0.086	-0.048	-0.058	-0.070	-0.067	-0.050	-0.060	-0.060	-0.058
Z de Kolmogorov-Smirnov		0.966	1.178	0.835	0.810	1.019	0.988	1.225	0.981	0.831	0.843
Sig. asintót. (bilateral)		0.308	0.125	0.488	0.527	0.251	0.283	0.100	0.291	0.495	0.476

		ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL					ÁMBITO DE TRANSPARENCIA, VALORES Y GOB. CORPORATIVO				
		Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Relevancia	Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Relevancia
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	28.10	23.33	29.80	81.23	30.84	27.02	23.98	30.38	81.38	29.71
	Desviación típica	8.238	8.973	9.011	22.329	8.191	7.716	9.267	9.184	22.761	8.540
Diferencias más extremas	Absoluta	0.059	0.094	0.082	0.065	0.071	0.129	0.126	0.082	0.099	0.118
	Positiva	0.059	0.094	0.082	0.063	0.041	0.129	0.126	0.082	0.099	0.118
	Negativa	-0.051	-0.073	-0.049	-0.065	-0.071	-0.071	-0.071	-0.077	-0.044	-0.065
Z de Kolmogorov-Smirnov		0.588	0.938	0.816	0.646	0.711	1.288	1.262	0.822	0.990	1.180
Sig. asintót. (bilateral)		0.880	0.343	0.518	0.799	0.692	0.072	0.083	0.508	0.281	0.123

		ÁMBITO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS					ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO				
		Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Relevancia	Poder	Urgencia	Legitimidad	Sumatoria poder, urgencia y legitimidad	Relevancia
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	29.58	26.22	30.41	86.21	31.63	25.43	22.93	26.83	75.19	27.71
	Desviación típica	7.294	7.706	8.456	20.865	7.829	7.106	7.306	8.119	19.704	7.664
Diferencias más extremas	Absoluta	0.092	0.112	0.099	0.069	0.112	0.140	0.131	0.091	0.104	0.115
	Positiva	0.092	0.112	0.099	0.069	0.112	0.140	0.131	0.091	0.104	0.115
	Negativa	-0.036	-0.056	-0.046	-0.049	-0.059	-0.076	-0.091	-0.047	-0.064	-0.048
Z de Kolmogorov-Smirnov		0.917	1.120	0.990	0.692	1.125	1.397	1.306	0.907	1.038	1.149
Sig. asintót. (bilateral)		0.370	0.163	0.281	0.724	0.159	0.040	0.066	0.383	0.231	0.143

a La distribución de contraste es la Normal.
b Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.61. Comprobación de las Sub-hipótesis 3.1. (a, b, c, d) a 3.6. (a, b, c, d) – Prueba de Correlación

Correlaciones: Atributos de los agentes sociales en el ámbito respectivo/Relevancia de los agentes sociales en el ámbito respectivo

		Relevancia de los agente sociales en lo laboral	Relevancia de los agentes sociales en lo social	Relevancia de los agentes sociales en lo medio-ambiental	Relevancia de los agentes sociales en la transparencia, valores y gob. corporativo	Relevancia de los agentes sociales en la oferta de productos y servicios	Relevancia de los agentes sociales en la gestiónde la cadena de suministro
Poder de los agentes sociales	Correlación de Pearson	**0.636****	**0.725****	**0.774****	**0.750****	**0.748****	**0.690****
	Sig. (unilateral)	5.68325E-13	7.59139E-18	1.71951E-21	1.4018E-19	1.78185E-19	9.70809E-16
	N	100	100	100	100	100	100
Urgencia de los agentes sociales	Correlación de Pearson	**0.552****	**0.606****	**0.704****	**0.672****	**0.764****	**0.698****
	Sig. (unilateral)	1.30762E-09	1.21388E-11	1.53089E-16	9.84836E-15	1.13229E-20	3.59568E-16
	N	100	100	100	100	100	100
Legitimidad de los agentes sociales	Correlación de Pearson	**0.638****	**0.658****	**0.635****	**0.666****	**0.672****	**0.754****
	Sig. (unilateral)	4.84529E-13	5.22208E-14	6.16135E-13	1.94565E-14	1.0217E-14	6.42763E-20
	N	100	100	100	100	100	100
Sumatoria poder, urgencia y legitimidad de los agentes sociales	Correlación de Pearson	**0.718****	**0.756****	**0.825****	**0.797****	**0.816****	**0.819****
	Sig. (unilateral)	2.03735E-17	5.10402E-20	2.48794E-26	1.9159E-23	2.29171E-25	1.25091E-25
	N	100	100	100	100	100	

* La correlación es significante al nivel 0,01 (uniateral).

** La correlación es significante al nivel 0,05 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados estadísticos obtenidos a partir del proceso de comprobación de cada sub-hipótesis, presentados en la Tabla 7.61., muestran que en todos los casos no se acepta la hipótesis nula y, por lo tanto, <u>se aceptan todas las hipótesis alternativas, es decir, las sub-hipótesis 3.1. (a, b, c y d) a 3.6. (a, b, c y d), con un coeficiente de correlación positivo a un nivel de significación de 0.01 en todos los casos</u>.

Es importante destacar que la hipótesis 3 asumía una relación de influencia positiva entre los atributos de los agentes sociales, analizados de manera individual y en conjunto, y la relevancia que el directivo otorga a sus demandas en todos los ámbitos de la RSC. Por lo tanto, es posible afirmar que en todos los casos analizados este tipo de relación se cumple.

Considerando lo expuesto, en la medida en que los agentes sociales son percibidos por el directivo como poderosos y/o con demandas urgentes y/o legítimas, mayor será la relevancia que éste otorgue a su relación con ellos, independientemente del ámbito de actuación de la RSC de que se trate. Asimismo, en la medida en que se acumulen estos tres atributos, la correlación con la relevancia otorgada por el directivo al conjunto de agentes sociales será positiva, en todos los ámbitos analizados.

En la Tabla 7.62., presentada a continuación, se resumen los resultados del análisis en referencia. Como se podrá observar, la aceptación de todas las sub-hipótesis indica la aceptación de la hipótesis 3 (hipótesis global).

Tabla 7.62.: Resultados generales de la hipótesis 3

HIPÓTESIS 3		
Los atributos percibidos por el directivo sobre el grado de **poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales** están positivamente relacionados, de manera individual y en conjunto, con **la relevancia que otorga a sus demandas**, en los distintos ámbitos de la RSC.		
Sub-hipótesis	**Ámbitos de la actuación de la RSC**	**Se aceptan la hipótesis**
3.1a, 3.1b, 3.1c, 3.1d	Ámbito laboral	X
3.2a, 3.2b, 3.2c, 3.2d	Ámbito social	X
3.3a, 3.3b, 3.3c, 3.3d	Ámbito medioambiental	X
3.4a, 3.4b, 3.4c, 3.4d	Ámbito de transparencia, valores y gobierno corporativo	X
3.5a, 3.5b, 3.5c, 3.5d	Ámbito de la oferta de productos y servicios	X
3.6a, 3.6b, 3.6c, 3.6d	Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	X

Elaboración propia.

Análisis de regresión lineal múltiple

Con el objetivo de profundizar en el análisis sobre los atributos de los agentes sociales más allá de la hipótesis planteada[247], y siguiendo a **Fernández** (2001: 198)[248], se ha desarrollado a continuación un análisis de regresión lineal múltiple que busca "comprobar la influencia y capacidad explicativa que tienen los atributos (…) de poder, legitimidad y urgencia, sobre el de relevancia (de los agentes sociales)". El análisis de regresión propuesto ha utilizado el método de pasos sucesivos o *stepwise.* De acuerdo con **Hanke y Reitsch** (1996), este método calcula una secuencia de ecuaciones de regresión incorporando y eliminando en cada paso una variable independiente. De este modo, mediante este proceso se busca facilitar la búsqueda de un modelo de predicción sobre la variable criterio, que contenga el número mínimo posible de variables independientes.

En el caso particular que nos ocupa, la variable criterio o explicada será la relevancia otorgada al conjunto de agentes sociales, en cada ámbito de la RSC. Las variables independientes -o explicativas- serán los tres atributos percibidos por el directivo sobre los agentes sociales; es decir, el poder o influencia sobre las decisiones de la empresa; la legitimidad de sus demandas y la urgencia de las mismas, para cada ámbito de actuación analizado.

Antes de presentar el análisis de una serie de pruebas que permiten asegurar la bondad del modelo de regresión, se muestran a continuación los resultados obtenidos a partir de la aplicación de esta técnica estadística. A través del análisis de regresión se obtiene una ecuación de regresión múltiple en la que es posible hablar del efecto conjunto de las

[247] La hipótesis planteada sugiere la existencia de una relación positiva entre los atributos de los agentes sociales y la relevancia de los mismos, desde la percepción del directivo. Esta hipótesis ya fue aceptada a partir de un análisis de correlaciones bivariadas. El objetivo del análisis de regresión resulta más ambicioso pues busca identificar variables que no solo puedan explicar sino, además, predecir los valores que adoptará una variable criterio.

[248] **Fernández** (2001) utilizó el análisis de regresión con el objetivo de analizar los atributos de los agentes sociales para el ámbito medioambiental.

variables independientes y del efecto parcial de cada una de ellas, en la explicación de las variaciones de la variable criterio o dependiente (**Maddala,** 1996).

El coeficiente de determinación "R cuadrado" será el indicador de la capacidad explicativa de las variables independientes sobre la variable dependiente. En este sentido, el valor obtenido en el coeficiente de determinación estará referido al porcentaje de variación en la variable criterio que se explica por el conjunto de las otras variables del modelo de regresión. Este coeficiente puede ser sometido a verificación, de manera que se confirme la pertinencia de los resultados. Para ello, se recomienda la utilización del estadístico de contraste F, de Fisher Snedecor.

Tabla 7.63. El coeficiente de determinación y la prueba F de Fisher Snedecor.

Ámbitos	F	Sig.	R cuadrado	R cuadrado ajustado
Laboral	54.244	0.000	0.528	0.518
Social	44.354	0.000	0.581	0.568
Medioambiental	61.676	0.000	0.691	0.682
Transparencia, valores y gobierno corporativo	82.396	0.000	0.629	0.622
Oferta de productos y servicios al mercado	66.063	0.000	0.674	0.663
Gestión de la cadena de suministro	98.913	0.000	0.671	0.664

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 7.63., en todos los ámbitos de la actuación social responsable se evidencia un coeficiente de determinación (R cuadrado) significativo[249], donde el menor valor obtenido ha sido de 0.528. Como se indicó anteriormente, este coeficiente es una medida de la bondad del ajuste y oscila entre 0 y 1. En el análisis de los resultados en los diferentes ámbitos de la actuación social responsable, es posible concluir que el mayor poder explicativo del modelo de regresión se obtuvo para el ámbito de la oferta medioambiental. Cabe anotar, asimismo, que en todos los casos el coeficiente de determinación tiene un signo positivo por lo que se puede afirmar que las variables independientes incluidas en cada caso –referidas a los atributos de poder, urgencia y legitimidad de los agentes sociales- influyen positivamente en la relevancia que los directivos otorgan a estos grupos.

En la misma tabla se observan también los resultados de la prueba F. Según **Hair et ál.** (1999), este estadístico de contraste permite evidenciar la significación del modelo en su conjunto pues contrasta la hipótesis de que "la cantidad de variación explicada por el modelo de regresión es más que la variación explicada por la media", es decir, que R cuadrado es mayor que cero. Un valor F alto permitirá rechazar esta hipótesis nula, sugiriendo en consecuencia la presencia de una regresión significativa. Como se observa en los datos presentados en la Tabla 7.63., la probabilidad o nivel de significación hallado en todos los casos indica la no aceptación de la hipótesis nula, por lo que es posible considerar los resultados del R cuadrado como significativos[250].

A continuación se deben analizar los coeficientes de cada variable, obtenidos en los seis modelos de regresión desarrollados. De acuerdo con **Wilson y Keating** (1996), el estadístico t de Student nos permite obtener certeza sobre la influencia de cada una de las variables independientes en el modelo de regresión. Interesará que los coeficientes de

[249] De acuerdo con **Hair et ál.** (1999: 151), el coeficiente de determinación no es otra cosa que "la correlación al cuadrado de los valores reales y los valores previstos".
[250] **Maddala** (1996: 32) anota que "la probabilidad de rechazar una hipótesis nula, cuando de hecho es verdadera, se conoce como el nivel significancia".

cada variable sean mayores a 0, con un nivel de significación que permita rechazar la hipótesis nula, obteniendo de este modo certeza sobre la influencia de cada una de las variables independientes sobre la variable dependiente. De aceptarse la hipótesis nula, estos autores indican que no sería prudente usar el modelo.

Al analizar los valores obtenidos en la prueba t de Student, mostrados en la Tabla 7.64., es posible tener la certeza de que las variables independientes incluidas influyen en la variable criterio, en todos los modelos de regresión generados. Como se observa en la misma tabla, en tres de los seis ámbitos de actuación social responsable solo dos de los tres atributos de los agentes sociales explican la relevancia otorgada a los mismos. Este es el caso del ámbito laboral, donde la variable referida a la urgencia quedó excluida mediante el método de *stepwise*. Lo mismo ocurrió en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo, así como en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro.

Tabla 7.64. Coeficientes del análisis de regresión

		Coeficiente no estandarizado		Coeficiente estandarizado		
Ámbitos		B	Error típico	Beta	t	Sig.
Laboral	Constante	5.710	2.211		2.583	0.011
	Legitimidad	0.364	0.072	0.416	5.032	0.000
	Poder	0.471	0.094	0.413	4.992	0.000
Social	Constante	8.838	1.843		4.796	0.000
	Poder	0.409	0.104	0.424	3.910	0.000
	Urgencia	0.188	0.079	0.207	2.374	0.020
	Legitimidad	0.185	0.083	0.225	2.238	0.028
Medioambiental	Constante	6.186	1.805		3.427	0.001
	Poder	0.435	0.084	0.437	5.157	0.000
	Urgencia	0.272	0.071	0.298	3.839	0.000
	Legitimidad	0.204	0.065	0.225	3.124	0.002
Transparencia, valores y gobierno corporativo	Constante	4.051	2.070		1.956	0.053
	Poder	0.605	0.087	0.547	6.971	0.000
	Legitimidad	0.306	0.073	0.329	4.196	0.000
Oferta de productos y servicios al mercado	Constante	5.072	2.019		2.512	0.014
	Urgencia	0.342	0.103	0.337	3.312	0.001
	Poder	0.386	0.098	0.360	3.955	0.000
	Legitimidad	0.202	0.076	0.219	2.646	0.010
Gestión de la cadena de suministro	Constante	3.537	1.797		1.969	0.052
	Legitimidad	0.505	0.067	0.535	7.572	0.000
	Poder	0.418	0.076	0.387	5.481	0.000

Elaboración propia

Finalmente, corresponde someter a las variables a un conjunto de pruebas que permitan corroborar la bondad del modelo de regresión. **Hanke y Reitsch** (1996) sugieren considerar cuatro relevantes:

- La verificación de que los valores de la variable criterio (o variable dependiente) presentan una distribución normal con respecto al plano de la regresión múltiple. En este sentido, la suposición de normalidad de los datos es requerida para efectuar las pruebas t y F, antes mencionadas.

- La confirmación de que los puntos de dispersión alrededor del plano de regresión permanecen constantes en cualquier parte del plano. En este sentido, **Maddala**

(1996) indica que una de las suposiciones de la ecuación de regresión es que los errores tienen una varianza común, es decir, que hay homocedasticidad y que, por lo tanto, se pueda comprobar que no exista un patrón sistemático en los residuos.

- La confirmación de que los términos del error generado por el modelo de predicción son independientes entre sí, es decir, que exista una muestra aleatoria de puntos; para lo cual será necesario analizar la posibilidad de existencia de autocorrelación entre los residuos.

- La evidencia de que exista una relación lineal entre la variable criterio –o variable explicada- y las variables independientes o explicativas. En este sentido, **Hanke y Reitsch** (1996) afirman que una buena variable independiente o de pronóstico será aquella que esté relacionada con la variable dependiente y no esté altamente correlacionada con ninguna otra variable independiente. Varios autores sugieren la aplicación de pruebas de colinealidad que permitan descartar una alta correlación entre las variables independientes empleadas en el modelo de regresión.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis propuesto.

- **La normalidad en la distribución de las observaciones:** las pruebas de normalidad de los datos de las variables se realizaron en este mismo apartado, mediante la aplicación de la prueba de Kolmorov- Smirnov. Esta prueba arrojó la existencia de una distribución normal en los datos de cada una de las variables en estudio.

- **La homocedasticidad:** existirá homocedasticidad cuando los errores o residuos tengan una varianza constante a través de un rango completo de valores (**Hancke y Reitsch**, 1996). Esto se verificó mediante la observación del gráfico de residuos, en donde se evidenció una varianza homogénea de los residuos.

- **La independencia de los errores:** este requisito puede ser analizado mediante la observación de los residuos obtenidos a partir de los modelos de regresión[251]. En este sentido, la independencia de los residuos –o errores producidos a partir de las diferencias generadas entre los valores obtenidos mediante la predicción y los valores reales-[252], busca analizar la ausencia de autocorrelación entre los mismos, de manera que se confirme que los errores de distintas observaciones muestrales, generados a partir la predicción que realiza el modelo, no estén correlacionados.

  Para ello, se ha utilizado el estadístico de Durbin-Watson. **Wilson y Keating** (1996) sostienen que es deseable que el valor de este estadístico se aproxime a 2 para confirmar que no existe autocorrelación. Estos autores indican que a medida que aumenta el grado de correlación negativa el valor del estadístico se irá aproximando a 4. Por otra parte, a medida que la correlación sea positiva, su valor tenderá a ser 0. En la Tabla 7.65. se presentan los valores de este estadístico de contraste para los casos analizados. Como se observa, los valores obtenidos son bastante próximos a 2, y lejanos a los valores de 4 –que indicarían una autocorrelación negativa- y a 0 –que indicarían una autocorrelación positiva.

[251] Según **Hanke y Reitsch** (1996: 261), "un residuo es la diferencia entre lo que realmente se observa y lo que se pronostica mediante la ecuación de regresión".
[252] En **Hair et ál.** (1999).

Tabla 7.65. El estadístico Durbin-Watson para el análisis de los residuos

INDEPENDENCIA DE LOS RESIDUOS

Ámbitos	Durbin-Watson
Laboral	1.800
Social	1.803
Medioambiental	2.162
Transparencia, valores y gobierno corporativo	1.458
Oferta de productos y servicios al mercado	1.972
Gestión de la cadena de suministro	2.399

Fuente: Elaboración propia.

- **La ausencia de multicolinealidad:** Finalmente, se requiere comprobar la no existencia de multicolinealidad entre las variables –es decir, el grado en que cualquier efecto de una variable puede ser previsto por otra variable del modelo o, dicho de otro modo, la evidencia de correlación entre varias variables del modelo[253].

A continuación se presenta la Tabla 7.66., mediante la cual se puede comprobar que no existen problemas de multicolinealidad entre las variables. Esto se logra mediante la verificación del FIV (factor de inflación de la varianza) y, su inverso, el valor de tolerancia. **Fernández** (2001: 240) señala que "interesa obtener valores altos de tolerancia y reducidos de FIV", donde una variable será descartada si obtiene un valor de tolerancia por debajo de 0.19 o, de igual forma, un FIV por

[253] De acuerdo con **Hair et ál.** (1999), la colinealidad entre una variable y las otras reduce el poder predictivo de dicha variable, en la medida en que está asociada con otras variables independientes.

encima de 5.3. En el análisis pertinente para el caso de las variables en estudio no se llega a estos niveles límites que originarían la exclusión de una variable.

Tabla 7.66. Análisis de la multicolinealidad para los atributos de los agentes sociales

ANÁLISIS DE LA MULTICOLINEALIDAD

Ámbitos	Variables independientes	Tolerancia	FIV
Laboral	Poder	0.712	1.405
	Legitimidad	0.712	1.405
Social	Poder	0.371	2.694
	Urgencia	0.573	1.746
	Legitimidad	0.432	2.316
Medioambiental	Poder	0.447	2.238
	Urgencia	0.533	1.876
	Legitimidad	0.622	1.607
Transparencia, valores y gobierno corporativo	Poder	0.620	1.612
	Legitimidad	0.620	1.612
Oferta de productos y servicios al mercado	Urgencia	0.328	3.044
	Poder	0.410	2.437
	Legitimidad	0.498	2.008
Gestión de la cadena de suministro	Legitimidad	0.679	1.472
	Poder	0.679	1.472

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7.67. se presentan las hipótesis 4 a 11, referidas al análisis de las variables de control y su relación con la prioridad que otorgan los directivos a la actuación social responsable de la empresa.

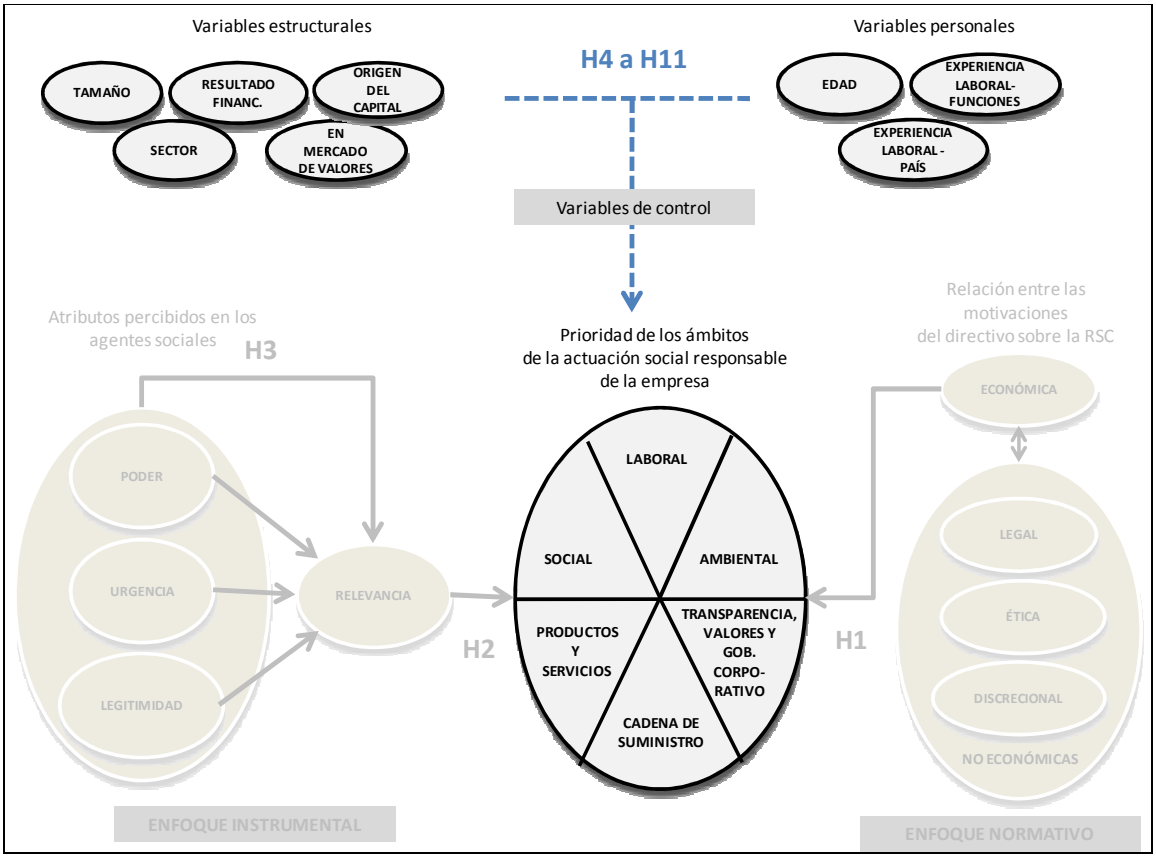
Tabla 7.67. Hipótesis referidas a las variables de control

HIPÓTESIS 4: Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.
HIPÓTESIS 5: Existe una relación positiva entre el resultado financiero de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.
HIPÓTESIS 6: Los directivos que pertenecen a empresas con una presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas con presencia minoritaria o nula de capitales extranjeros en su estructura de propiedad.
HIPÓTESIS 7: Los directivos que pertenecen a empresas comerciales y de servicios otorgan una prioridad relativa menor al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental, en relación con los directivos miembros de empresas pertenecientes al conjunto de otros sectores (industrial, extractiva y construcción).
HIPÓTESIS 8: Los directivos que pertenecen a empresas que cotizan acciones en los mercado de valores nacional o internacional otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas que no cotizan sus acciones en el mercado de valores.
HIPÓTESIS 9: Los directivos más jóvenes otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos de mayor edad relativa.
HIPÓTESIS 10: Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en áreas funcionales de alta interacción con el entorno y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.
HIPÓTESIS 11: Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.

Fuente: Elaboración propia.

La relación entre las variables de control y el modelo de investigación se muestran en la Figura 7.6., presentada a continuación:

Figura 7.6. Hipótesis 4 a 11, referidas a las variables de control



Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 4:

Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.

La hipótesis 4 establecida ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de ser sometida a contraste. Cabe destacar que la hipótesis original plantea la existencia de una relación positiva entre las variables; por ello, de evidenciar la existencia de una relación entre dichas variables, la hipótesis original será aceptada en la medida en que el signo del coeficiente de correlación sea positivo.

Hipótesis nula:	*Existe una relación nula (no existe relación) entre el tamaño de la empresa y la prioridad general que otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables (r=0)*
Hipótesis alternativa:	*Existe una relación positiva ó una relación negativa entre el tamaño de la empresa y la prioridad general que otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables (r>0 ó r<0)*

Como se observa en la Tabla 7.68., la hipótesis nula del estadístico Kolmogorov-Smirnov no se acepta para ninguna de dos las variables en estudio –es decir, no se trata de distribuciones de datos normales. Según ello, corresponde utilizar los estadísticos de contraste Tau-b de Kendall o Rho de Spearman para analizar el coeficiente de correlación entre variables.

En este misma tabla se muestra la no aceptación de la hipótesis nula por lo que, en consecuencia, se produce la aceptación de la hipótesis alternativa 4, con un coeficiente de correlación positivo a un nivel de significación de 0.01. Con ello se confirma que, en la medida en que la organización presenta un mayor tamaño, medido en función a su

promedio de facturación, el directivo es más proclive a priorizar la actuación social responsable de la empresa.

Tabla 7.68. Comprobación de la hipótesis 4

TAMAÑO DE LA EMPRESA (INGRESOS PROMEDIO)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Ingresos promedio	Prioridad general de las acciones responsables
N		100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	275223.94	3.61
	Desviación típica	441230.40	0.62
Diferencias más extremas	Absoluta	0.284	0.416
	Positiva	0.250	0.264
	Negativa	-0.284	-0.416
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.840	4.161
Sig. asintót. (bilateral)		0.000	0.000

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Correlaciones: Tamaño de la empresa (nivel de ingresos promedio)/Prioridad general de las acciones responsables

Tau_b de Kendall			Rho de Spearman		
		Prioridad general de las acciones responsables			Prioridad general de las acciones responsables
Ingresos promedio	Coeficiente de correlaci	0.287**	Ingresos promedio	Coeficiente de correlación	0.358**
	Sig. (unilateral)	0.000		Sig. (unilateral)	0.000
	N	100		N	100

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 5:

Existe una relación positiva entre el resultado financiero de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.

La hipótesis 5 establecida ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de ser sometida a contraste. Cabe destacar que la hipótesis original plantea la existencia de una relación positiva entre las variables; por ello, de evidenciar la existencia de una relación entre dichas variables, la hipótesis original será aceptada en la medida en que el signo del coeficiente de correlación sea positivo.

Hipótesis nula:	*Existe una relación nula (no existe relación) entre el resultado financiero de la empresa y la prioridad general que otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables. (r=0)*
Hipótesis alternativa:	*Existe una relación positiva ó una relación negativa entre el resultado financiero de la empresa y la prioridad general que otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables. (r>0 ó r<0)*

Como se observa en la Tabla 7.69., la hipótesis nula del estadístico Kolmogorov-Smirnov no se acepta para ninguna de dos las variables en estudio –es decir, no se trata de distribuciones de datos normales. Según ello, corresponde utilizar los estadísticos de contraste Tau-b de Kendall o Rho de Spearman para analizar el coeficiente de correlación entre variables.

En este misma tabla se muestra la no aceptación de la hipótesis nula por lo que, en consecuencia, se produce la aceptación de la hipótesis alternativa 5, con un coeficiente

de correlación positivo a un nivel de significación de 0.01. Con ello, se confirma que, en la medida en que la organización presenta un mayor nivel de resultado financiero, medido en función a su promedio de beneficios netos generados, el directivo es más proclive a priorizar la actuación social responsable de la empresa.

Tabla 7.69. Comprobación de la hipótesis 5

RESULTADO FINANCIERO (BENEFICIOS NETOS PROMEDIO)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Beneficios promedio	Rentabilidad promedio	Prioridad general de las acciones responsables
N		81	63	100
Parámetros normales(a,b)	Media	60519.86	9.72	3.61
	Desviación típica	162500.37	10.19	0.62
Diferencias más extremas	Absoluta	0.375	0.172	0.416
	Positiva	0.375	0.172	0.264
	Negativa	-0.337	-0.160	-0.416
Z de Kolmogorov-Smirnov		3.373	1.363	4.161
Sig. asintót. (bilateral)		0.000	0.049	0.000

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Correlaciones: Resultado financiero (beneficio neto promedio)/Prioridad general de las acciones responsables

Tau_b de Kendall			Rho de Spearman		
		Prioridad general de las acciones responsables			Prioridad general de las acciones responsables
Beneficio neto promedio	Coeficiente de correlaci	0.272**	Beneficio neto promed	Coeficiente de correlació	0.336**
	Sig. (unilateral)	0.001		Sig. (unilateral)	0.001
	N	81		N	81

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Dado el carácter exploratorio de esta investigación se procedió a analizar la relación existente entre el nivel de rentabilidad sobre activos de la empresa –una medida habitualmente utilizada para analizar aspectos de la salud financiera corporativa- y la priorización general que el directivo realiza sobre la actuación social responsable corporativa. En la Tabla 7.70. se muestran los resultados de esta correlación. En este caso, como se podrá observar, no es posible afirmar que exista una relación positiva entre la rentabilidad sobre activos de la empresa y la priorización general de la acción responsable, por parte del directivo.

Tabla 7.70. Resultados estadísticos para otras variables financieras, relacionados con la hipótesis 5.

Correlaciones: Resultado financiero (beneficio neto promedio)/Prioridad general de las acciones responsables

Tau_b de Kendall			Rho de Spearman		
		Prioridad general de las acciones responsables			**Prioridad general de las acciones responsables**
Rentabilidad sobre activos promedio	Coeficiente de correlación	0.053	**Rentabilidad sobre activos promedio**	Coeficiente de correlación	0.066
	Sig. (unilateral)	0.306		Sig. (unilateral)	0.304
	N	63		N	63

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 6:

Los directivos que pertenecen a empresas con una presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas con presencia minoritaria o nula de capitales extranjeros en su estructura de propiedad.

La hipótesis 6 establecida ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de ser sometida a contraste. Cabe destacar que la hipótesis original plantea una valoración mayor en la variable en estudio, por parte de uno de los grupos. Por ello, de evidenciar la existencia de diferencia de medias en la variable analizada, se procederá a comparar los valores obtenidos en ambos grupos para verificar en cuál resulta mayor.

Hipótesis nula:	*El promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones socialmente responsables entre los directivos que provienen de empresas con una presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad es igual al promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones socialmente responsables entre los directivos que provienen de empresas con una presencia minoritaria o nula de capitales extranjeros en su estructura de propiedad. (M=0)*
Hipótesis alternativa:	*El promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones socialmente responsables entre los directivos que provienen de empresas con una presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad es diferente al promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones socialmente responsables entre los directivos que provienen de empresas con un presencia minoritaria o nula de capitales extranjeros en su estructura de propiedad. (M>0 ó M<0)*

La variable independiente utilizada en la comprobación de la hipótesis 6 es de carácter nominal; por ello, el método estadístico recomendado para el análisis de los datos de los dos grupos de encuestados propuestos en dicha hipótesis es el cálculo de la diferencia de las medias.

Un primer paso para realizar este análisis, consiste en la verificación de la existencia de varianzas iguales entre los datos de los grupos analizados. Para ello, se ha utilizado la prueba estadística de Levene que compara la varianza de una variable métrica a lo largo de los niveles de las variables no métricas. **Hair et ál.** (1999) recomiendan el uso de este estadístico porque es el menos afectado por desviaciones de la normalidad de los datos. Una vez comprobada esta característica de los datos, se procederá a analizar la prueba T de Student para buscar evidencia sobre la igualdad de medias en ambos grupos de observaciones. **Hair et ál.** (1999: 346-347) indican que la prueba de contraste T "valora la significación estadística de las diferencias entre dos medias muestrales independientes", en donde se busca analizar el ratio o razón entre la diferencia de medias y su error estándar. En este ratio, el error estándar resultaría ser "una estimación de la diferencia entre las medias que se espera debido al error muestral, más que debido a diferencias reales entre las medias". En este sentido, en la medida en que T crezca se evidenciará una diferencia real mayor. Considerando la reflexión anterior, será necesario no aceptar la hipótesis nula planteada por esta prueba para comprobar la diferencia de medias.

Como se observa en la Tabla 7.71., el nivel de significación de la prueba F de Levene nos muestra que es posible asumir la existencia de varianzas iguales en las dos muestras analizadas. Según ello, revisando los valores obtenidos en el estadístico T, no se acepta la hipótesis nula y, en consecuencia, <u>se acepta la hipótesis alternativa 6</u>. Considerando que la puntuación de la prioridad general en la actuación social responsable del grupo de directivos de empresas que provienen de capital mayoritariamente extranjero es 3.76, frente a una puntuación de 3.45 en el otro grupo, se acepta la hipótesis original de que los

directivos que provienen de empresas con capital mayoritariamente extranjero otorgan, en promedio, mayor prioridad a la actuación general responsable de la empresa.

Tabla 7.71. Comprobación de la hipótesis 6

PRESENCIA DE CAPITAL EXTRANJERO EN LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA

Estadísticos de grupo

	Capital extranjero	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Prioridad general de las acciones responsables	Más de 50%	51	3.76	0.55	0.08
	Igual o menos de 50%	49	3.45	0.65	0.09

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia Superior	Inferior
Prioridad general de las acciones responsables	Se han asumido varianzas iguales	8.751	0.004	2.630	98.000	0.010	0.316	0.120	0.077	0.554
	No se han asumido varianzas iguales			2.621	94.233	0.010	0.316	0.120	0.077	0.555

Elaboración propia

Con fines de ampliar el análisis más allá de la hipótesis propuesta, se ha realizado el mismo procedimiento para cada uno de los ámbitos de la actuación social responsable. Como se puede observar en la Tabla 7.72., existe una diferencia de medias significativa para la priorización de los ámbitos de actuación laboral; medioambiental; de la transparencia, valores y gobierno corporativo y, de la gestión de la cadena de suministro. En todos estos casos, la puntuación media del grupo de directivos que proviene de empresas con capital extranjero mayoritario fue superior al promedio obtenido por el otro grupo.

Tabla 7.72. Resultados estadísticos para cada ámbito de la acción responsable, relacionados con la hipótesis 6

PRESENCIA DE CAPITAL EXTRANJERO EN LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA

Estadísticos de grupo

	Capital extranjero	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Prioridad de las acciones laborales	Más de 50%	51	4.41	0.64	0.89
	Igual o menos de 50%	49	4.08	0.84	0.12
Prioridad de las acciones sociales	Más de 50%	51	3.88	1.03	0.14
	Igual o menos de 50%	49	3.49	0.96	0.14
Prioridad de las acciones medioambientales	Más de 50%	51	3.98	1.01	0.14
	Igual o menos de 50%	49	3.43	1.10	0.16
Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gob. corporativo	Más de 50%	51	4.39	0.72	0.10
	Igual o menos de 50%	49	3.92	0.95	0.14
Prioridad de las acciones de oferta de productos y servicios	Más de 50%	51	4.67	0.65	0.09
	Igual o menos de 50%	49	4.71	0.50	0.07
Prioridad de la gestión de la cadena de suministro	Más de 50%	51	4.16	0.83	0.12
	Igual o menos de 50%	49	3.76	0.90	0.13

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia Superior	Inferior
Prioridad de las acciones laborales	Se han asumido varianzas iguales	0.067	0.796	2.223	98.000	0.029	0.330	0.149	0.035	0.625
	No se han asumido varianzas iguales			**2.211**	89.680	0.030	0.330	0.149	0.033	0.627
Prioridad de las acciones sociales	Se han asumido varianzas iguales	0.087	0.769	1.967	98.000	0.052	0.393	0.200	-0.003	0.789
	No se han asumido varianzas iguales			1.970	97.899	0.052	0.393	0.199	-0.003	0.788
Prioridad de las acciones medioambientales	Se han asumido varianzas iguales	2.543	0.114	2.616	98.000	0.010	0.552	0.211	0.133	0.970
	No se han asumido varianzas iguales			**2.611**	96.493	0.010	0.552	0.211	0.132	0.971
Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gob. corporativo	Se han asumido varianzas iguales	0.468	0.495	2.806	98.000	0.006	0.474	0.169	0.139	0.809
	No se han asumido varianzas iguales			**2.791**	89.469	0.006	0.474	0.170	0.136	0.811
Prioridad de las acciones de oferta de productos y servicios	Se han asumido varianzas iguales	1.196	0.277	-0.408	98.000	0.684	-0.048	0.117	-0.279	0.184
	No se han asumido varianzas iguales			-0.410	93.398	0.683	-0.048	0.116	-0.278	0.183
Prioridad de la gestión de la cadena de suministro	Se han asumido varianzas iguales	1.360	0.246	2.314	98.000	0.023	0.402	0.174	0.057	0.746
	No se han asumido varianzas iguales			**2.311**	96.630	0.023	0.402	0.174	0.057	0.747

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 7:

Los directivos que pertenecen a empresas comerciales y de servicios otorgan una prioridad relativa menor al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental, en relación con los directivos miembros de empresas pertenecientes al conjunto de otros sectores (industrial, extractivo y construcción).

La hipótesis 7 establecida ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de ser sometida a contraste. Cabe destacar que la hipótesis original plantea una valoración relativa menor en la variable en estudio, por parte de uno de los grupos. Por ello, de evidenciar la existencia de diferencia de medias en la variable analizada, se procederá a comparar los valores obtenidos en ambos grupos para verificar en cuál resulta menor.

Hipótesis nula:	*El promedio de la prioridad otorgada al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental entre los directivos que pertenecen a empresas comerciales y de servicios es igual al promedio de la prioridad otorgada al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental entre los directivos que pertenecen a empresas de otros sectores (industrial, extractivo y construcción). (M=0)*
Hipótesis alternativa:	*El promedio de la prioridad otorgada al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental entre los directivos que pertenecen a empresas comerciales y de servicios es diferente al promedio de la prioridad otorgada al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental entre los directivos que pertenecen a empresas de otros sectores (industrial, extractivo y construcción). (M>0 ó M<0)*

La variable independiente utilizada en la comprobación de la hipótesis 7 es de carácter nominal; por ello, el método estadístico recomendado para el análisis de los datos de los dos grupos de encuestados propuestos en la hipótesis es el cálculo de la diferencia de las medias.

Como en el caso anterior, para verificar la existencia de varianzas iguales entre los datos de los dos grupos analizados, se ha utilizado la prueba estadística de Levene. Una vez comprobada esta característica de los datos, se procederá a analizar la prueba T de Student para buscar evidencia sobre la igualdad de medias en ambos grupos de observaciones. Será necesario no aceptar la hipótesis nula planteada por esta prueba para comprobar la diferencia de medias.

Como se observa en la Tabla 7.73., el nivel de significación de la prueba F de Levene nos muestra que es posible asumir la existencia de varianzas iguales en las dos muestras analizadas. Según ello, revisando los valores obtenidos en el estadístico T, no se acepta la hipótesis nula y, en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa 7. Considerando que la puntuación media de la prioridad de la actuación social responsable en el ámbito medioambiental del grupo de directivos de empresas pertenecientes a los sectores comercial o de servicios es 3.38, frente a una puntuación de 4.06 en el otro grupo, se comprueba la hipótesis original propuesta, pues los directivos que provienen de empresas de los sectores industrial, extractivo y construcción otorgan, en promedio, mayor prioridad a la actuación social responsable de la empresa en el ámbito medioambiental.

Tabla 7.73. Comprobación de la hipótesis 7

COMPORTAMIENTO SECTORIAL

Estadísticos de grupo: Prioridades de las acciones responsables según sector

	Sector de actividad	N	Media	Desviación típica	Error típ. de la media
Prioridad de las acciones medioambientales	Comercial o servicios	52	3.38	1.22	0.17
	Extractivo, industrial o de construcción	48	4.06	0.78	0.11

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia Superior	Inferior
Prioridad de las acciones medioambientales	Se han asumido varianzas iguales	13.724	0.000	**-3.270**	98.000	0.001	-0.678	0.207	-1.089	-0.266
	No se han asumido varianzas iguales			-3.326	87.595	0.001	-0.678	0.204	-1.083	-0.273

Fuente: Elaboración propia.

Resulta importante destacar que, la diferencia en la puntuación promedio de los directivos de ambos tipos de sectores resulta ser significativa únicamente en el ámbito medioambiental –como se plantea en la hipótesis recién analizada- y en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado. Sin embargo, como se puede observar en la Tabla 7.74., no resulta significativa en el resto de ámbitos de actuación socialmente responsable. Ello confirma la pertinencia de la hipótesis planteada, referida particularmente a la mayor priorización promedio de los directivos de los sectores industrial, extractivo o construcción en aspectos del ámbito medioambiental. Por otra parte, es necesario destacar que mientras los directivos de las empresas pertenecientes a los sectores comercial o de servicios muestran un promedio de prioridad en la actuación medioambiental más bajo que los directivos de los otros sectores (industrial, extractivo o construcción); en el caso de la oferta de productos y servicios al mercado, la relación es inversa. Es decir, como se observa en la Tabla 7.74., los directivos de los sectores comercial o de servicios en promedio puntúan de manera más elevada la prioridad de las

acciones en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado -con una puntuación promedio de 4.83-, frente a los directivos de los otros sectores que en promedio le otorgan una puntuación de 4.54.

Tabla 7.74. Resultados estadísticos para cada ámbito de la acción responsable, relacionados con la hipótesis 7

COMPORTAMIENTO SECTORIAL

Estadísticos de grupo: Prioridades de las acciones responsables según sector

	Sector de actividad	N	Media	Desviación típica	Error típ. de la media
Prioridad de las acciones laborales	Comercial o servicios	52	4.37	0.77	0.11
	Extractivo, industrial o de construcción	48	4.13	0.73	0.11
Prioridad de las acciones sociales	Comercial o servicios	52	3.58	1.07	0.15
	Extractivo, industrial o de construcción	48	3.81	0.94	0.14
Prioridad de las acciones medioambientales	Comercial o servicios	52	3.38	1.22	0.17
	Extractivo, industrial o de construcción	48	4.06	0.78	0.11
Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gob. corporativo	Comercial o servicios	52	4.29	0.87	0.12
	Extractivo, industrial o de construcción	48	4.02	0.86	0.12
Prioridad de las acciones de oferta de productos y servicios	Comercial o servicios	52	4.83	0.43	0.06
	Extractivo, industrial o de construcción	48	4.54	0.68	0.10
Prioridad de la gestión de la cadena de suministro	Comercial o servicios	52	3.96	0.91	0.13
	Extractivo, industrial o de construcción	48	3.96	0.87	0.13
Prioridad general de las acciones responsables	Comercial o servicios	52	3.62	0.60	0.08
	Extractivo, industrial o de construcción	48	3.60	0.64	0.09

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.74. Resultados estadísticos para cada ámbito de la acción responsable, relacionados con la hipótesis 7… (continúa)

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
									95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Superior	Inferior
Prioridad de las acciones laborales	Se han asumido varianzas iguales	.941	.334	1.599	98	.113	.24038	0.150	-0.058	0.539
	No se han asumido varianzas iguales			1.602	97.883	0.112	0.240	0.150	-0.057	0.538
Prioridad de las acciones sociales	Se han asumido varianzas iguales	2.935	0.090	-1.165	98.000	0.247	-0.236	0.202	-0.637	0.166
	No se han asumido varianzas iguales			-1.171	97.719	0.244	-0.236	0.201	-0.635	0.164
Prioridad de las acciones medioambientales	Se han asumido varianzas iguales	13.724	0.000	**-3.270**	98.000	0.001	-0.678	0.207	-1.089	-0.266
	No se han asumido varianzas iguales			-3.326	87.595	0.001	-0.678	0.204	-1.083	-0.273
Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gob. corporativo	Se han asumido varianzas iguales	0.407	0.525	1.542	98.000	0.126	0.268	0.174	-0.077	0.612
	No se han asumido varianzas iguales			1.543	97.501	0.126	0.268	0.173	-0.077	0.612
Prioridad de las acciones de oferta de productos y servicios	Se han asumido varianzas iguales	17.213	0.000	**2.519**	98.000	0.013	0.285	0.113	0.061	0.510
	No se han asumido varianzas iguales			2.476	78.096	0.015	0.285	0.115	0.056	0.515
Prioridad de la gestión de la cadena de suministro	Se han asumido varianzas iguales	0.054	0.817	0.018	98.000	0.986	0.003	0.178	-0.351	0.357
	No se han asumido varianzas iguales			0.018	97.807	0.986	0.003	0.178	-0.350	0.357
Prioridad general de las acciones responsables	Se han asumido varianzas iguales	0.179	0.673	0.090	98.000	0.928	0.011	0.124	-0.235	0.258
	No se han asumido varianzas iguales			0.090	95.777	0.928	0.011	0.125	-0.236	0.259

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 8:

Los directivos que pertenecen a empresas que cotizan acciones en los mercados de valores nacional o internacional otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas que no cotizan sus acciones en el mercado de valores.

La hipótesis 8 establecida ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación, con la finalidad de ser sometida a contraste. Cabe destacar que la hipótesis original plantea una valoración relativa mayor en la variable en estudio, por parte de uno de los grupos. Por ello, de evidenciar la existencia de diferencia de medias en la variable analizada, se procederá a comparar los valores obtenidos en ambos grupos para verificar en cuál resulta mayor.

Hipótesis nula:	*El promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones responsables entre los directivos que pertenecen a empresas que cotizan acciones en los mercado de valores nacional o internacional es igual al promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones responsables entre los directivos que pertenecen a empresas que no cotizan acciones en el mercado de valores. (M=0)*
Hipótesis alternativa:	*El promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones responsables entre los directivos que pertenecen a empresas que cotizan acciones en los mercado de valores nacional o internacional es diferente al promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones responsables entre los directivos que pertenecen a empresas que no cotizan acciones en el mercado de valores. (M>0 ó M<0)*

La variable independiente utilizada en la comprobación de la hipótesis 8 es de carácter nominal; por ello, el método estadístico recomendado para el análisis de los datos de los dos grupos de encuestados propuestos en la hipótesis es el cálculo de la diferencia de las medias.

Como en el caso anterior, para verificar la existencia de varianzas iguales entre los datos de los dos grupos analizados, se ha utilizado la prueba estadística de Levene. Una vez comprobada esta característica de los datos, se procederá a analizar la prueba T de Student para buscar evidencia sobre la igualdad de medias en ambos grupos de observaciones. Será necesario no aceptar la hipótesis nula planteada por esta prueba para comprobar la diferencia de medias.

Como se observa en la Tabla 7.75., el nivel de significación de la prueba F de Levene nos muestra que es posible asumir la existencia de varianzas iguales en las dos muestras analizadas. Según ello, revisando los valores obtenidos en el estadístico T, no se acepta la hipótesis nula y, en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa 8. Considerando que la puntuación media de la priorización general de la actuación social responsable del grupo de directivos de empresas que cotizan acciones en el mercado de valores es 3.73, frente a una puntuación de 3.42 en el otro grupo, se comprueba la hipótesis original propuesta, pues los directivos que provienen de empresas que cotizan acciones en el mercado de valores otorgan, en promedio, mayor prioridad general a la actuación social responsable de la empresa.

Tabla 7.75. Comprobación de la hipótesis 8

PRESENCIA EN EL MERCADO DE VALORES

Estadísticos de grupo: Prioridad de las acciones responsables según su presencia en el mercado de valores

	Cotiza en Bolsa de Valores local o extranjera	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Prioridad general de las acciones responsables	Sí	62	3.73	0.52	0.07
	No	38	3.42	0.72	0.12

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia Superior	Inferior
Prioridad general de las acciones responsables	Se han asumido varianzas iguales	12.439	0.001	**2.454**	98.000	0.016	0.305	0.124	0.058	0.551
	No se han asumido varianzas iguales			2.270	60.372	0.027	0.305	0.134	0.036	0.573

Fuente: Elaboración propia.

A continuación analizamos el comportamiento de las puntuaciones otorgadas por los directivos de las empresas que cotizan acciones en el mercado de valores, frente a aquellas que no lo hacen, en la priorización de los diversos ámbitos de la gestión responsable. En la Tabla 7.76. se evidencia significación en la diferencia de medias de las puntuaciones otorgadas por ambos grupos únicamente en cuanto a su priorización de la actuación social responsable en el ámbito social. Si nos remitimos a la Tabla 7.76. para analizar las puntuaciones, es posible afirmar que en el caso de la prioridad promedio otorgada al ámbito social, son los directivos de las empresas que cotizan acciones en el mercado de valores los que otorgan mayor prioridad –con una puntuación promedio de 3.90-, frente a los directivos de las empresas que no cotizan en el mercado de valores, que en promedio le otorgan una puntuación de 3.34.

Tabla 7.76. Resultados estadísticos para cada ámbito de la acción responsable, relacionados con la hipótesis 8

PRESENCIA EN EL MERCADO DE VALORES

Estadísticos de grupo: Prioridad de las acciones responsables según su presencia en el mercado de valores

	Cotiza en Bolsa de Valores local o extranjera	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Prioridad de las acciones laborales	Sí	62	4.35	0.73	0.09
	No	38	4.08	0.78	0.13
Prioridad de las acciones sociales	Sí	62	3.90	0.90	0.11
	No	38	3.34	1.10	0.18
Prioridad de las acciones medioambientales	Sí	62	3.85	1.01	0.13
	No	38	3.47	1.18	0.19
Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gob.	Sí	62	4.29	0.73	0.09
	No	38	3.95	1.04	0.17
Prioridad de las acciones de oferta de productos y	Sí	62	4.73	0.61	0.08
	No	38	4.63	0.54	0.09
Prioridad de la gestión de la cadena de suministro	Sí	62	4.00	0.89	0.11
	No	38	3.89	0.89	0.15
Prioridad general de las acciones responsables	Sí	62	3.73	0.52	0.07
	No	38	3.42	0.72	0.12

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia Superior	Inferior
Prioridad de las acciones laborales	Se han asumido varianzas iguales	0.056	0.813	1.788	98.000	0.077	0.276	0.154	-0.030	0.582
	No se han asumido varianzas iguales			1.755	73.767	0.083	0.276	0.157	-0.037	0.589
Prioridad de las acciones sociales	Se han asumido varianzas iguales	4.732	0.032	**2.781**	98.000	0.006	0.561	0.202	0.161	0.961
	No se han asumido varianzas iguales			2.652	66.906	0.010	0.561	0.212	0.139	0.983
Prioridad de las acciones medioambientales	Se han asumido varianzas iguales	1.594	0.210	1.722	98.000	0.088	0.381	0.221	-0.058	0.820
	No se han asumido varianzas iguales			1.657	69.008	0.102	0.381	0.230	-0.078	0.840
Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gob. corporativo	Se han asumido varianzas iguales	1.770	0.187	1.933	98.000	0.056	0.343	0.177	-0.009	0.695
	No se han asumido varianzas iguales			1.782	59.675	0.080	0.343	0.192	-0.042	0.728
Prioridad de las acciones de oferta de productos y servicios	Se han asumido varianzas iguales	0.483	0.489	0.786	98.000	0.434	0.094	0.120	-0.144	0.332
	No se han asumido varianzas iguales			0.807	85.104	0.422	0.094	0.117	-0.138	0.326
Prioridad de la gestión de la cadena de suministro	Se han asumido varianzas iguales	0.063	0.802	0.574	98.000	0.567	0.105	0.183	-0.258	0.469
	No se han asumido varianzas iguales			0.573	77.910	0.568	0.105	0.184	-0.260	0.471

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 9:

Los directivos más jóvenes otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos de mayor edad relativa.

La hipótesis 9 establecida ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación con la finalidad de ser sometida a contraste. Cabe destacar que la hipótesis original plantea una valoración relativa mayor en la variable en estudio, por parte de uno de los grupos. Por ello, de evidenciar la existencia de diferencia de medias en la variable analizada, se procederá a comparar los valores obtenidos en ambos grupos para verificar en cuál resulta mayor.

Hipótesis nula:	*El promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones responsables en el grupo de directivos más jóvenes (de 40 años o menos) es igual al promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones responsables en el grupo de directivos de mayor edad relativa (mayores de 40 años). (M=0)*
Hipótesis alternativa:	*El promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones responsables en el grupo de directivos más jóvenes (de 40 años o menos) es diferente al promedio de la prioridad general otorgada al desarrollo de acciones responsables en el grupo de directivos de mayor edad relativa (mayores de 40 años). (M>0 ó M<0)*

La variable independiente utilizada en la comprobación de la hipótesis 9 es de carácter nominal; por ello, el método estadístico recomendado para el análisis de los datos de los dos grupos de encuestados propuestos en la hipótesis es el cálculo de la diferencia de las medias.

Como en el caso anterior, para verificar la existencia de varianzas iguales entre los datos de los dos grupos analizados, se ha utilizado la prueba estadística de Levene. Una vez comprobada esta característica de los datos, se procederá a analizar la prueba T de Student para buscar evidencia sobre la igualdad de medias en ambos grupos de observaciones. Será necesario no aceptar la hipótesis nula planteada por esta prueba para comprobar la diferencia de medias.

Como se observa en la Tabla 7.77., el nivel de significación de la prueba F de Levene nos muestra que no es posible asumir la existencia de varianzas iguales en las dos muestras analizadas. Según ello, revisando los valores obtenidos en el estadístico T, no existe significación suficiente que permita constatar la diferencia de medias en las observaciones de los directivos de mayor o menor edad sobre la priorización general de la actuación social responsable corporativa. En este sentido, se acepta la hipótesis nula y, en consecuencia, no se acepta la hipótesis alternativa 9. Esto lleva a concluir que no es posible establecer algún tipo de relación entre la edad de los directivos y el nivel de prioridad que otorgan a la actuación general responsable. Si observamos los resultados presentados en esa misma tabla, para cada uno de los ámbitos de la actuación social responsable, el resultado encontrado es similar.

Tabla 7.77. Comprobación de la hipótesis 9

EDAD DEL DIRECTIVO

Estadísticos de grupo

	Edad del directivo	N	Media	Desviación típica	Error típ. de la media
Prioridad de las acciones laborales	40 años o menos	42	4.26	0.80	0.12
	41 años o más	58	4.24	0.73	0.10
Prioridad de las acciones sociales	40 años o menos	42	3.76	0.98	0.15
	41 años o más	58	3.64	1.04	0.14
Prioridad de las acciones medioambientales	40 años o menos	42	3.64	1.06	0.16
	41 años o más	58	3.76	1.11	0.15
Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gob.	40 años o menos	42	4.29	0.83	0.13
	41 años o más	58	4.07	0.90	0.12
Prioridad de las acciones de oferta de productos y	40 años o menos	42	4.67	0.65	0.10
	41 años o más	58	4.71	0.53	0.07
Prioridad de la gestión de la cadena de suministro	40 años o menos	42	3.95	0.85	0.13
	41 años o más	58	3.97	0.92	0.12
Prioridad general de las acciones responsables	40 años o menos	42	3.62	0.62	0.10
	41 años o más	58	3.60	0.62	0.08

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
									95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Superior	Inferior
Prioridad de las acciones laborales	Se han asumido varianzas iguales	1.082	0.301	0.133	98.000	0.894	0.021	0.154	-0.285	0.326
	No se han asumido varianzas iguales			0.131	83.867	0.896	0.021	0.156	-0.290	0.331
Prioridad de las acciones sociales	Se han asumido varianzas iguales	0.161	0.689	0.603	98.000	0.548	0.124	0.206	-0.284	0.532
	No se han asumido varianzas iguales			0.608	91.173	0.545	0.124	0.204	-0.281	0.529
Prioridad de las acciones medioambientales	Se han asumido varianzas iguales	0.030	0.864	-0.525	98.000	0.601	-0.116	0.221	-0.554	0.322
	No se han asumido varianzas iguales			-0.529	91.137	0.598	-0.116	0.219	-0.550	0.319
Prioridad de las acciones de transparencia, valores y gob. corporativo	Se han asumido varianzas iguales	0.061	0.805	1.229	98.000	0.222	0.217	0.176	-0.133	0.567
	No se han asumido varianzas iguales			1.243	91.907	0.217	0.217	0.174	-0.130	0.563
Prioridad de las acciones de oferta de productos y servicios	Se han asumido varianzas iguales	0.645	0.424	-0.340	98.000	0.734	-0.040	0.118	-0.275	0.194
	No se han asumido varianzas iguales			-0.329	77.116	0.743	-0.040	0.122	-0.283	0.203
Prioridad de la gestión de la cadena de suministro	Se han asumido varianzas iguales	0.808	0.371	-0.073	98.000	0.942	-0.013	0.181	-0.371	0.345
	No se han asumido varianzas iguales			-0.074	91.941	0.941	-0.013	0.179	-0.368	0.341
Prioridad general de las acciones responsables	Se han asumido varianzas iguales	0.013	0.910	0.124	98.000	0.902	0.016	0.126	-0.234	0.265
	No se han asumido varianzas iguales			0.124	88.224	0.902	0.016	0.126	-0.235	0.266

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 10:

Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en áreas funcionales de alta interacción con el entorno y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.

La hipótesis 10 establecida ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación con la finalidad de ser sometida a contraste. Cabe destacar que la hipótesis original plantea la existencia de una relación positiva entre las variables; por ello, de evidenciar la existencia de una relación entre dichas variables, la hipótesis original será aceptada en la medida en que el signo del coeficiente de correlación sea positivo.

Hipótesis nula:	*Existe una relación nula (no existe relación) entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en áreas funcionales de alta interacción con el entorno y la prioridad general que otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables. (r=0)*
Hipótesis alternativa:	*Existe una relación positiva ó negativa entre la proporción de años de experiencia laboral del directivo en áreas funciones de alta interacción con el entorno y la prioridad general que otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables. (r>0 ó r<0)*

Como se observa en la Tabla 7.78., la hipótesis nula del estadístico Kolmogorov-Smirnov no se acepta para ninguna de las variables en estudio –es decir, no se trata de distribuciones de datos normales. Según ello, corresponde utilizar los estadísticos de contraste Tau-b de Kendall o Rho de Spearman para analizar el coeficiente de correlación entre variables.

En esta misma tabla se muestra la no aceptación de la hipótesis nula por lo que, en consecuencia, se produce la aceptación de la hipótesis alternativa 10, con un coeficiente de correlación positivo a un nivel de significación de 0.05. Con ello, se confirma que, en la medida en que el directivo tiene una experiencia laboral proporcionalmente mayor en puestos de alta interacción con el entorno, es más proclive a priorizar la actuación social responsable de la empresa.

Si bien la hipótesis fue planteada en términos de la consideración de la experiencia profesional del directivo en áreas de alta interacción con el entorno, como una proporción de su experiencia profesional laboral total, el mismo análisis descrito fue aplicado considerando en términos absolutos el número de años de experiencia total del directivo en puesto o funciones de alta interacción con el entorno. Como se puede ver en la Tabla 7.78., con esta nueva expresión de la experiencia laboral del directivo también se confirma la hipótesis alternativa.

Tabla 7.78. Comprobación de la hipótesis 10

EXPERIENCIA LABORAL SEGÚN EL NIVEL DE INTERACCIÓN CON EL ENTORNO

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Número de años de experiencia laboral en áreas funcionales con alta interacción con el entorno	Proporción de experiencia laboral en áreas funcionales con alta interacción con el entorno	Prioridad general de las acciones responsables
N		100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	10.130	48.564	3.610
	Desviación típica	9.732	39.707	0.618
Diferencias más extremas	Absoluta	0.149	0.159	0.416
	Positiva	0.146	0.159	0.264
	Negativa	-0.149	-0.147	-0.416
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.490	1.593	4.161
Sig. asintót. (bilateral)		0.024	0.012	0.000

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Correlaciones: Experiencia laboral en áreas funcionales con alta interacción con el entorno/Prioridad de las acciones responsables

Tau_b de Kendall		Prioridad general de las acciones responsables	Rho de Spearman		Prioridad general de las acciones responsables
Número de años de experiencia laboral en áreas funcionales con alta interacción con el entorno	Coeficiente de correlación	**0.169***	**Número de años de experiencia laboral en áreas funcionales con alta interacción con el entorno**	Coeficiente de correlación	**0.208***
	Sig. (unilateral)	0.021		Sig. (unilateral)	0.019
	N	100		N	100
Proporción de experiencia laboral en áreas funcionales con alta interacción con el entorno	Coeficiente de correlación	**0.189***	**Proporción de experiencia laboral en áreas funcionales con alta interacción con el entorno**	Coeficiente de correlación	**0.228***
	Sig. (unilateral)	0.013		Sig. (unilateral)	0.011
	N	100		N	100

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 11:

Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.

La hipótesis 11 establecida ha sido re-expresada en los términos que se presentan a continuación con la finalidad de ser sometida a contraste. Cabe destacar que la hipótesis original plantea la existencia de una relación positiva entre las variables; por ello, de evidenciar la existencia de una relación entre dichas variables, la hipótesis original será aceptada en la medida en que el signo del coeficiente de correlación sea positivo.

Hipótesis nula:	*Existe una relación nula (no existe relación) entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas y la prioridad general que otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables (r=0)*
Hipótesis alternativa:	*Existe una relación positiva ó negativa entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas y la prioridad general que otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables (r>0 ó r<0)*

Como se observa en la Tabla 7.79., la hipótesis nula del estadístico Kolmogorov-Smirnov no se acepta para ninguna de dos las variables en estudio –es decir, no se trata de distribuciones de datos normales. Según ello, corresponde utilizar los estadísticos de contraste Tau-b de Kendall o Rho de Spearman para analizar el coeficiente de correlación entre variables.

En este misma tabla se muestra la no aceptación de la hipótesis nula por lo que, en consecuencia, se produce la aceptación de la hipótesis alternativa 11, con un coeficiente de correlación positivo a un nivel de significación de 0.01. Con ello, se confirma que, en la medida en que el directivo tiene una experiencia profesional proporcionalmente mayor trabajando en empresas cuya matriz pertenece a un país desarrollado, se ve inclinado a dar una mayor prioridad a la actuación social responsable de la empresa.

Al igual que en el caso anterior, si bien la hipótesis fue planteada en términos de la consideración de la experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de un país con una economía desarrollada, como una proporción de su experiencia profesional laboral total, el mismo análisis descrito fue aplicado considerando en términos absolutos el número de años de experiencia total del directivo en empresas cuya sede central se encuentra en países como los señalados. Como se puede ver en la Tabla 7.79., con esta nueva expresión de la experiencia laboral del directivo también se confirma la hipótesis alternativa.

Tabla 7.79. Comprobación de la hipótesis 11

EXPERIENCIA LABORAL EN EMPRESAS CON MATRICES EN PAÍSES DESARROLLADOS

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Número de años en cargos de empresas de países desarrollados	Proporción de años en cargos de empresas de países desarrollados	Prioridad general de las acciones responsables
N		100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	7.390	36.216	3.610
	Desviación típica	7.961	33.044	0.618
Diferencias más extremas	Absoluta	0.177	0.143	0.416
	Positiva	0.158	0.143	0.264
	Negativa	-0.177	-0.137	-0.416
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.766	1.435	4.161
Sig. asintót. (bilateral)		0.004	0.033	0.000

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Correlaciones: Experiencia laboral en empresas con matrices en sedes de países desarrollados/Prioridad de las acciones responsables

Tau_b de Kendall			Rho de Spearman		
		Prioridad general de las acciones responsables			Prioridad general de las acciones responsables
Número de años en cargos de empresas con matrices de países desarrolados	Coeficiente de correlación	0.223**	Número de años en cargos de empresas con matrices de países desarrolados	Coeficiente de correlación	0.270**
	Sig. (unilateral)	0.004		Sig. (unilateral)	0.003
	N	100		N	100
Proporción de años en cargos de empresas con matrices de países desarrolados	Coeficiente de correlación	0.257**	Proporción de años en cargos de empresas con matrices de países desarrolados	Coeficiente de correlación	0.314**
	Sig. (unilateral)	0.001		Sig. (unilateral)	0.001
	N	100		N	100

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere a la comprobación de las hipótesis referidas a la influencia de variables de control en la priorización de la acción social responsable de la empresa, a modo de sintésis, y siguiendo el resumen de resultados obtenidos en la Tabla 7.80., presentada a continuación, es posible afirmar que todas las hipótesis propuestas en el

modelo de investigación empírica, referidas a variables estructurales -o propias de las características de la empresa en la que el directivo trabaja- (hipótesis 4 a 8), resultaron relevantes en la priorización de la actuación social responsable, según los términos en que dichas hipótesis fueron planteadas. Estas variables estuvieron referidas al tamaño de la empresa; a la salud financiera de la misma; a la presencia mayoritaria de capitales extranjeros en la estructura de propiedad; al sector de actividad y, a la presencia de la empresa en el mercado de valores. Por otra parte, en lo que se refiere a las características del perfil personal del directivo encuestado, se aceptaron las hipótesis referidas a la experiencia profesional del directivo –tanto a nivel de años de trabajo, como a nivel del tipo de empresa donde se desarrolló la experiencia profesional (hipótesis 10 y 11). En este grupo, sin embargo, no fue posible aceptar la hipótesis referida a la influencia de la edad del directivo en la actuación social responsable a nivel corporativo (hipótesis 9). A continuación se presentan los resultados a los que se ha hecho alusión.

Tabla 7.80.: Resultados generales de las hipótesis 4 a 11

HIPÓTESIS	Variable de control	Se acepta la hipótesis
4	Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.	X
5	Existe una relación positiva entre la salud financiera de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.	X
6	Los directivos que pertenecen a empresas con una presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas con presencia minoritaria o nula de capitales extranjeros en su estructura de propiedad.	X
7	Los directivos que pertenecen a empresas comerciales y de servicios otorgan una prioridad relativa menor al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental, en relación con los directivos miembros de empresas pertenecientes al conjunto de otros sectores (industrial, extractivo y construcción).	X
8	Los directivos que pertenecen a empresas que cotizan acciones en los mercado de valores nacional o internacional otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas que no cotizan sus acciones en el mercado de valores.	X
9	Los directivos más jóvenes otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos de mayor edad relativa.	
10	Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en áreas funcionales de alta interacción con el entorno y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.	X
11	Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.	X

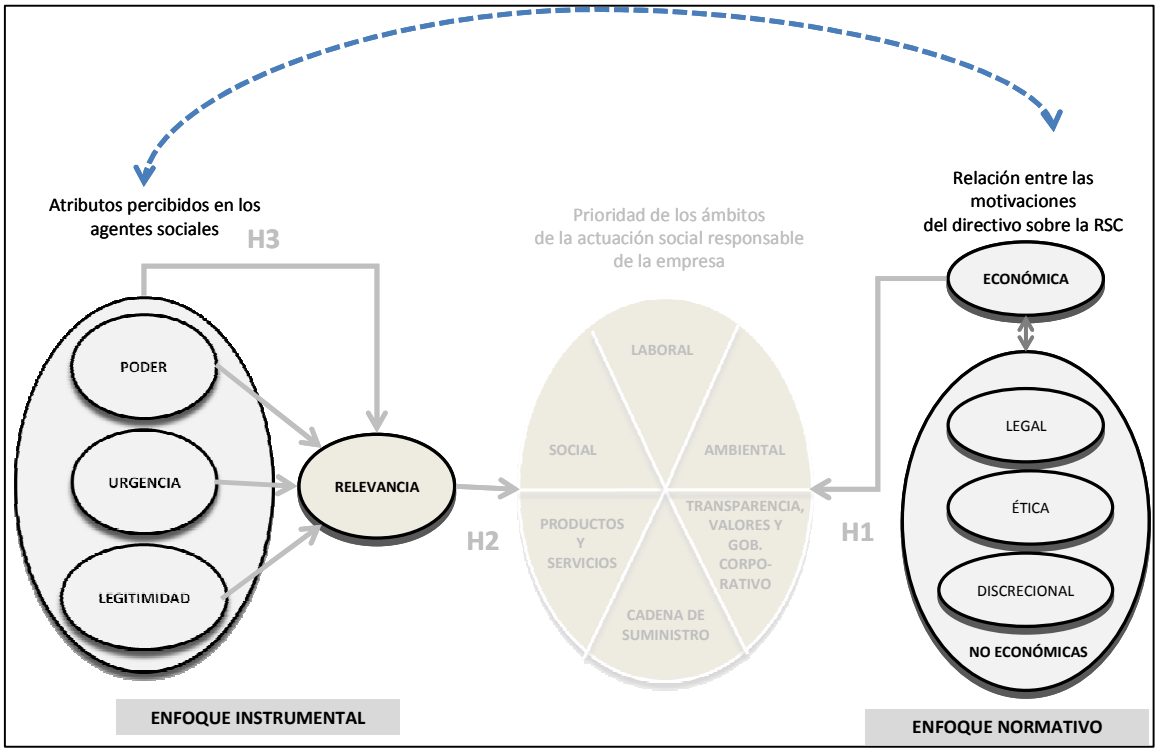
Fuente: Elaboración propia.

7.9. La exploración de otras relaciones

Desde la perspectiva con la que se ha abordado esta investigación, más allá de la contrastación de las hipótesis de trabajo, existe un interés por explorar otras relaciones que pudieran contribuir a la mejor comprensión del proceso decisorio del directivo en lo que se refiere a temas de RSC. En este contexto, es posible vincular las relaciones existentes entre las variables independientes analizadas en los primeros tres objetivos de la investigación empírica (las motivaciones del directivo frente a la RSC y sus percepciones sobre los atributos y la relevancia de las demandas de los agentes sociales).

Algunos autores como **Jones** (1995) y **Fernández** (2001) han destacado que, si bien la utilidad instrumental de la teoría de los agentes sociales es significativa, no se puede dejar de considerar el hecho de que los valores del directivo pudieran influir sobre su percepción en torno a los agentes sociales y viceversa. Esta posible relación se muestra de manera gráfica en la Figura 7.7., en el contexto del modelo empírico desarrollado.

Figura 7.7. Relación entre las motivaciones del directivo sobre los componentes de la RSC y los atributos y la relevancia de los agentes sociales



Fuente: Elaboración propia.

En la presente investigación no se han planteado hipótesis específicas que pongan a prueba estas ideas debido a que no existe evidencia empírica conocida por la autora que permita presumir tal relación, considerando cada uno de los ámbitos de la actuación social responsable y cada uno de los componentes de la RSC. **Fernández** (2001) exploró esta relación para el caso específico del ámbito medioambiental, aunque sin lograr comprobar la existencia de una relación significativa. Sin embargo, a partir de la información recogida en este estudio empírico es posible explorar en qué casos las motivaciones de los directivos sobre los componentes de la RSC podrían estar evidenciando una relación positiva o negativa, estadísticamente significativa, con la percepción que tienen sobre los

atributos y la relevancia de los agentes sociales. Según ello, en la Tabla 7.81. se presentan las correlaciones que evidencian significación estadística.

Como se podrá observar en la Tabla 7.81., diversos tipos de motivaciones frente a los componentes de la RSC están correlacionados en un sentido positivo o negativo con diversos atributos de los agentes sociales, dependiendo del ámbito de la actuación corporativa que se esté analizando. Resulta destacable que, en aquellos ámbitos en los que los directivos otorgan una importancia relativa mayor al componente económico de la RSC, se presenta una correlación negativa con la puntuación de los atributos y/o la relevancia de los agentes sociales[254]. Por otra parte, se debe mencionar que el único ámbito que no reportó relaciones significativas entre las variables analizadas fue el referido a la gestión medioambiental.

[254] Esto se evidencia en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo; en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado y en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro.

Tabla 7.81. Correlación entre las motivaciones de los directivos sobre los componentes de la RSC y los atributos y relevancia de los agentes sociales

		Tau-b de Kendall		Rho de Spearman	
		Coeficiente de correlación	Significación (1 cola)	Coeficiente de correlación	Significación (1 cola)
Ámbito laboral	Responsabilidad legal y legitimidad de los agentes sociales	-.128*	0.44	-.174*	0.04
	Responsabilidad discrecional y legitimidad de los agentes sociales	.211**	0.00	.279**	0.00
Ámbito social	Responsabilidad legal y poder de los agentes sociales	.134*	0.04	.178*	0.04
	Responsabilidad legal y urgencia de los agentes sociales	.215**	0.00	.279**	0.00
	Responsabilidad legal y legitimidad de los agentes sociales	.140*	0.36	.183*	0.03
	Responsabilidad discrecional y poder de los agentes sociales	-.168*	0.01	-.228*	0.01
	Responsabilidad discrecional y urgencia de los agentes sociales	-.192**	0.01	-.264	0.00
Ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo	Responsabilidad económica y poder de los agentes sociales	-.270**	0.00	-.270**	0.00
	Responsabilidad económica y legitimidad de los agentes sociales	-.192*	0.28	-.211*	0.02
	Responsabilidad legal y poder de los agentes sociales	.240**	0.00	.316**	0.00
	Responsabilidad legal y urgencia de los agentes sociales	.228**	0.00	.303**	0.00
	Responsabilidad legal y relevancia de los agentes sociales	.216**	0.00	.336**	0.00
Ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado	Responsabilidad económica y poder de los agentes sociales	-.246**	0.01	-.246**	0.01
	Responsabilida económica y urgencia de los agentes sociales	-.266**	0.00	-.266**	0.00
	Responsabilidad económica y legitimidad de los agentes sociales	-.173*	0.04	-.173*	0.04
	Responsabilidad económica y relevancia de los agentes sociales	-.220**	0.00	-.288**	0.00
	Responsabilidad ética y urgencia de los agentes sociales	.138*	0.04	.180*	0.04
	Responsabilidad ética y legitimidad de los agentes sociales	.165*	0.02	.215*	0.02
	Responsabilidad discrecional y poder de los agentes sociales	.204**	0.00	.272**	0.00
	Responsabilidad discrecional y urgencia de los agentes sociales	.192**	0.01	.244**	0.01
	Responsabilidad discrecional y legitimidad de los agentes sociales	.162*	0.02	.211*	0.02
	Responsabilidad discrecional y relevancia de los agentes sociales	.254**	0.00	.324**	0.00
Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	Responsabilidad económica y urgencia de los agentes sociales	-.246**	0.01	-.246**	0.01
	Responsabilidad económica y relevancia de los agentes sociales	-.201**	0.00	-.273**	0.00
	Responsabilidad ética y relevancia de los agentes sociales	.130*	0.04	.170*	0.05
	Responsabilidad discrecional y poder de los agentes sociales	.151*	0.02	.197*	0.03
	Responsabilidad discrecional y relevancia de los agentes sociales	.146*	0.02	.196*	0.03

Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere al tema laboral, la legitimidad de los agentes sociales parece guardar relación con el nivel de obligatoriedad en la actuación social responsable percibida por el directivo. En este sentido, cuanto más motivado por el cumplimiento de la ley está el directivo menos legitimidad otorga a las demandas de los agentes sociales en el tema

laboral y, por otro lado, cuanto más considera que la actuación laboral es un tema de responsabilidad discrecional de la empresa, más legitimidad otorga a las demandas de estos agentes. En este sentido, aquellos directivos que actúan motivados por cumplir la ley podrían estar suponiendo que ésta representa suficiente exigencia para la empresa y que no son apropiadas las exigencias de otros grupos. Por el contrario, quienes asumen las buenas prácticas laborales de manera voluntaria y con un fin más altruista estarían dando más espacio a las presiones o demandas de los agentes sociales por considerarlas legítimas.

En el tema social, a mayor importancia atribuida al cumplimiento de la ley mayor es la sensibilidad del directivo frente a los tres atributos de los agentes sociales. Por otro lado, cuanta más importancia se le otorga a la responsabilidad discrecional, más poder y urgencia se reconoce a las demandas de los agentes sociales. Estos resultados son coherentes con las normas legales existentes sobre el tema, aplicables a ciertas industrias -principalmente extractivas- que exigen a la empresa establecer acuerdos con las comunidades sobre la acción social a desarrollar para compensar los efectos de su operación. Ahora bien, los resultados muestran que cuando el directivo asume la acción social como un acto voluntario o discrecional, también parece proclive a otorgar al conjunto de agentes sociales mayor poder para influir en las decisiones trayendo sus demandas urgentes.

Cuanto más asocia el directivo el comportamiento corporativo en cuanto a la transparencia, los valores y el gobierno corporativo con la responsabilidad económica de la empresa, es decir, cuando visualiza que su desempeño en este ámbito puede afectar el negocio, menos poder y legitimidad reconoce en la presión de los agentes sociales. Sin embargo, cuanto más asocia estos aspectos con la responsabilidad legal, más poder, urgencia y relevancia otorga a sus demandas. En este sentido, sería presumible que en temas como la transparencia, los valores y la forma de gobernar la empresa el directivo deja poco espacio a la participación de los agentes sociales cuando considera que su

desempeño afecta el interés económico de la firma. En cuanto al tema legal, los lineamientos existentes sobre buen gobierno corporativo indican que la empresa debe ser inclusiva con los agentes sociales. Esto podría estar generando en los directivos una actitud más abierta hacia las demandas de los mismos.

En el tema de las responsabilidades de la empresa en torno a la oferta de productos y servicios al mercado se observa que, en la medida en que el directivo otorga mayor importancia a la motivación económica -es decir, en la medida en que se ve motivado a actuar de manera responsable por el interés económico de la empresa-, menos espacio deja a la presión de los agentes sociales. Por el contrario, cuanto más asocia estas prácticas con un comportamiento ético, más legitimidad y urgencia reconoce en las demandas de los agentes sociales. Algo similar sucede cuando el directivo otorga mayor importancia a la responsabilidad discrecional de la empresa, es decir, a una acción voluntaria en favor de la sociedad. En este último caso, el directivo reconoce en los agentes sociales y en sus demandas todos los atributos.

En el tema de la gestión de la cadena de suministro los resultados muestran que cuánto más importancia le atribuye el directivo al cumplimiento de una responsabilidad económica al actuar en este tema, menos urgencia y relevancia otorga a los agentes sociales, es decir, menos atención presta a las presiones de estos grupos. En contraposición, cuánto más asocia el desempeño de la empresa en este ámbito con una responsabilidad ética o discrecional, más relevancia y/o poder reconoce en las presiones de estos grupos.

7.10. Resumen del capítulo

El presente capítulo ha tenido como objetivo describir en detalle el proceso de investigación empírica llevado a cabo, así como mostrar los principales hallazgos generados a partir del mismo. En este sentido, la investigación realizada ha permitido poner a prueba las hipótesis de trabajo planteadas. Asimismo, ha extendido su alcance a la exploración de diversos aspectos en torno al proceso de toma de decisiones del directivo en el contexto de la realidad empresarial en la que se desenvuelve. Es de esperarse que el análisis desarrollado a partir de este proceso permita aportar más elementos al conocimiento de un aspecto específico de la dinámica empresarial -la gestión de la RSC- aún emergente y poco estudiada en los países latinoamericanos.

En la primera parte del capítulo se define el tipo de estudio realizado, así como la muestra de empresas seleccionadas a partir de la población de las 200 empresas más grandes del Perú. Posteriormente, se presenta el plan de investigación diseñado al inicio de este proceso y, a continuación, se realiza una sistematización de las hipótesis de investigación, indicando la relación existente entre los objetivos de investigación, las hipótesis relacionadas, las preguntas de investigación asociadas a estos objetivos y, finalmente, la definición de los enunciados del cuestionario. En este contexto, se destacan las principales estrategias utilizadas para la estructuración de las diferentes secciones del cuestionario.

Una fase central de este proceso de investigación, descrito en el capítulo, fue el desarrollo de una prueba piloto, a partir de la cual se pudo verificar la pertinencia del diseño del instrumento de recolección de información. Como parte del desarrollo de la investigación empírica ha sido oportuno el uso de técnicas cuantitativas del análisis multivariante. Han resultado especialmente importantes las técnicas empleadas para la validación del instrumento de medición, como aporte a futuras investigaciones sobre el tema. En adición

a lo anterior, el acercamiento personal a cada uno de los directivos que protagonizan la gestión de la RSC en las grandes empresas peruanas y la posterior exploración realizada sobre los diversos perfiles de comportamiento de este grupo de profesionales han enriquecido significativamente la experiencia de investigación. El capítulo contiene, además, el análisis decriptivo de la muestra de empresas y de sus directivos, donde destaca el análisis de conglomerados realizado para identificar patrones de respuesta comunes en subgrupos de encuestados. A continuación, el capítulo desarrolla el proceso de contrastación de las hipótesis de trabajo y la exploración complementaria de otras relaciones significativas entre las variables en estudio.

El trabajo empírico desarrollado ha logrado generar un mayor conocimiento sobre la problemática vivida en cada sector empresarial y, de este modo, ha contribuido a poder identificar los retos y oportunidades que la RSC plantea al mundo corporativo en el contexto de un país en desarrollo. Asimismo, la aplicación de diversos marcos teóricos y metodológicos basados en aportes previos de otros investigadores interesados en estos tópicos ha sido de gran utilidad para los objetivos planteados en esta investigación. La comprobación de la mayor parte de las hipótesis planteadas confirma hallazgos previos y abre la posibilidad a la profundización de aspectos específicos de la gestión de la RSC. En el capítulo siguiente se presentan las principales conclusiones obtenidas a partir de la revisión del marco teórico y de la realización del estudio empírico.

A continuación, en la Tabla 7.82., se presenta una perspectiva general de los resultados obtenidos en el análisis de las hipótesis de investigación.

Tabla 7.82. Resumen de los resultados de las hipótesis 1 a 11

HIPÓTESIS 1		
La importancia relativa de la **responsabilidad económica**, percibida por el directivo en cada ámbito de la RSC, está relacionada con **la prioridad** que le otorga al desarrollo de **acciones responsables** en el ámbito respectivo.		
Sub-hipótesis	**Ámbitos de la actuación de la RSC**	**Se acepta la hipótesis**
1.1.	Ámbito laboral	X
1.2.	Ámbito social	
1.3	Ámbito medioambiental	X
1.4.	Ámbito de transparencia, valores y gobierno corporativo	X
1.5.	Ámbito de la oferta de productos y servicios	
1.6	Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	

HIPÓTESIS 2		
La relevancia que el directivo da a las **demandas de los agentes sociales** en cada ámbito de la RSC, está positivamente relacionada con la **prioridad** que le otorga al desarrollo de **acciones responsables** en el ámbito respectivo.		
Sub-hipótesis	**Ámbitos de la actuación de la RSC**	**Se acepta la hipótesis**
2.1.	Ámbito laboral	X
2.2.	Ámbito social	X
2.3	Ámbito medioambiental	X
2.4.	Ámbito de transparencia, valores y gobierno	X
2.5.	Ámbito de la oferta de productos y servicios	X
2.6	Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	X

HIPÓTESIS 3		
Los atributos percibidos por el directivo sobre el grado de **poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales** están positivamente relacionados, de manera individual y en conjunto, con **la relevancia que otorga a sus demandas**, en los distintos ámbitos de la RSC.		
Sub-hipótesis	**Ámbitos de la actuación de la RSC**	**Se aceptan la hipótesis**
3.1a, 3.1b, 3.1c, 3.1d	Ámbito laboral	X
3.2a, 3.2b, 3.2c, 3.2d	Ámbito social	X
3.3a, 3.3b, 3.3c, 3.3d	Ámbito medioambiental	X
3.4a, 3.4b, 3.4c, 3.4d	Ámbito de transparencia, valores y gobierno corporativo	X
3.5a, 3.5b, 3.5c, 3.5d	Ámbito de la oferta de productos y servicios	X
3.6a, 3.6b, 3.6c, 3.6d	Ámbito de la gestión de la cadena de suministro	X

HIPÓTESIS	Variable de control	Se acepta la hipótesis
4	Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.	X
5	Existe una relación positiva entre la salud financiera de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.	X
6	Los directivos que pertenecen a empresas con una presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas con presencia minoritaria o nula de capitales extranjeros en su estructura de propiedad.	X
7	Los directivos que pertenecen a empresas comerciales y de servicios otorgan una prioridad relativa menor al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental, en relación con los directivos miembros de empresas pertenecientes al conjunto de otros sectores (industrial, extractivo y construcción).	X
8	Los directivos que pertenecen a empresas que cotizan acciones en los mercado de valores nacional o internacional otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas que no cotizan sus acciones en el mercado de valores.	X
9	Los directivos más jóvenes otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos de mayor edad relativa.	
10	Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en áreas funcionales de alta interacción con el entorno y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.	X
11	Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.	X

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el enfoque utilizado en el proceso de investigación empírica ha permitido, no solo la comprobación de gran parte de las hipótesis de investigación propuestas, sino también la exploración de una serie de relaciones entre las variables en estudio. En ese contexto, en la parte final del capítulo se llevó a cabo la exploración de otras posibles relaciones entre las variables, considerando únicamente aquéllas estadísticamente significativas, halladas a lo largo de esta investigación. Esto ha permitido obsevar patrones particulares en la relación de las variables de ciertos ámbitos de la RSC que se destacan a continuación:

Ámbito laboral:

- A mayor motivación legal, menor prioridad otorgada a las acciones laborales.

Lo que se evidencia a través de esta secuencia de relaciones encontradas significativas a nivel estadístico:

- A mayor motivación legal, menor legitimidad percibida en los agentes sociales.
- A menor legitimidad de los agentes sociales, menor relevancia de los mismos.
- A menor relevancia de los agentes sociales, menor prioridad otorgada a las acciones laborales.

Ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo:

- A mayor motivación económica, menor prioridad otorgada a las acciones en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo.

Lo que se evidencia a través de esta secuencia de relaciones encontradas signiticativas a nivel estadístico:

- A mayor motivación económica, menor poder y legitimidad percibidos en los agentes sociales.

- A menor poder y legitimidad percibidos en los agentes sociales, menor relevancia de los mismos.
- A menor relevancia de los agentes sociales, menor prioridad otorgada a las acciones en el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo.

Ámbito social:

- A mayor motivación legal, mayor prioridad otorgada a las acciones del ámbito social.

Lo que se evidencia a través de esta secuencia de relaciones encontradas signiticativas a nivel estadístico:

- A mayor motivación legal, mayor legitimidad, poder y urgencia percibidos en los agentes sociales.
- A mayor legitimidad, poder o urgencia percibidos en los agentes sociales, mayor relevancia otorgada a estos agentes.
- A mayor relevancia otorgada a los agentes sociales, mayor prioridad otorgada a las acciones del ámbito social.

Estas reflexiones sugieren la pertinencia de llevar a cabo futuros estudios de causalidad más específicos en cada ámbito de la RSC, que consideren en conjunto las perspectivas normativa e instrumental presentadas en el modelo de investigación empírica –tema que escapa al alcance de los objetivos de esta tesis doctoral. Esto debido a que, en ciertas situaciones, la lógica descrita previamente permite percibir que las presiones de los agentes sociales influyen en la priorización de las acciones socialmente responsables pero que, además, algunos componentes de las motivaciones del directivo sobre la RSC se ven moderadas por la presencia de los agentes sociales.

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 8:

CONCLUSIONES, CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Contenido:

8.1. Conclusiones de la investigación empírica y su relación con el marco teórico existente.

8.2. Contribuciones de la tesis doctoral al mundo académico y empresarial.

8.3. Limitaciones de la investigación realizada.

8.4. Futuras líneas de investigación.

8.5. Resumen del capítulo.

CAPÍTULO 8:

CONCLUSIONES, CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

8.1. Conclusiones de la investigación empírica y su relación con el marco teórico existente

El modelo de investigación empírica propuesto ha tenido como enfoque central el análisis del proceso de toma de decisiones del directivo a cargo de la gestión de la RSC en las empresas en estudio. A través de su labor, este directivo se constituye en un promotor y articulador de iniciativas en los diversos ámbitos de la actuación social responsable a nivel corporativo. Por ello, sus creencias, percepciones y motivaciones sobre al rol de la empresa en la sociedad y sobre la forma de desarrollar las relaciones con los distintos agentes sociales con los que interactúa resultan de gran importancia cuando se lleva la RSC al plano de la acción.

En este orden de ideas, se han analizado dos perspectivas relevantes para comprender este proceso de toma de decisiones. Por una parte, bajo una perspectiva normativa, el directivo se ve influenciado por aquello en lo que cree y por aquello que lo motiva a actuar para responder a las obligaciones de la empresa en la sociedad. En este sentido, su visión personal podría influenciar en el modo en que priorice la actuación social responsable de la empresa. Por otra parte, a nivel instrumental, debe gestionar las relaciones de la empresa con los diversos agentes sociales y, en ese proceso, sus percepciones sobre estos actores y su relación con la empresa, al igual que en el caso anterior, podrían influenciar en la forma en que prioriza la actuación social responsable empresarial.

Según lo dicho, la primera hipótesis de trabajo planteada ha buscado explorar la relación existente entre las motivaciones personales del directivo sobre la RSC y la forma en que

toma decisiones sobre la actuación social responsable de la empresa (hipótesis 1). Un segundo grupo de hipótesis (hipótesis 2 y 3) se ha orientado hacia la exploración de la relación existente entre las percepciones del directivo sobre los atributos y la relevancia de los agentes sociales y la forma en que toma decisiones sobre la actuación social responsable a nivel corporativo, variable mencionada también en la primera hipótesis. A esto se agrega, finalmente, un conjunto de hipótesis (hipótesis 4 a 11) referidas a rasgos personales del directivo y características de la organización en la que trabaja, que pudieran estar afectando su proceso de decisión.

La exploración de las relaciones entre motivaciones, percepciones y priorización de acciones en seis ámbitos de la actuación social responsable de la empresa han dado lugar a un conjunto de hallazgos que pueden contribuir a un mejor entendimiento de la gestión de la RSC y que complementan lo encontrado en investigaciones previas realizadas en torno a estos temas. Es importante destacar que el proceso de toma de decisiones del directivo ha sido analizado en diversos contextos o ámbitos de la actuación corporativa, cada uno de los cuales presenta su propia dinámica y retos para la gestión – ámbito laboral; ámbito social; ámbito medioambiental; ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo; ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado y, ámbito de la gestión de la cadena de suministro.

La priorización de la actuación social responsable de la empresa

Una mirada general a las puntuaciones asignadas por los directivos encuestados a los diversos ítems propuestos para cada ámbito de la actuación social responsable de la empresa permite evidenciar ciertas tendencias relevantes en cuanto a la forma en que priorizan dichas acciones. Según ello, es destacable que los tres ámbitos que obtuvieron una puntuación promedio más elevada resultaron ser los referidos a acciones relacionadas con aspectos de la gestión y de la operación principal del negocio: la oferta de productos y servicios al mercado; las acciones del ámbito laboral y las acciones

relacionadas con los temas de transparencia, valores y gobierno corporativo. Estos resultados son consistentes con lo afirmado por **Garavito** (2004) y **Correa et ál.** (2004), quienes sostienen que en el contexto de las economías emergentes la mayor preocupación de las grandes empresas está dirigida hacia la mejora interna y la búsqueda de competitividad. En contraposición, las puntuaciones promedio más bajas fueron -en este orden- las otorgadas a la gestión de la cadena de suministro, al tema medioambiental y a la acción social de la empresa[255]. Estas tres últimas, caracterizadas por exigir de la empresa una alta interacción con el entorno. En este sentido, **Ahmad** (2006) ha resaltado la poca influencia ejercida por ciertos grupos de agentes sociales en países de menor desarrollo económico, tales como las empresas aliadas, las organizaciones de la sociedad civil y los organismos del Estado.

Siguiendo el orden de prioridad general otorgado por los directivos a los seis ámbitos de la actuación social responsable de la empresa, es posible resaltar algunos elementos significativos en las puntuaciones consignadas en cada caso. En este sentido, en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado se evidencia una tendencia a puntuar de manera más alta aquellas acciones que representan una interacción directa con el cliente y que tienen que ver con la calidad de la oferta y con la relación entre la empresa y su mercado, dejando las acciones relacionadas con los procesos internos en un segundo nivel de prioridad[256]. En cuanto al ámbito laboral, las acciones que mayor puntuación promedio recibieron fueron aquellas que representan para la empresa un nivel básico de desempeño responsable, dejando en un siguiente nivel de prioridad a las que podrían exigir un mayor grado de sofisticación para la gestión laboral. Estas últimas estarían asociadas, por ejemplo, a temas como la retención del talento, la rendición de cuentas o la adopción de estándares de calidad exigentes[257]. **Fuentes et ál.** (2005) han comentado que, en países en vías de desarrollo, la adopción de prácticas de recursos humanos recomendadas a nivel internacional es aún gradual.

[255] Esta información se presenta en la Tabla 7.28., en la página 448.
[256] Información recogida en la Tabla 7.29., en la página 449.
[257] Información recogida en la Tabla 7.30., en la página 451.

En lo que respecta al ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo, la puntuación otorgada a la priorización de acciones en este ámbito indica una preocupación de los directivos por promover un comportamiento ético, así como por el desarrollo de mecanismos que permitan introducir los conceptos de gobierno corporativo en los principales procesos de gestión de la empresa. En contraposición, las acciones de menor puntuación en este ámbito estuvieron asociadas con prácticas que podrían requerir un mayor nivel de maduración del tema en la empresa, tales como el diseño de sistemas de incentivos a la gestión de los agentes sociales o la evaluación del desempeño del consejo directivo y la alta gerencia, entre otras[258]. Sobre este tema, en el caso peruano, **Durand** (2008) destaca el predominio de grupos empresariales que concentran la propiedad de varias empresas locales y que, a pesar de sus esfuerzos por responder al reto de la globalización y la competencia internacional, el desempeño logrado en el tema de RSC ha sido desigual, donde aún persisten comportamientos que debieran ser corregidos. Como menciona **Del Castillo** (2008), un estudio realizado por el Banco Mundial y el Programa IMF informa que, si bien las empresas locales han mostrado avances en el tema del buen gobierno corporativo, a 2004 se encontraban aún en sus fases tempranas.

Por otra parte, en lo referente a la priorización de las acciones vinculadas con el ámbito de la gestión de la cadena de suministro, se observa una mayor preocupación por la transparencia de la información en la relación contractual entre la empresa y sus socios comerciales, así como mayor atención al desarrollo de un trato justo. Menos prioridad se evidencia en las acciones que proponen que la empresa trascienda a su actividad operativa rutinaria para promover capacidades en sus socios comerciales -lo que exigiría un mayor nivel de desarrollo de prácticas responsables al interior de la empresa- o, para entablar mecanismos más fluidos de comunicación que permitan rendir cuentas sobre su gestión y recoger opiniones de estos grupos[259].

[258] Información recogida en la Tabla 7.31., en la página 452.
[259] Información recogida en la Tabla 7.32., en la página 454.

En cuanto al ámbito medioambiental, resalta la prioridad otorgada a los mecanismos de diálogo con el entorno –a diferencia de lo que sucede en el caso de la cadena de suministro-, así como a la importancia atribuida al desarrollo de programas concretos en favor del medio ambiente y, en general, a la implementación de sistemas de calidad en la gestión medioambiental[260]. Estos hallazgos resultan consistentes con lo afirmado por **Sanborn** (2007) y por el informe de **APEC** (2005), donde se destaca la frecuencia de incidentes entre las empresas del sector extractivo con la comunidad, principalmente debido a temas medioambientales; lo que ha llevado a estas empresas a desarrollar sistemas de gestión más avanzados.

Finalmente, en el ámbito social, los directivos reconocen mayor importancia al cumplimiento de sus compromisos con sus socios comerciales (e.g. proveedores y distribuidores) como mecanismo de apoyo a la comunidad con la que interactúan. En ese sentido, en la región, las empresas de mayor dimensión son vistas como núcleos de oportunidades comerciales y de empleo para la micro y pequeña empresa, según menciona el informe **PNUD-Perú** (2008). Del mismo modo, los resultados obtenidos muestran que se otorga una mayor prioridad relativa al desarrollo de proyectos de inversión social, caracterizados por favorecer a la comunidad y, simultáneamente, generar algún beneficio también para la empresa. En este ámbito, los directivos reconocen la necesidad de avanzar en el tema, estableciendo objetivos y mecanismos de gestión. No obstante, otorgan menor prioridad a la promoción de acciones menos vinculadas directamente con la operación rutinaria del negocio, como pueden ser la promoción de defensas de derechos ciudadanos, la adopción de sistemas internacionales que guían la acción en el plano social o, por ejemplo, la incorporación de otros actores en sus programas sociales[261]. Sobre este último punto, **Durand** (2008) y **Otoya y Mendívil** (2003) hacen alusión a la menor preocupación de las empresas por los temas relacionados con ciertos derechos humanos (e.g. prácticas de no discriminación, derecho de libre asociación y negociación colectiva)[262].

[260] Información recogida en la Tabla 7.33., en la página 455.
[261] Información recogida en la Tabla 7.34., en la página 457.
[262] A 2007, 85 empresas han firmado el Pacto Global (**Sanborn**, 2008).

La importancia relativa de los componentes económicos y no económicos de la RSC y su relación con la priorización de la actuación social responsable

Carroll (1979 y 1991) ha aportado a la literatura sobre RSC el marco conceptual más frecuentemente citado sobre lo que constituyen las responsabilidades de la empresa. Este marco conceptual propone cuatro componentes de la RSC: la responsabilidad económica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y la responsabilidad discrecional o filantrópica.

A partir de esta propuesta teórica, diversos estudios han explorado el grado en que los directivos reconocen estas responsabilidades como propias de la empresa, así como posibles formas de conceptualizar la interacción entre los diversos componentes de RSC como motivadores del comportamiento de los directivos (**Geva**, 2008)[263]. En esta orientación hacia la precisión o hacia la mayor reflexión en torno a estos modelos destacan los esfuerzos por agrupar estas mismas responsabilidades en función a su mayor o menor grado de vinculación con el negocio, es decir, con el efecto económico de la actuación corporativa responsable (**Hay y Gray**, 1974; **Aupperle**, 1984; **Boal y Perry**, 1985; **Aupperle et ál.**, 1985; **Carroll**, 1996; **Fernández**, 2001; **Schwartz y Carroll**, 2003; **Waddock**, 2004; **Aguilera et ál.**, 2007; **Geva**, 2008. **Lantos**, 2001; en Papasolomou-Doukakis et ál., 2005.)[264].

Al respecto, algunos autores han destacado la idea de que la disponibilidad de recursos económicos condiciona la actuación social responsable (**Hay y Gray**, 1974; **Campbell**,

[263] El tema es tratado en el capítulo 2, apartados 2.3.1. y 2.3.2., que se inician en las páginas 39 y 45, respectivamente.
[264] Este tema también ha sido abordado desde la perspectiva de la ética y de la psicología, cuando se estudian los valores centrados en el interés por uno mismo, frente a los valores más trascendentes y orientados hacia otros (**Jones et ál.**, 2007). La búsqueda de una confluencia de estos dos tipos de valores ha sido propuesta por **Ketola** (2008).

2007) y que, en consecuencia, el comportamiento corportivo es diferente en los países desarrollados y en los países en desarrollo (**Inglehart**, 1997; **Husted**, 1999; **Treisma**, 2000; en Egri et ál., 2004. **Welford**, 2004a; **Egri et ál.**, 2004). En este sentido, en el contexto de los países en desarrollo, la escasez de recursos podría restringir la acción corporativa responsable, por lo que resultaría lógico pensar que los directivos tenderían a priorizar su responsabilidad más elemental –la responsabilidad económica- al ser reconocidos principalmente como agentes económicos en la sociedad.

Considerando estas ideas, la hipótesis 1[265] de investigación estuvo referida al estudio de las relaciones existentes entre las motivaciones del directivo para actuar de manera responsable y la prioridad que éste otorga al desarrollo de acciones corporativas. En este sentido, la hipótesis planteada ha buscado comprobar si existía alguna relación entre la mayor o menor importancia relativa atribuida a la responsabilidad económica de la empresa -frente a las otras responsabilidades- y la prioridad otorgada por el directivo al desarrollo de acciones de RSC en cada posible ámbito de actuación[266]. De ser esto así, se estaría evidenciando el predominio de una lógica económica ya sea como impulsora de las prioridades del directivo en cuanto a la acción corporativa responsable o, como un factor desalentador de aquellas acciones que no parecieran tener un impacto directo en los resultados financieros. En cualquiera de los casos, considerando que la investigación se desarrolla en el contexto latinoamericano[267], la hipótesis planteada ha buscado analizar la especial incidencia del factor económico frente a otros componentes de la RSC, en el proceso de toma de decisiones del directivo.

Al estudiar esta relación en los diferentes ámbitos de la actuación de la empresa, se confirmó que, en efecto, la mayor motivación económica estaba positivamente relacionada con la relevancia otorgada por el directivo al desarrollo de acciones en el

[265] Los resultados obtenidos para la hipótesis 1 y sus sub-hipótesis 1.1. a 1.6. se muestran a partir de la página 478.
[266] A partir de esta primera hipótesis, se han planteado las sub-hipótesis 1.1. a 1.6., cada una de las cuales se refiere a un ámbito de la RSC.
[267] En países con economías emergentes.

ámbito laboral y medioambiental. Por el contrario, se encontró una relación negativa entre la motivación económica y el desarrollo de acciones vinculadas con la transparencia, los valores y el gobierno corporativo. Finalmente, no se pudo evidenciar una relación entre la motivación económica y las acciones responsables vinculadas con el ámbito social, de la oferta de productos y servicios al mercado o, de la gestión de la cadena de suministro[268].

En términos generales, la revisión de los índices de correlación obtenidos al analizar las motivaciones del directivo hacia la RSC indica que las motivaciones económicas y legales son las que guardan mayor relación con la actuación social responsable a nivel empresarial, en la muestra de empresas analizada. Esto corroboraría las apreciaciones de diversos autores que han estudiado la realidad de los países en desarrollo donde la RSC ha logrado un menor nivel de maduración pues, los aspectos éticos y la acción voluntaria o discrecional adquieren menor relevancia en la lógica de las decisiones empresariales.

En lo que se refiere al ámbito laboral, la literatura más reciente destaca la importancia de desarrollar buenas prácticas en la gestión del equipo humano, como un elemento central para el desarrollo de relaciones de largo plazo entre la empresa y sus colaboradores (**Waddock y Graves**, 1997; **Berman et ál.**, 1999; **Becker et ál.**, 2001; **SEKN**, 2006; **Galbreath**, 2006; **Del Castillo y Yamada**, 2008). En este sentido, la literatura ha tratado extensamente temas relevantes como: la consideración del equipo humano como una fuente del talento requerido para el desarrollo de capacidades organizacionales; la preocupación por el respeto de los derechos de los trabajadores y, la búsqueda del bienestar personal y familiar de los trabajadores como impulsores de su productividad. Según ello, la comprobación de esta hipótesis, para el caso de la gestión laboral, estaría reforzando la idea de que los directivos encuestados asocian el buen desempeño económico del negocio con la gestión responsable del equipo humano.

[268] Esto permitió confirmar las sub-hipótesis 1.1., 1.3. y 1.4. y no confirmar las sub-hipótesis 1.2., 1.5 y 1.6.

Por otra parte, la observación de posibles efectos en la relación entre los otros componentes de la RSC y la prioridad en la actuación social responsable en el ámbito laboral, revela una relación negativa entre la priorización de ese ámbito de actuación y la responsabilidad legal. En este sentido, los datos evidencian que cuánto más se asocia la acción laboral responsable con una motivación legal, menos prioridad se otorga a las acciones en este ámbito. Si observamos la puntuación promedio otorgada por los directivos a la acción responsable en el ámbito laboral, es posible notar que este ámbito ocupa el segundo lugar en importancia en las prioridades de los encuestados[269]. Ahora bien, una mirada a la Tabla 7.42, en la página 470, que presenta las puntuaciones otorgadas en el tema laboral a los diversos componentes de la RSC, nos muestra que, en efecto, la motivación legal es un factor relativamente menos importante en la percepción de los directivos.

Este hallazgo resulta un aporte relevante en la discusión existente sobre el carácter voluntario de la RSC, en donde algunos sostienen que cuando se actúa en un contexto altamente regulado –con sistemas de aplicación y de control del cumplimiento de las normas no siempre efectivos-, las empresas tienden a cumplir con el mínimo exigido por la regulación, dejando de lado una actitud más proactiva (**Post**, 2003; **Jamali**, 2008). En este sentido, las reflexiones de **Geva** (2008) en torno al enfoque de la empresa frente a ley resultan relevantes pues, existen dos posibilidades: adoptar un enfoque de cumplimiento mínimo, más ligado al cumplimiento de "la letra" de la ley –observado en la presente investigación empírica-, frente a un enfoque más proactivo, que busca cumplir además el "espíritu de la ley", como un estándar de comportamiento que los directivos se auto-imponen.

En lo referente a la importancia relativa atribuida a la motivación económica para actuar de manera responsable en el ámbito medioambiental, corroborada a través de la aceptación de la sub-hipótesis que hace referencia a este tema, es necesario considerar que en el contexto de un país como el Perú, en donde se cuenta con importantes ventajas

[269] Información recogida en la Tabla 7.28. en la página 448.

comparativas debido a la gran disposición de recursos naturales, resulta lógico pensar que los directivos consideren estratégica para el negocio la priorización de acciones que conduzcan a una gestión responsable de estos recursos. Como afirma el informe del **PNUD-Perú** (2008), esto constituye la esencia de la sostenibilidad de dichas fuentes de recursos que, a su vez, son potenciales fuentes de oportunidades económicas para las empresas que operan a nivel local.

Por otra parte, los resultados de la investigación evidencian una relación positiva entre la motivación legal a actuar de manera responsable en el tema medioambiental y la priorización de acciones en este ámbito. En este sentido, uno de los ámbitos de actuación que cuenta con un marco regulatorio más desarrollado en el país es justamente el medioambiental (**Schwalb y Malca**, 2004). Los resultados obtenidos indican que la legislación sobre medio ambiente estaría resultando efectiva para promover en los directivos mayor conciencia sobre la necesidad de tener una acción corporativa responsable en este ámbito, lo cual es consistente con los hallazgos de **Ostlund** (1977), quien identificó que los directivos otorgaban mayor prioridad a aquellas áreas en las que percibían mayor presión efectiva por parte de la legislación.

Finalmente, en lo que se refiere a la motivación ética y la motivación discrecional, los resultados obtenidos en el contexto del ámbito medioambiental evidencian una relación negativa entre estos dos tipos de responsabilidades corporativas y la priorización de acciones responsables en este ámbito de actuación. En este sentido, los argumentos éticos o aquellos que exigen un comportamiento voluntario y discrecional por parte de la empresa en el tema medioambiental no estarían teniendo un efecto necesariamente positivo en el nivel de prioridad que el directivo otorga a la actuación en este ámbito. Si se observa la Tabla 7.28., de la página 448, se encontrará que el ámbito medioambiental ha recibido una calificación promedio general que lo ubica en la penúltima prioridad en la percepción de los directivos encuestados –entre los seis ámbitos de actuación. Asimismo, la Tabla 7.42., presentada en la página 470, muestra que en el tema medioambiental la principal motivación identificada por los directivos para actuar de forma responsable es la

responsabilidad discrecional (relacionada con la acciones voluntarias y auto-impuestas por la propia empresa) que, como se mencionó, presenta una relación inversa con la prioridad otorgada al desarrollo de acciones en este ámbito.

En lo que se refiere al ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo existe una relación inversa entre la importancia atribuida a la motivación económica y la prioridad otorgada a actuar en este ámbito. Es decir, cuánto más identifica el directivo que la actuación en este ámbito responde a un interés económico, menos prioriza el desarrollo de acciones por parte de la empresa. En contraposición, una mirada a la importancia atribuida por los directivos a los otros componentes de la RSC en relación con este mismo tema evidencia que, en la medida en que los directivos reconocen una motivación legal para la priorización de acciones en temas de gobierno corporativo, dan mayor prioridad a acciones responsables relacionadas. De ello se puede concluir que los directivos encuentran sentido a las prácticas responsables en temas asociados a valores, transparencia y gobierno corporativo motivados por el cumplimiento del marco regulatorio –existente para las empresas con presencia en el mercado de valores (**Del Castillo**, 2008)- y, por el contrario, los argumentos económicos parecieran desincentivar la priorización otorgada a este ámbito de actuación. Es necesario anotar, sin embargo, que en la muestra de empresas encuestadas se combinan aquellas que han sido más expuestas a los conceptos relacionados con el tema de gobierno corporativo y aquellas que conocen poco sobre estos tópicos, lo que podría estar afectando las puntuaciones promedio otorgadas en este ámbito.

En lo que respecta a la actuación en el ámbito social, los resultados muestran una relación positiva entre la motivación legal a actuar de forma responsable y la priorización de acciones vinculadas con este tema. Ahora bien, si se observa la Tabla 7.28., en la página 448, la puntuación promedio otorgada a la priorización de acciones en el ámbito social ubica a este ámbito de acción en el último lugar, entre los seis ámbitos analizados. Por otra parte, la responsabilidad legal como motivadora de la acción en este ámbito se ubica también en el último lugar en las puntuaciones otorgadas por los encuestados[270].

[270] Información recogida en la Tabla 7.42., en la página 470.

Este tipo de evidencia resalta lo comentando antes en torno a los planteamientos de **Geva** (2008) sobre la forma en que el directivo enfrenta los aspectos relacionados con las responsabilidades legales de la empresa. En este sentido, los resultados del estudio empírico estarían mostrando una actitud del directivo hacia el cumplimiento de la norma con un enfoque reactivo o de acomodo frente a los parámetros que impone la legislación al comportamiento corporativo. Por otro lado, en la muestra en estudio, los resultados obtenidos podrían estar influidos por las respuestas de los directivos que pertenecen a empresas extractivas o industriales en las cuales, según **Sanborn** (2007), los organismos reguladores exigen a la empresa el desarrollo de programas sociales para compensar los posibles efectos negativos que su operación genera en su ámbito de influencia.

Cabe destacar que, en el ámbito social, no se evidenciaron otro tipo de relaciones significativas entre los componentes de la RSC y la priorización de la actuación social responsable de la empresa. Del mismo modo, no se encontró evidencia de la presencia de ningún tipo de relación significativa entre los componentes de la RSC y la priorización de acciones en los ámbitos de la oferta de productos y servicios al mercado y, de la gestión de la cadena de suministro. Esto llama la atención pues en estos dos casos se podría haber esperado encontrar evidencia de una motivación económica que influyera significativamente en la actuación social responsable, pues se trata de procesos íntimamente vinculados con el negocio. Como se muestra en la Tabla 7.27., en la página 435, que analiza las respuestas obtenidas por los diversos grupos de empresas que conforman la muestra, el componente económico de la RSC obtuvo, en general, las puntuaciones promedio más elevadas, sin embargo, no se evidenciaron relaciones de correlación entre la motivación económica y la priorización de acciones en estos dos ámbitos[271].

[271] En todos los grupos de encuestados el componente económico alcanzó la puntuación promedio más alta en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado (con excepción del quinto grupo en donde ocupó el segundo lugar) y, la segunda puntuación más alta en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro (con excepción del segundo grupo de encuestados, en donde se ubicó en tercer lugar de importancia).

Esta ausencia de una relación significativa entre la motivación hacia la RSC y la priorización de acciones en el tema de oferta de productos y servicios al mercado y en el tema de la gestión de la cadena de suministro -dos aspectos que como se ha mencionado están particularmente vinculados a los procesos centrales del negocio-, podrían indicar que el trabajo en este ámbito por parte de la empresa -desde la óptica del directivo a cargo de la RSC- o bien, no es concebido como relacionado al tema de la actuación social responsable o, en el mejor de los casos, se lleva a cabo de manera independiente a cualquier tipo de motivación, como una acción básica corporativa no sujeta a este tipo de reflexión o lógica de actuación. Como se verá más adelante, al analizar las hipótesis referidas a la influencia de los agentes sociales, los resultados muestran que el directivo toma en consideración las presiones del conjunto de agentes sociales como factor central en sus decisiones sobre estos temas, más allá de la consideración de sus propios valores personales. En este sentido, la elevada valoración del componente económico en estos ámbitos de actuación estaría indicando que la lógica de las fuerzas del mercado es la que ejerce una fuerte influencia en el comportamiento empresarial.

La percepción sobre la relevancia de los agentes sociales y su relación con la priorización de la actuación social responsable

Desde una perspectiva instrumental, el directivo a cargo de la RSC en la empresa tiene entre sus principales preocupaciones la gestión adecuada de las relaciones entre la empresa y los agentes sociales. En este sentido, como proponen los autores que resaltan la importancia de la teoría de la gestión de los agentes sociales en los fundamentos de la RSC (entre los más citados, **Freeman,** 1984; **Clarkson**, 1995; **Donaldson y Preston**, 1995), la hipótesis 2[272] del modelo de investigación empírica propone que la percepción del directivo sobre la relevancia del conjunto de agentes sociales que interactúan con la empresa y demandan de ella ciertos comportamientos, estaría positivamente relacionada con la prioridad que otorga al desarrollo de acciones responsables en cada ámbito de la

[272] Los resultados obtenidos para la hipótesis 2 y sus sub-hipótesis 2.1. a 2.6. se muestran a partir de la página 493.

RSC[273]. En otras palabras, siguiendo a diversos investigadores (**Mitchell et ál.**, 1997; **Agle et ál.**, 1999; **Fernández**, 2001; **Neville et ál.**, 2004), esta hipótesis resalta la importancia que el directivo daría a las presiones de los grupos con los que interactúa, cuando toma decisiones sobre los ámbitos de actuación social responsable de la empresa.

La investigación empírica realizada corrobora la hipótesis propuesta para todos los ámbitos de la RSC. En este sentido, es posible concluir que en la percepción de los directivos encuestados existe una relación positiva entre el nivel de relevancia otorgado al conjunto de agentes sociales y la prioridad otorgada a las acciones responsables en cada uno de los seis ámbitos de la RSC. Según ello, en la medida en que se reconoce mayor relevancia a estos grupos y a sus demandas a la empresa, mayor prioridad se concede a la acción responsable corporativa en general.

Una mirada a las puntuaciones generales[274] otorgadas por el conjunto de directivos encuestados en torno a la relevancia de los agentes sociales muestra que, en promedio, el grupo reconoce el mayor protagonismo del equipo directivo como agente social clave en la gestión de la RSC, opinión que coincide con lo sugerido por **Greening y Gray** (1994) y por **Aguilera et ál.** (2007)[275]. Por otra parte, el papel del Estado como actor relevante es reconocido particularmente en tres ámbitos específicos: en el tema laboral, en el tema medioambiental y en el tema de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo. Esto es coincidente con la evidencia de mayor regulación existente a nivel local en estos tres ámbitos en particular.

En lo que se refiere a las percepciones de los directivos sobre los miembros de la comunidad, las puntuaciones asignadas en el ámbito social y en el ámbito

[273] Las sub-hipótesis 2.1. a 2.6. analizan esta relación para cada uno de los ámbitos de la RSC.
[274] Información incluida en las Tablas 7.36. a 7.41., presentadas entre las páginas 461 y 468.
[275] Al respecto, **Waldam et ál.** (2006) y **Austin et ál.** (2004), ponen énfasis en el papel del líder emprendedor en los equipos directivos.

medioambiental reflejan un reconocimiento de la relevancia de este grupo, así como de la legitimidad de sus exigencias aunque, al mismo tiempo, perciben que estos grupos no gozan necesariamente del poder suficiente para lograr afectar el proceso de toma de decisiones en la empresa. Estos hallazgos son consistentes con lo comentado por **Blowfield y Frynas** (2005), en relación a las diferencias que existen en el tipo de relación que la empresa puede desarrollar con la comunidad en entornos de países en desarrollo y entornos más desarrollados.

En el caso del grupo de accionistas, éstos en general se ubican entre las primeras posiciones en las percepciones de los directivos en el contexto de cada uno de los ámbitos de la actuación social responsable de la empresa, destacando especialmente en el tema de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo[276].

Los clientes y los socios comerciales, por su parte, se presentan como agentes sociales relevantes únicamente cuando se trata de temas vinculados a los procesos que protagonizan. Este es el caso de los ámbitos de la oferta de productos y servicios al mercado y de la gestión de la cadena de suministro. La evidencia descrita resulta destacable pues distingue el comportamiento observado en los agentes del mercado de los países desarrollados, frente a los países emergentes. En efecto, en países de mayor desarrollo económico y social, los clientes y consumidores vienen tomando cada vez con mayor fuerza papeles protagónicos en el impulso de la RSC en todos sus ámbitos (**Carlisle y Faulkner**, 2004; **Aguilera et ál.**, 2007; **Delbard**, 2008). Por otra parte, al ser estos grupos los que influyen directamente en la demanda por el producto o servicio, el nivel de presión ejercido sobre las empresas puede resultar significativo. En la presente investigación, la influencia de estos grupos no habría logrado el nivel de importancia que permita dar cuenta de una dinámica similar a la que se produce en los países de mayor desarrollo. Este hecho refuerza las afirmaciones de **Ahmad** (2006), quien encontró evidencias similares en el Asia.

[276] Tema en el cual adquieren naturalmente un carácter protagónico.

Finalmente, de manera coincidente con los hallazgos de **Ahmad** (2006) y de **Story y Price** (2006), debe resaltarse la presencia poco protagónica, de acuerdo con las percepciones de los directivos encuestados, de otros grupos de agentes sociales como son las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación y las asociaciones que agrupan a las empresas de cada sector. Al respecto, la poca relevancia percibida por los directivos, en cuanto a la acción de las organizaciones no gubernamentales, podría estar influida en parte por el debate que se suscitó en el país en torno a la legitimidad de las organizaciones que fiscalizan a la empresa, desde la sociedad civil. En este sentido, se han expresado cuestionamientos a la eficacia e idoneidad de las funciones que vienen desempeñando este tipo de organizaciones[277]. Este mismo tema ha sido abordado por **Blowfield y Frynas** (2005), quienes cuestionan que los intereses de los más desprotegidos estén adecuadamente representados. Por otro lado, el informe **PNUD-Perú** (2008) hace referencia a la necesidad de que los medios de comunicación adopten una actitud más proactiva en la construcción de una identidad local y en la formación de una cultura de RSC.

Ahora bien, tomando a los diversos grupos de agentes sociales de forma agregada, el conjunto de agentes sociales fueron calificados como más relevantes en el contexto del ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado; en temas medioambientales y, en temas referidos a la transparencia, los valores y el gobierno corporativo, en ese orden de importancia. En contraposición, la menor relevancia del conjunto de agentes sociales se evidenció en los temas relacionados -en este orden- con la gestión de la cadena de suministro, seguidos por los ámbitos laboral y social[278]. En este sentido, podría afirmarse que los directivos perciben que en estos tres últimos ámbitos de acción se tiene cierto derecho a una mayor discrecionalidad por parte de la empresa, que diseña sus propias políticas de actuación en estos ámbitos. Según ello, la presión por parte de los agentes

[277] El cuestionamiento a las organizaciones no gubernamentales ha sido materia de discusión en el Congreso de la República con ocasión del proyecto de ley 025/2006-PE, aprobado el 2 de noviembre de 2006, que busca regular el funcionamiento de estas entidades. Esta iniciativa generó un importante debate a nivel nacional (**Diario El Comercio**, 4 de noviembre de 2006).
[278] Información recogida en la Tabla 7.35., en la página 460.

sociales no siempre es admitida. Cabe anotar que estas percepciones varían de acuerdo a la dinámica de relación con el entorno que se vive en los diversos sectores de la actividad empresarial.

La percepción sobre los atributos de poder, urgencia y legitimidad de los agentes sociales y su relación con el nivel de relevancia atribuido a estos actores

En la literatura previa sobre el tema, la preocupación por la relevancia de los agentes sociales se ha traducido en la búsqueda de criterios que permitan a los directivos de las empresas entender las expectativas y demandas de estos grupos para poder gestionarlas de manera efectiva. Uno de los modelos más citados en este tema, es el propuesto por **Mitchell et ál.** (1997)[279]. Estos autores proponen tres atributos centrales que, de forma individual y en conjunto, estarían influenciando la percepción de relevancia de los agentes sociales, desde la perspectiva de los directivos.

Según estos autores, una mayor comprensión del rol que pueden ejercer estos grupos en su relación con la empresa permitirá avanzar en dirección hacia una convivencia positiva y sostenible. Sus trabajos han buscado identificar los principales atributos que caracterizan a los agentes sociales en su interacción con la empresa. El atributo de poder estará referido a la capacidad de un grupo para influenciar el proceso de toma de decisiones de la empresa o para imponer de diversas formas sus demandas o pedidos. La urgencia de los agentes sociales estará referida a su capacidad para hacer valer de manera activa sus demandas o pedidos en el corto plazo y, finalmente, la legitimidad de los agentes sociales será reconocida en la medida en que sus demandas o pedidos sean considerados apropiados o adecuados.

[279] Citados en **Agle et ál.**, 1999; **Fernández**, 2001; **Jawahar y MacLaughlin**, 2001; **Rowley y Moldoveanu**, 2003; **Neville et ál.**, 2004, y **Jamali**, 2008.

Ahora bien, autores como **Neville et ál.** (2004) han incidido recientemente en la necesidad de incorporar a los planteamientos de **Mitchell et ál.** (1997), el concepto de "grado de posesión de los atributos de los agentes sociales". Según ello, no solo será recomendable buscar evidencia de la presencia o ausencia de cada atributo (si está presente o no está presente) -como sugirieron los creadores de esta tipología- sino que, será pertinente evaluar el grado o nivel desarrollado en cada uno de los atributos de los agentes sociales –el grado de poder ejercido, el grado de urgencia de sus demandas y el grado de legitimidad percibido en los agentes sociales. Esta propuesta ha sido recogida por este estudio empírico, en la medida en que se solicitó calificar o puntuar a cada atributo en el contexto de cada ámbito de la actuación social responsable y para cada grupo de agentes sociales, utilizando una escala de Likert de 5 niveles de puntuación.

En consecuencia, a través de la hipótesis 3[280] del estudio empírico, se buscó evaluar si existía relación positiva entre la percepción del directivo sobre cada uno de estos tres atributos de los agentes sociales -y sobre los tres en conjunto- y, la relevancia reconocida a sus demandas o pedidos[281]. Esta hipótesis fue planteada siguiendo a **Mitchell et ál.** (1997) y considerando los aportes posteriores realizados por **Neville et ál.** (2004). En este sentido, la investigación empírica realizada ha permitido confirmar esta relación positiva para todos los ámbitos de la actuación social responsable. Según ello, en la medida en que el directivo reconoce poder, urgencia o legitimidad en el conjunto de los agentes sociales, atribuye mayor relevancia a la presión que estos grupos ejercen sobre la empresa. Del mismo modo, se pudo comprobar un nivel de correlación mayor entre los atributos acumulados de los agentes sociales y el nivel de relevancia otorgada a sus demandas por parte del directivo, frente al análisis de esta misma relación tomando cada atributo de manera individual.

[280] Los resultados obtenidos para la hipótesis 3 y sus sub-hipótesis 3.1. (a, b, c, d) a 3.6. (a, b, c, d) se muestran a partir de la página 502.
[281] A partir de la hipótesis 3, se plantearon las sub-hipótesis 3.1. (a, b, c, d) a 3.6. (a, b, c, d), que hacen referencia a cada atributo -de manera individual y en conjunto- en cada uno de los ámbitos de la RSC.

Adicionalmente, a partir del análisis del coeficiente de correlación entre cada uno de estos atributos de los agentes sociales y la relevancia otorgada a estos grupos –método utilizado para corroborar la aceptación de la hipótesis y sub-hipótesis-, destacan dos conclusiones resaltantes. Por una parte, se evidencian -en general- niveles de correlación más significativos que en cualquier otra relación analizada en el estudio empírico realizado[282] y, por otra parte, se han podido identificar percepciones diferenciadas por parte de los directivos de acuerdo al ámbito de actuación que se esté analizando.

En lo que se refiere al atributo de legitimidad percibido en los agentes sociales, destaca el hecho de que en el ámbito laboral y en el referido a la gestión de la cadena de suministro, las correlaciones más fuertes se evidencian entre el nivel de legitimidad percibido en los agentes sociales y la relevancia otorgada a estos grupos. Según ello, en el tema laboral, los directivos estarían prestando mayor atención al derecho legítimo que asiste a los diversos actores de la sociedad –especialmente a los propios trabajadores, al equipo directivo, a los accionistas y al Estado- de exigir un comportamiento responsable por parte de la empresa. Por el contrario, los directivos reconocen menor poder en estos grupos para influir en las decisiones corporativas. De igual forma, al abordar los temas relacionados con la gestión de la cadena de suministro, el atributo de legitimidad recibió la mayor puntuación promedio al analizar las percepciones de los directivos sobre los proveedores, intermediarios y socios comerciales, así como en el caso del equipo directivo -que tiene la responsabilidad de la toma de decisiones-, de los accionistas –que plantean las políticas generales de la empresa- y, en cuarto lugar, de los clientes -que en ciertos casos plantean condiciones a la empresa en este tema.

En lo que se refiere al atributo de poder percibido en los agentes sociales, por parte de los directivos, resulta destacable que el grupo de encuestados en promedio considera más evidente el poder ejercido por estos grupos en los temas relacionados con la oferta de productos y servicios al mercado, con la gestión medioambiental y con los temas vinculados con la transparencia, los valores y el gobierno corporativo. Por el contrario, los

[282] Índices de correlación superiores a 0.60 y que llegan hasta 0.82, en algunos casos. Esto se puede observar en la Tabla 7.61., mostrada en la página 506.

directivos expresaron a través de sus puntuaciones que los agentes sociales son poco percibidos como poderosos –en este orden- en los temas laborales, de gestión de la cadena de suministro y en el ámbito social. En este sentido, las correlaciones más fuertes se produjeron entre el nivel de poder reconocido en los agentes sociales y la relevancia otorgada por el directivo a estos grupos en el ámbito social y medioambiental.

Un análisis más pormenorizado del ámbito social, con la finalidad de comprender mejor la dinámica por la que la empresa atiende los temas relacionados con la comunidad y la sociedad en su conjunto, permite observar que la mayor concentración de poder es percibida en el equipo directivo, seguido por la propia comunidad y, en tercer lugar, por los accionistas. Es notable, sin embargo, el poco poder reconocido en este tema a las organizaciones de la sociedad civil y a los medios de comunicación que, por la naturaleza de su función, se podría esperar que asuman un rol de cierto protagonismo en el tema[283].

En lo que se refiere al ámbito medioambiental, los grupos que destacan por el atributo de poder –desde la percepción de los directivos- son el equipo directivo, el Estado y los organismos reguladores y, en tercer lugar, el grupo de accionistas. La comunidad -afectada directamente con la operación de la empresa- quedó relegada a un cuarto lugar. Al igual que en el tema social, las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación reciben valoraciones menos significativas en relación con este atributo[284].

Finalmente, al analizar el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo, resalta el protagonismo del equipo directivo, de los accionistas y, del Estado y los organismos reguladores, en cuanto al poder ejercido en la toma de decisiones en este ámbito[285]. Esto parece guardar consistencia con el hecho de que los temas asociados con el gobierno corporativo están principalmente referidos a aspectos vinculados con la

[283] La información relevante se presenta en la Tabla 7.37., mostrada en la página 463.
[284] La información relevante se presenta en la Tabla 7.38., mostrada en la página 464.
[285] La información relevante se presenta en la Tabla 7.39., mostrada en la página 465.

relación de la empresa y sus accionistas y a aspectos relacionados con el rol de la alta dirección en la conducción empresarial. Por otra parte, a nivel local e internacional, cada vez viene cobrando mayor importancia la adopción de estándares internacionales y la aplicación de la normatividad legal del país sobre el tema, principalmente para aquellas empresas con presencia en el mercado de valores (**OCDE**, 2004; **Del Castillo**, 2008).

En lo que se refiere al atributo de urgencia percibida en los agentes sociales, éste presenta la correlación más fuerte en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado[286]. En este caso, la mayor urgencia percibida proviene de los propios clientes, como parte receptora de los productos y de los servicios de la empresa y, del equipo directivo, que debe responder a estas demandas.

Debe anotarse que, tras la comprobación de la hipótesis 3 –y sus correspondientes sub-hipótesis para cada ámbito de la RSC- se llevó a cabo un análisis de regresión que buscaba evaluar si estos atributos percibidos en los agentes sociales presentaban cierto poder explicativo, más allá de una relación positiva con la relevancia otorgada por el directivo a los agentes sociales. Este análisis mostró que el atributo que más explicaba la relevancia de los agentes sociales, desde las percepciones de los directivos, era el poder reconocido a estos grupos para influir en la toma de decisiones de la empresa. Esto se evidenció para todos los ámbitos de la RSC analizados, salvo en el caso de la gestión de la cadena de suministro, donde la legitimidad fue el atributo con una ligera mayor capacidad explicativa frente al poder. También es importante anotar que se halló que, en tres ámbitos de la actuación empresarial, el atributo de urgencia no formaba parte de las variables que explicaban el nivel de relevancia reconocido en los agentes sociales. Estos tres ámbitos en donde la urgencia de los agentes sociales quedó excluida del modelo de regresión fueron el ámbito laboral; el ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo y, el ámbito de la gestión de la cadena de suministro.

[286] Esta información se presenta en la Tabla 7.61., mostrada en la página 506.

Una mirada en perspectiva a estos resultados permite concluir que cada uno de los tres atributos cobran especial importancia dependiendo del contexto de las relaciones de los agentes sociales que se esté analizando, por lo que un análisis que discrimine el comportamiento de estas relaciones entre la empresa y los agentes sociales en cada ámbito de la RSC resulta pertinente y recomendable, tal como se propuso en el presente estudio[287]. En este sentido, los tres atributos –poder, urgencia y legitimidad-, son altamente valorados en los temas vinculados con la oferta de productos y servicios al mercado lo que, en consecuencia, otorga mayor relevancia a las demandas de estos grupos cuando se trata de pensar en la adopción de prácticas responsables en este ámbito. La situación contraria a la descrita se observa en los temas relacionados con la gestión de la cadena de suministro, en donde los agentes sociales obtienen, en general, las valoraciones más bajas por atributo[288].

Los agentes sociales ocupan un papel importante en las percepciones de los directivos en el tema medioambiental debido a que se reconoce a estos grupos un poder significativo y cierto nivel de legitimidad, aunque menos nivel de urgencia. Al analizar el ámbito social de la actuación social responsable de la empresa, las valoraciones relativas de los tres atributos de los agentes sociales son relativamente más bajas, donde la urgencia es el atributo menos reconocido en estos grupos. Las acciones referidas a estos dos últimos ámbitos de la actuación social responsable de la empresa –ámbito medioambiental y ámbito social- parecieran, en consecuencia, representar menos presión de corto plazo para la empresa.

En el tema de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo se evidencia una significativa legitimidad reconocida a los agentes sociales, así como un nivel de urgencia

[287] La investigadora no tiene referencias de algún estudio previo que haya realizado este tipo de análisis para cada uno de los ámbitos de la RSC.

[288] En el ámbito de la gestión de la cadena de suministro, la urgencia y la legitimidad de los agentes sociales obtienen la calificación más baja del conjunto de ámbitos analizados y, el poder atribuido a estos grupos se ubica en la penúltima posición entre los seis ámbitos de la RSC. La referencia a estos resultados globales de los atributos de los agentes sociales, por ámbito de la RSC, se puede deducir de la Tabla 7.35., presentada en la página 460.

importante. No es despreciable tampoco la valoración que se hace al poder ejercido por los agentes sociales, desde la perspectiva de los directivos encuestados. Se podría afirmar, en consecuencia, que este ámbito de actuación –frente a los otros cinco- presenta un nivel intermedio de presión percibida a través de los atributos de los agentes sociales analizados.

En el tema laboral, que tiene una mayor correspondencia con la RSC interna de la empresa, los agentes sociales presentan un nivel de urgencia relativamente significativo en su relación con la empresa –frente a los otros ámbitos de la RSC analizados. Sin embargo, en lo que se refiere a su capacidad de ejercer poder o influencia en la toma de decisiones y a la legitimidad para presentar demandas a la empresa, los directivos les otorgan puntuaciones relativamente menores, en comparación con los otros ámbitos de la RSC.

A modo de conclusión general sobre el papel desempeñado por los agentes sociales en la toma de decisiones del directivo a cargo de la gestión de la RSC, es posible afirmar que la investigación realizada ha permitido evidenciar un patrón de respuesta que se repite a lo largo de todos los ámbitos de la RSC analizados. En este sentido, en todos los casos, el atributo de legitimidad fue el más valorado, seguido por el de poder y, en tercer lugar, por el de urgencia de los agentes sociales. No obstante ello, como se anotó anteriormente, la mayor capacidad explicativa en la lógica del proceso de decisión del directivo la tiene el atributo referido al poder reconocido en el conjunto de agentes sociales. Esto daría indicios de un comportamiento a nivel directivo en donde, por un lado, se reconoce la legitimidad de las demandas de los agentes sociales pero, por otro lado, se otorga mayor importancia en los hechos (en la toma de decisiones) a las demandas de aquellos agentes sociales que podrían hacer ejercer su poder sobre la empresa, condicionando su actuación.

La influencia de aspectos referidos al perfil de la empresa en la priorización de la actuación social responsable de la empresa

Las hipótesis 4 a 8 están referidas a la inclusión de algunas variables estructurales, relacionadas con el perfil de las empresas en donde trabajan los directivos encuestados, que pudieran estar afectando la prioridad otorgada a las acciones de RSC.

Varios autores han resaltado como uno de los aspectos relevantes en el tema de la actuación social responsable el referido al tamaño o dimensión de la empresa, tema contemplado en la hipótesis 4[289] (**Steiner**, 1974; en Keim, 1978b. **Keim**, 1978b; **Waldam et ál.**, 2006; **Brammer y Millington**, 2004; **Graafland y Van de Ven**, 2006). Según refieren estos autores, una empresa de mayor tamaño o nivel de actividad estará más expuesta al escrutinio público, dado que su nivel de relaciones e interacciones con el entorno será presumiblemente mayor. La hipótesis 4 ha buscado explorar la supuesta relación positiva existente entre el tamaño de la organización y el nivel de prioridad otorgado a la actuación social responsable de la empresa. Esta presunción fue corroborada en la investigación empírica realizada. En efecto, cuanto mayor era el tamaño de la empresa -medido en este caso por el nivel de facturación promedio-, mayor nivel de prioridad fue declarado por los directivos al desarrollo general de acciones de RSC.

Siguiendo a otro conjunto de autores que sostienen que la salud financiera de la empresa podría también influir en la prioridad otorgada a la actuación social responsable, bajo la lógica centrada en que la mayor disponibilidad de recursos permitiría mayores capacidad para invertir en estas acciones (**Hambrick y Snow**, 1977; en Bourgeois y Singh, 1983. **Hay y Gray**, 1974; **Bourgeois y Singh**, 1983; **Campbell**, 2007), se planteó la hipótesis 5[290]. Esta hipótesis también fue corroborada, confirmando los hallazgos de estudios previos. Estas evidencias estarían mostrando que la disponibilidad de recursos para llevar

[289] Los resultados obtenidos para la hipótesis 4 se muestran a partir de la página 519.
[290] Los resultados obtenidos para la hipótesis 5 se muestran a partir de la página 521.

a cabo la acción responsable es un factor relevante en el proceso de toma de decisiones del directivo.

La hipótesis 6[291] estuvo orientada a evaluar si la presencia de capital extranjero mayoritario en la estructura de propiedad de la empresa tenía alguna influencia en la priorización del conjunto de acciones de RSC. Cada vez es más frecuente encontrar este tipo de reflexiones en los estudios que contemplan la influencia de la globalización en la gestión empresarial, así como la existencia de mayores espacios para que las empresas transnacionales actúen como conductoras de las ideas y prácticas de países de mayor desarrollo mundial (**Wood**, 2001; **Martin**, 2002; **Schwartz y Carroll**, 2003; **Carroll**, 2004; **Blowfield y Frynas**, 2005; **Palazzo et ál.**, 2008). Al igual que en los dos casos anteriores, la hipótesis fue corroborada ya que la evidencia empírica mostró que los directivos expuestos a las ideas y políticas de accionistas de países extranjeros otorgaban una mayor prioridad general a la actuación social responsable de la empresa.

Además de los aspectos citados, en lo referente a la hipótesis 7[292], algunos escritos han resaltado la necesidad de particularizar el estudio de la RSC considerando las diferencias que se presentan entre sectores de actividad empresarial (**Hambrick y Finkelstein**, 1987; en Key, 1997. **Finkelstein y Hambrick**, 1990; **Hitt y Tyler,** 1991; **Haleblian y Finkelstein**, 1993; **Hambrick y Abrahamson**, 1995; **Wood y Jones**, 1995; **McWilliams et ál.**, 2006; **Campbell**, 2007). En este sentido, se han encontrado evidencias de prácticas diversas de acuerdo con el tipo de actividad de la empresa. En el contexto peruano, la inserción de prácticas responsables parece haber sido liderada por aquellas empresas más expuestas al escrutinio público, principalmente debido a su impacto ambiental. Este es el caso del sector extractivo, el sector industrial y el sector agroindustrial, entre los principales (**Caravedo**, 1999; **Caravedo et ál.**, 2000; **Benavides y Gastelumendi**, 2001; **Datum Internacional**, 2007; **PNUD-Perú**, 2008). Por ello, la hipótesis 7, estuvo referida a explorar si, en efecto, este grupo de empresas con un

[291] Los resultados obtenidos para la hipótesis 6 se muestran a partir de la página 524.
[292] Los resultados obtenidos para la hipótesis 7 se muestran a partir de la página 528.

relativo mayor impacto en el medio ambiente, otorgaban mayor prioridad a este ámbito específico de la actuación social responsable. Esto fue corroborado con la aceptación de la hipótesis planteada.

Es destacable mencionar que resultó pertinente el criterio aplicado en esta investigación, referido a no generalizar esta presunción al conjunto de ámbitos de la actuación social responsable, dada la falta de evidencia contundente sobre el tema. En este sentido, los resultados encontrados, tal como se presumía, solo mostraron la existencia de una relación significativa entre el tipo de sector y la prioridad otorgada al desarrollo de acciones del ámbito medioambiental. La única relación adicional a la propuesta, encontrada como significativa, fue la observada en el grupo de empresas comerciales y de servicios en cuanto a la existencia de una relación positiva entre la pertenencia de las empresas a estos sectores y la priorización realizada a temas relacionados con el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado. En el resto de ámbitos, como se presumía, no se encontró otra relación de significación estadística.

Finalmente, la hipótesis 8[293], referida a un aspecto relacionado con el perfil de la empresa, buscó explorar la influencia de la presencia de las empresas en el mercado de valores y el nivel de prioridad otorgado por los directivos a la actuación social responsable. Esta hipótesis, que planteaba que aquellos directivos que trabajaban en empresas con presencia en los mercados de valores nacional y/o extranjero daban una prioridad general mayor a la actuación social responsable fue, en efecto, corroborada. Este resultado confirma, para el caso de la gran empresa peruana, lo mencionado por diversos autores en relación al hecho de que la mayor exposición pública de la empresa a las exigencias y estándares de desempeño de los inversionistas, impulsa a los directivos a dar mayor atención a los temas de RSC (**McGuire et ál.**, 1988; **García Echevarría**, 1991; **Hill et ál.**, 2003; **Schwalb y García**, 2004; **OCDE**, 2004, 2005; **Del Castillo**, 2008. **Whitley**, 1999; en Matten y Moon, 2008).

[293] Los resultados obtenidos para la hipótesis 8 se muestran a partir de la 533.

La influencia de características personales del directivo en la priorización de la actuación social responsable de la empresa

Las últimas 3 hipótesis de la investigación empírica realizada han recogido diversas ideas de académicos que se han avocado al estudio del proceso de toma de decisiones de los directivos (**Hambrick y Mason**, 1984; **Schwenk**, 1988; **Hitt y Tyler,** 1991; **Wally y Baum**, 1994; **Browne**, 2003; **García-Lombardia et ál.**, 2006; **Waldam et ál.**, 2006. **Hambrick y Finkelstein**, 1987; en Hitt y Tyler, 1991.).

En este sentido, la hipótesis 9[294] buscó comprobar si las afirmaciones sobre la relevancia de la edad del tomador de decisiones (estudiada por diversos investigadores como **Taylor**, 1975; en Hambrick y Mason, 1984. **Hambrick y Mason**, 1984; **Finkelstein y Hambrick**, 1990; **Browne**, 2003. **Arlow**, 1991; en Quazi, 2003) eran aplicables al contexto de la priorización de la actuación social responsable de la empresa. Los resultados encontrados no permitieron aceptar esta hipótesis, no encontrándose relación significativa, en ningún sentido, sobre la influencia de la edad del directivo en este tipo de decisiones.

La hipótesis 10 y 11 centraron la atención en elementos relacionados con el tipo de experiencia profesional previa del directivo y su influencia en la toma de decisiones en el contexto de la RSC. Estas hipótesis fueron planteadas a partir de los hallazgos de diversos investigadores en torno a la relevancia de esta variable en los diversos procesos de toma de decisiones (**Lawrence y Lorsch**, 1967; **Miles y Snow**, 1978; en Hambrick y Mason, 1984. **Hambrick y Mason**, 1984; **Changati y Sambharya**, 1987; **Thomas y Simerly**, 1995; **Quazi**, 2003; **Simerly**, 2003; **Marcel et ál.**, 2005). En este sentido, la

[294] Los resultados obtenidos para la hipótesis 9 se muestran a partir de la página 537.

hipótesis 10[295] buscaba comprobar si la mayor exposición del directivo al desarrollo de funciones en puestos con importante exposición hacia el entorno influía en el nivel de prioridad general otorgada a la actuación social responsable. En efecto, tal como se esperaba, esta presunción fue confirmada. En este sentido, se podría afirmar que el directivo con mayor exposición al entorno otorga mayor importancia a las acciones de RSC frente a aquel directivo que desarrolla menor sensibilidad sobre el tema por su limitada exposición a las demandas y expectativas de los agentes sociales externos.

Finalmente, la última hipótesis, la hipótesis 11[296], buscaba comprobar si la experiencia laboral en culturas organizacionales influidas por empresas transnacionales con matrices en países desarrollados tenía un efecto positivo en la priorización general de las acciones corporativas responsables, llevada a cabo por el directivo (tema abordado por **Martin**, 2002; **Hemingway y Mclagan**, 2004; **Austin y equipo SEKN**, 2004; **Mc Williams y Siegel**, 2006; **Egri et ál.**, 2004; **Aguilera et ál.**, 2007; **Campbell**, 2007). Esta hipótesis también fue aceptada, reforzando las ideas aquí expuestas al respecto.

Reflexión final y posibles líneas de acción

En términos generales, los hallazgos de la presente investigación dejan traslucir una visión de la RSC aún en fase incipiente, con un sesgo utilitarista algo marcado. Esto se expresa en un desempeño corporativo orientado todavía hacia acciones básicas o mínimas en el campo de la RSC y con poca evidencia sobre el desarrollo de un trabajo más trascendente con otros actores del entorno. Salvo en el tema medioambiental, resulta notoria la poca proclividad de los directivos hacia la interrelación con los agentes sociales externos para obtener de ellos pareceres sobre la actuación de la empresa o, para integrarlos en los planes corporativos de desarrollo de capacidades necesarias para que la empresa logre mayor competitividad y eficiencia.

[295] Los resultados obtenidos para la hipótesis 10 se muestran a partir de la página 540.
[296] Los resultados obtenidos para la hipótesis 11 se muestran a partir de la página 543.

En esta misma línea de pensamiento, el sentido de trascendencia de la empresa –a través de un rol activo como ciudadana corporativa-, en la perspectiva de estos directivos, es aún limitado. Según ello, resulta destacable que en ningún caso la responsabilidad ética y la responsabilidad discrecional parecieran estar relacionadas con una mayor priorización de la actuación social responsable. En el único caso en el que se ha evidenciado una relación significativa entre este tipo de motivaciones y la priorización de acciones sociamente responsables ha sido en el tema medioambiental, aunque con una relación en sentido negativo. Esta tendencia podría estar denotando, en términos generales y agregados, una actitud mayoritariamente reactiva en los directivos a cargo de la gestión de la RSC en las grandes empresas peruanas, donde las motivaciones éticas y discrecionales son menos evidentes y dejan mayor protagonismo a consideraciones de tipo económico o legal, cuando existe un contexto normativo.

Por otra parte, la comprobación de todas las hipótesis referidas a la relevancia atribuida a la presión de los agentes sociales para priorizar la actuación social responsable, reflejan que las empresas y sus directivos son altamente sensibles al estímulo externo y gestionan la RSC en respuesta a la identificación de riesgos producidos a partir de las relaciones con los agentes sociales más directamente vinculados con el negocio. Esto resalta la necesidad de que el discurso y el espacio de discusión de los temas relacionados con la RSC se desarrollen en dos planos que busquen confluir: mediante una visión estratégica del tema y, mediante una reflexión normativa sobre el papel de la empresa en la sociedad, para asegurar la sostenibilidad de estos esfuerzos corporativos en el largo plazo.

En efecto, una mirada general a los ámbitos de la RSC con mayor puntuación en cuanto a la motivación económica hacia la responsabilidad social (ámbitos de la oferta de productos y servicios al mercado; de la gestión de la cadena de suministro y, de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo), permite concluir que, cuando en estos ámbitos de actuación se reconoce una relevancia relativa mayor a los agentes

sociales, la prioridad otorgada a las acciones responsables de la empresa resulta mayor. En este sentido, es posible afirmar que, cuando el tema económico cobra importancia en la lógica del directivo, tiende a responder a presiones externas o internas, más allá de sus propias motivaciones personales. Así, en otros ámbitos de la RSC donde la motivación económica es relativamente menos importante, los valores del directivo parecen tener mayor incidencia en la forma en que se toman decisiones sobre su actuación.

Finalmente, ha quedado en evidencia la importancia de considerar aspectos del contexto y del perfil de quien toma decisiones en la empresa privada, cuando se busca comprender cómo las organizaciones llevan al plano de la acción planteamientos innovadores sobre su actuación y desempeño. En este sentido, la generación de espacios que permitan compartir experiencias acumuladas y sensibilicen a los tomadores de decisiones resultan ser mecanismos relevantes para avanzar en el camino de la RSC.

Para obtener una visión general de las hipótesis de investigación analizadas a lo largo de este apartado, se presenta a continuación la Tabla 8.1.

Tabla 8.1. Resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis de investigación

HIPÓTESIS SOBRE LAS VARIABLES CENTRALES	Resultado de Sub-hipótesis por Ámbitos de la Actuación Social Responsable					
	Ámbito laboral	Ámbito social	Ámbito medioambiental	Ámbito de transparencia, valores y gobierno corporativo	Ámbito de la oferta de productos y servicios	Ámbito de la gestión de la cadena de suministro
HIPÓTESIS 1: La importancia relativa de la responsabilidad económica, percibida por el directivo en cada ámbito de la RSC, está relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.	**Aceptada**		**Aceptada**	**Aceptada**		
HIPÓTESIS 2: La relevancia que el directivo da a las demandas de los agentes sociales en cada ámbito de la RSC, está positivamente relacionada con la prioridad que le otorga al desarrollo de acciones responsables en el ámbito respectivo.	**Aceptada**	**Aceptada**	**Aceptada**	**Aceptada**	**Aceptada**	**Aceptada**
HIPÓTESIS 3: Los atributos percibidos por el directivo sobre el grado de poder, legitimidad y urgencia de los agentes sociales están positivamente relacionados, de manera individual y en conjunto, con la relevancia que otorga a sus demandas, en los distintos ámbitos de la RSC.	**Aceptada**	**Aceptada**	**Aceptada**	**Aceptada**	**Aceptada**	**Aceptada**

HIPÓTESIS SOBRE LAS VARIABLES DE CONTROL	Resultado
HIPÓTESIS 4: Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.	**Aceptada**
HIPÓTESIS 5: Existe una relación positiva entre la salud financiera de la empresa y la prioridad general que le otorga el directivo al desarrollo de acciones responsables en la empresa.	**Aceptada**
HIPÓTESIS 6: Los directivos que pertenecen a empresas con una presencia mayoritaria de capitales extranjeros en su estructura de propiedad otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas con presencia minoritaria o nula de capitales extranjeros en su estructura de propiedad.	**Aceptada**
HIPÓTESIS 7: Los directivos que pertenecen a empresas comerciales y de servicios otorgan una prioridad relativa menor al desarrollo de acciones responsables en el ámbito medioambiental, en relación con los directivos miembros de empresas pertenecientes al conjunto de otros sectores (industrial, extractivo y construcción).	**Aceptada**
HIPÓTESIS 8: Los directivos que pertenecen a empresas que cotizan acciones en los mercado de valores nacional o internacional otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos miembros de empresas que no cotizan sus acciones en el mercado de valores.	**Aceptada**
HIPÓTESIS 9: Los directivos más jóvenes otorgan una prioridad general mayor al desarrollo de acciones responsables, en relación con los directivos de mayor edad relativa.	
HIPÓTESIS 10: Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en áreas funcionales de alta interacción con el entorno y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.	**Aceptada**
HIPÓTESIS 11: Existe una relación positiva entre la proporción de años de experiencia profesional del directivo en empresas cuya sede central es originaria de países con economías desarrolladas y la prioridad general que le otorga al desarrollo de acciones responsables.	**Aceptada**

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los hallazgos de esta investigación, en términos agregados, es posible identificar algunas acciones específicas que pudieran ser llevadas a cabo para fortalecer la acción empresarial responsable.

En el ámbito laboral, los resultados descritos muestran un desempeño promedio más bien de carácter básico, donde el desarrollo del potencial del equipo humano no se promueve de forma significativa y, más bien, en términos generales, se tiende a mantener un enfoque centrado en prácticas de administración de personal y de cumplimientos mínimos de exigencias legales. A partir de los hallazgos de esta investigación, es posible proponer tres líneas de acción relevantes. Por un lado, parece necesario desarrollar un mayor esfuerzo por trabajar indicadores de desempeño de la gestión responsable del equipo humano. En este sentido, serán relevantes las acciones a nivel corporativo por alinear las prácticas de recursos humanos con la estrategia del negocio y, de este modo, poder sustentar una mayor atención de los directivos al desarrollo de este tipo de prácticas en forma sostenible. La literatura al respecto sugiere hacer uso de instrumentos de gestión tales como los mapas estratégicos y los tableros de mando.

Por otra parte, una segunda línea de acción pudiera estar referida al fortalecimiento del rol del Estado, donde un mayor énfasis en el diseño de incentivos a los buenos empleadores pudiera tener resultados positivos. En este sentido, será necesario que el marco legal local no se centre únicamente en acciones de fiscalización del comportamiento corporativo, sino que, además, se generen mecanismos que destaquen aquellas prácticas sobresalientes. La literatura da cuenta de experiencias efectivas en este sentido, en países de mayor desarrollo del tema. Esto se traduce en la existencia de listados o *rankings* de reputación de empleadores, así como en la generación de sellos de calidad que entidades certificadoras administran para contribuir con la diferenciación de las marcas y sus buenas prácticas. Incluso, es posible asociar estos mecanismos al otorgamiento de ventajas ofrecidas por el Estado a aquellas empresas con desempeños destacados (atención preferencial en entidades del Estado, incentivos tributarios, bonos en la calificación en licitaciones públicas, entre otros ejemplos). Finalmente, en una

tercera línea de acción, desde el espacio de las diversas entidades de la sociedad civil (universidades, ONGs, cámaras de comercio, entre otras), es posible reconocer desempeños sobresalientes a través de la difusión de premiaciones por el desarrollo de buenas prácticas y, mediante acciones de capacitación en el uso de herramientas de gestión -disponibles a nivel internacional para elevar el estándar de desempeño a nivel empresarial.

En lo que se refiere al ámbito social, el contexto histórico-social del Perú parece explicar la actual fragmentación de la sociedad peruana, así como la existencia de niveles de desarrollo heterogéneos a nivel regional y en la relación ciudad-zonas rurales. Esto se evidencia en factores como el elevado índice de pobreza en ciertos sectores y zonas, la concentración de riqueza en pocas manos, la exclusión social, la desigualdad de oportunidades económicas y en factores culturales como la presencia de discriminación de diversos tipos. Esta realidad se produce en paralelo con procesos de crisis política y social que no han contribuido en la consolidación de una identidad nacional única y donde los agentes sociales no han logrado articular, como en otras sociedades, un esfuerzo común para responder a los grandes retos del proceso de desarrollo.

En este contexto, desde la empresa, esta investigación muestra que parece no percibirse como relevante el rol de la sociedad civil y sus instituciones –aunque curiosamente se reconoce poder latente en la comunidad-; asimismo, no hay percepción positiva del rol del Estado en el contexto social y no se evidencia gran interés por actuar a nivel gremial o en asociación. Esta investigación indica que la acción social es entendida como una obligación legal (cuando existe regulación al respecto) y se considera lejana a los intereses del negocio. Ello ha llevado a que reciba poca atención por parte de los directivos de la empresa. De esto se deduce la importancia de llevar a cabo acciones para la integración social de los diversos actores, basadas en la articulación de esfuerzos entre Estado, empresa y sociedad civil. En este sentido, el rol articulador de la empresa como nexo de relaciones entre los diversos actores pudiera ser relevante pues, en la actualidad,

la literatura da cuenta de diversas acciones emprendedoras positivas por parte del sector empresarial.

Dos aspectos, en consecuencia, resultan centrales. Por un lado, destaca la necesidad de trabajar en la construcción de un capital social local, mediante la promoción de programas que involucren a los diversos actores y sectores de la sociedad, con el ánimo de lograr escala, impacto e integración. Asimismo, resalta la necesidad de empoderar a la comunidad, como protagonista de su propio desarrollo, de modo que se reduzca el enfoque parternalista y filantrópico que muchas empresas han desarrollado en su acción social.

Los hallazgos obtenidos en el ámbito medioambiental muestran que, a diferencia de otros ámbitos, la política pública y la normatividad están promoviendo comportamientos más responsables en ciertos sectores empresariales. Esto, aunado a una presencia efectiva de los agentes sociales externos y a la reciente creación del Ministerio del Ambiente. Sin embargo, también se hace evidente la relevancia de fines utilitaristas en la acción corporativa sobre temas de medio ambiente, en desmedro de bases principistas para actuar a favor de la sostenibilidad del planeta. De este modo, se deduce la necesidad de otorgar un mayor énfasis a acciones de educación ambiental y de promoción de buenas prácticas en los diversos grupos de actores sociales (a nivel de formación escolar y superior, a través de la sensibilización y educación del ciudadano, a nivel empresarial y a nivel de las diversas entidades del Estado), con la finalidad de que el cuidado de los recursos naturales se convierta en un valor nacional.

Las evidencias mostradas por esta investigación indican que, en el Perú, aún existen diversos grupos y sectores empresariales que no asocian el tema medioambiental con su giro de negocio. En este sentido, cobra relevancia el desarrollo de un rol más activo de las organizaciones de la sociedad civil y de los medios de comunicación. Cabe destacar que, los resultados obtenidos indican que la presión ejercida principalmente por los agentes del

mercado parece haber sido efectiva para promover un mejor comportamiento medioambiental de las empresas en el país. Dada la reciente firma de acuerdos bilaterales de comercio entre el Perú y diversos países (Estados Unidos, China y Chile, entre otros) y el proceso de negociación de otros acuerdos, la oportunidad parece propicia para llevar este tema a la agenda de reflexión pública.

En cuanto al ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo, los resultados de esta investigación muestran una mayor asociación del tema con las obligaciones legales de la empresa, principalmente en el caso de empresas con presencia en el mercado de valores. En consecuencia, se requiere mayor acción de agentes sociales claves, como son los organismos reguladores y los inversionistas locales e internacionales, donde estos últimos pueden ejercer presión a través de sus opciones de inversión.

Asimismo, en este tema en particular, a nivel local es relevante la presencia de los fondos de pensiones que invierten en empresas del país y designan directores en los consejos directivos de las principales empresas nacionales. En este sentido, el rol de las entidades que administran estos fondos -como medio para la educación en buenas prácticas de gobierno corporativo a nivel empresarial- ha sido destacado por organismos que han evaluado el avance nacional en el tema. Por otra parte, se hace evidente la necesidad de llevar a cabo un mayor trabajo de divulgación de mecanismos financieros -tales como los fondos éticos-, de manera que las empresas del sector financiero (bancos, evaluadoras de riesgos y administradoras de fondos de inversión) promuevan estos buenos comportamientos mediante sus decisiones de inversión o financiamiento. En cuanto al organismo regulador, se requiere una mayor difusión de buenas prácticas y el desarrollo de programas de capacitación para incluir en este movimiento empresarial a las empresas que no cotizan títulos en la Bolsa de Valores. Nuevamente, una mayor articulación entre los esfuerzos del regulador y otros actores de la sociedad civil (gremios, universidades, etc.) será relevante.

En el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado, las fuerzas del mercado han evidenciado una influencia importante. En este sentido, destaca la relevancia atribuida por los directivos a la posible presión de los agentes sociales. Por otra parte, si consideramos la poca presencia local de entidades de consumidores organizados, se deduce la necesidad de tomar acciones como las siguientes: el trabajo de campañas de concientización, información y educación del consumidor en cuanto a sus derechos y deberes; el desarrollo de mecanismos de rendición de cuentas por parte de las empresas, tanto sobre su acción comercial, como en lo referente al trato brindado a sus socios comerciales; y, finalmente, el fortalecimiento de organizaciones gremiales activas en la elevación de estándares de desempeños de la industria.

En particular, en lo que se refiere al ámbito de la gestión de la cadena de suministro, las acciones menos valoradas por los directivos estuvieron referidas al desarrollo de capacidades en los socios comerciales y al fomento de una mayor interacción con la empresa. Esto resulta deseable para que, a nivel corporativo, se desarrollen procesos de consulta a sus socios comerciales sobre aspectos que los afectan, así como para la promoción de sistemas de rendición de cuentas sobre su comportamiento comercial. Estas dos acciones parecen centrales si se considera que las grandes empresas del país trabajan con otras empresas de menor dimensión, con limitadas capacidades de gestión. Esto, por otra parte, se encuentra íntimamente vinculado con la capacidad de la gran empresa local de ser fuente generadora de autoempleo formal y de calidad.

8.2. Contribuciones de la tesis doctoral al mundo académico y empresarial

Desde el campo académico, la exploración de las relaciones entre las motivaciones personales hacia la RSC, las percepciones sobre las presiones de los agentes sociales y la priorización de la actuación social corporativa, a través del modelo de investigación empírica propuesto, ha generado un mayor conocimiento sobre la dinámica del proceso de toma de decisiones de los directivos a cargo de la gestión de la RSC. En este sentido,

los hallazgos de la presente investigación han resaltado la necesidad de que las investigaciones sobre el tema aborden una doble perspectiva que integre los principios de la RSC y la respuesta social de la empresa.

Por un lado, se ha puesto en evidencia la relevancia de las consideraciones sobre el perfil del directivo en cuanto a sus motivaciones personales. Por otro lado, el análisis llevado a cabo en torno a los aspectos instrumentales en el proceso de toma de decisiones –referidos a la percepción de los riesgos de las presiones externas y a la forma de actuar ante los mismos- sugiere la necesidad de estudiar esta dinámica enmarcada en contextos específicos del entorno organizacional. Esto es, en sectores de actividad empresarial diferentes o contextos geográficos, sociales y económicos particulares.

Un segundo elemento que constituye un aporte central de esta investigación ha sido la constatación de la pertinencia de estudiar el fenómeno de la RSC enfocado en cada uno de los ámbitos específicos de la actuación social responsable empresarial, sin perder la perspectiva integral del concepto abordado. La profundización de la comprensión de cada ámbito de la RSC y sus particularidades resulta un tema central a nivel académico.

Especial relevancia ha merecido la constatación empírica de modelos conceptuales existentes en la literatura para evaluar aspectos vinculados con las motivaciones del directivo y la gestión de los agentes sociales. En este sentido, su aplicación en el contexto de un país en desarrollo como el Perú resulta pionera, dada la escasa evidencia empírica existente sobre la conceptualización y aplicación de la RSC en la región de Latinoamérica.

En lo que se refiere al aporte de esta investigación al mundo empresarial, resulta destacable mencionar la importancia de contar con información que recoja las percepciones de quienes protagonizan y promueven la adopción de prácticas

responsables en las empresas que operan en los países de la región. Por un lado, dicha información resulta de utilidad para diversas organizaciones que buscan sensibilizar, promover, informar, capacitar y acompañar al sector empresarial en la adopción de un concepto integral de la RSC. En este grupo destaca el trabajo de los gremios empresariales, las organizaciones no lucrativas y las universidades.

Por otra parte, desde el ámbito de la empresa, la caracterización de los perfiles empresariales y sus comportamientos y creencias en torno a la RSC permite identificar a aquellas empresas o sectores con mayor nivel de maduración del tema, de modo de capitalizar sus experiencias y transmitirlas a sectores empresariales que se encuentran en fases más incipientes o que no han abordado la RSC con un enfoque integral. En este mismo sentido, el estudio del rol que los diversos agentes sociales vienen desempeñando –desde la visión de las empresas analizadas- permite evidenciar la necesidad de fortalecer a grupos claves en el acompañamiento de la empresa, tales como las organizaciones no gubernamentales y los medios de comunicación.

En lo que se refiere a la utilidad del estudio realizado, como fuente de información para los organismos del Estado encargados de promover el comportamiento responsable de la empresa en sus diversos ámbitos de actuación, un acercamiento a la comprensión de los mapas mentales de los directivos que influencian la toma de decisiones en la empresa –tal como se ha hecho en esta tesis doctoral-, permite desarrollar una agenda de información y sensibilización sobre la RSC más proactiva, dirigida a aquellos sectores empresariales no familiarizados con el concepto y sus implicancias para la gestión empresarial y para el desarrollo económico, social y ambiental local. Esto resulta deseable frente a la necesidad de que en los países en desarrollo se dialogue más sobre prácticas éticas, se genere conciencia sobre la relevancia del tema y se adapten a la realidad local los avances realizados por el empresariado en regiones de mayor desarrollo.

Asimismo, los hallazgos presentados aportan información relevante para el diseño de una política pública enfocada en la generación de incentivos más efectivos, que sean bien recibidos por el sector empresarial, donde se reconozcan y valoren las buenas prácticas empresariales como parte de un proceso de educación de los diversos actores claves (la propia empresa, el Estado, el mercado, el ciudadano en general y las organizaciones de la sociedad civil que lo representan). En este mismo sentido, a partir de los resultados obtenidos, es posible acercarse a la percepción empresarial sobre la efectividad de la legislación existente a nivel local en temas centrales de la operación empresarial, como son: el tema laboral; el tema medioambiental y las prácticas de buen gobierno corporativo.

8.3. Limitaciones de la investigación realizada

Es pertinente destacar varias limitaciones que deben ser consideradas en el desarrollo del trabajo empírico realizado.

En primer lugar, se trata de un estudio que recoge las percepciones de los directivos que tienen a su cargo la gestión de la RSC y, en ese sentido, estas percepciones –como en la generalidad de estudios que abordan temas de valores personales- tienen un carácter subjetivo difícil de aislar. Por ello, es conveniente anotar que el foco de esta investigación no ha estado referido al diagnóstico del desempeño de la empresa en cuanto a su actuación en temas de RSC sino, más bien, dado que el interés de esta investigación ha sido el estudio de las percepciones personales del directivo sobre el tema, las conclusiones obtenidas están referidas al terreno de la lógica del proceso de decisión. Asimismo, se debe considerar que la información recogida corresponde a la coyuntura vivida por los directivos encuestados en un momento determinado de su experiencia profesional y de la situación de la empresa y el contexto en el que operaba, por lo que su validez se limita a un periodo de tiempo cercano al momento puntual del desarrollo de la investigación.

Por otro parte, a lo largo de esta tesis doctoral, el tema de los valores personales del directivo se ha restringido al estudio de sus motivaciones frente a la RSC. Como en otras investigaciones centradas en valores personales, ésta afronta la limitación que subyace en el esfuerzo por capturar la dinámica del raciocinio y la emotividad humana que actúan de manera sumamente compleja. Según ello, todo esfuerzo a futuro por mejorar los instrumentos de recolección de información con el fin de matizar las diversas motivaciones del comportamiento humano resultará apreciado y enriquecedor.

Adicionalmente, la concepción del rol de la empresa en la sociedad pudiera verse influida por valores personales de carácter más universal, tales como: el valor de la solidaridad, la equidad, la justicia social, la confianza, el sentido de transcendencia del ser humano en la sociedad, entre otros. Si bien estos valores han sido aludidos en el marco teórico presentado al tratar el tema de la ética personal, no han sido incluidos de manera explícita como variables influenciadoras de las motivaciones de la RSC. Esto se explica en el hecho de que, a partir de la literatura existente y revisada en esta tesis doctoral, la medición de los valores personales requiere de la utilización de instrumentos amplios y complejos –por la natural intangibilidad y subjetividad del tema-, lo que hubiese hecho bastante más complejo el instrumento de recolección de información y, asimismo, hubiese requerido de un tiempo de entrevistas individuales superior al utilizado. Esto, a juicio de la autora, podría haber puesto en riesgo la viabilidad del estudio de campo, dadas las limitaciones en este sentido expresadas por los directivos encuestados. En consecuencia, resulta pertinente anotar que el modelo de investigación empírica se ha restringido a las motivaciones personales frente a la RSC, dejando espacio al desarrollo de futuras investigaciones que incluyan como una variable influenciadora de esas motivaciones, al amplio conjunto de valores personales del individuo.

Por otra parte, y del mismo modo que en el caso anterior, el contexto cultural en el que actúa el directivo lleva inmerso valores propios del colectivo con el que se convive y del cual se es parte. En este sentido, una limitación de esta investigación ha sido la no consideración de factores culturales del entorno de la empresa (e.g. factores culturales del

país en el que se actúa) para centrarse únicamente en aspectos de la cultura organizacional, la cual pudiera o no estar influída por las políticas y lineamientos de propietarios provenientes de empresas extranjeras (aspectos analizados en las hipótesis 6 y 11 de la presente investigación).

Otra limitación del estudio es la dificultad inherente al análisis de los factores que influyen en la acción empresarial. En este sentido, no es posible ser exhaustivo cuando se trata de reproducir las posibles oportunidades para la actuación social responsable de la empresa y, por ello, el estudio realizado ha buscado incluir acciones representativas aunque siempre limitadas sobre la actuación empresarial. Por otra parte, la consideración de algunos de los aspectos que influyen en el proceso de toma de decisiones en el contexto empresarial necesariamente excluye varios otros aspectos de la dinámica empresarial que pudieran ser considerados. Este es el caso de factores tales como: el rol del líder de la organización en el proceso, la influencia de otras diversas manifestaciones de la cultura organizativa, aspectos estructurales no contemplados y otras particularidades de la gestión de cada organización.

En este mismo orden de ideas, se debe destacar que, en el contexto peruano, la función de la gestión de la RSC en muchos casos no está claramente asignada a un directivo en particular por lo que siempre existe el riesgo de que alguna otra persona de la organización o un conjunto de ellas pudieran haber sido más idóneas para capturar de mejor manera el proceso de decisión analizado. En cuanto a la muestra de empresas estudiadas, ésta resulta representativa del universo de las 200 empresas más grandes del Perú y, en este grupo, la función de gestión de los temas de RSC se encuentra asignada a directivos de distinto nivel jerárquico en la empresa (lo que refleja la diversidad de enfoques sobre el tema en la realidad empresarial del país). Según ello, una limitación de la investigación realizada se refiere a la decisión de no analizar las estructuras organizacionales propias de cada empresa en estudio, para poder identificar la capacidad de decisión e implementación de las ideas de los directivos entrevistados. En este sentido, una profundización del estudio de las prerrogativas de estos directivos en cuanto

al tema pudiera, en investigaciones futuras, segmentar aún más al grupo de entrevistados para obtener conclusiones más precisas sobre este aspecto.

Finalmente, el estudio recoge las percepciones y motivaciones de una muestra de directivos encuestados pertenecientes a 100 de las 200 más grandes empresas del país. Si bien esta muestra fue obtenida a partir de métodos probabilísticos, aun considerando los niveles de error estadístico calculados, el alcance de las conclusiones obtenidas se limita a las 200 empresas más grandes que operan en el país, por lo que no pueden ser generalizadas a todo el empresariado nacional o a otros contextos geográficos.

8.4. Futuras líneas de investigación

En concordancia con las afirmaciones de **Margolis y Walsh** (2003), la investigación orientada al estudio de la empresa en su rol en la sociedad debiera cumplir alguno de estos fines: conocer cómo las empresas se ven motivadas a actuar; cómo generan opciones de respuesta; cómo evalúan estas opiniones y eligen qué hacer; cómo implementan sus decisiones y, qué valor social están generando con su actuación. La presente investigación ha tenido objetivo contribuir con el mayor conocimiento sobre el modo en que los directivos leen los estímulos del entorno (a través de la presencia de los agentes sociales), así como sobre sus concepciones personales en torno al rol de la empresa en la sociedad para, a partir de allí, comprender mejor cómo toma sus decisiones en torno a la actuación social corporativa. Sin embargo, como sugieren estos autores, no explora el proceso de implementación de sus decisiones, así como tampoco evalúa el impacto generado en la sociedad. Estas constituirán líneas centrales para futuras investigaciones a partir de estos hallazgos.

La investigación desarrollada ha abordado tres temas del ámbito de la gestión organizacional. El primero de ellos, referido a la actuación social responsable de la

empresa. Sobre este punto, tal como se ha evidenciado en la presente investigación, cuando se analizan temas vinculados con la RSC se requiere formular conclusiones para contextos y tópicos específicos. En este sentido, el análisis por conglomerados desarrollado en el apartado 7.7.1. y la comprobación de las hipótesis que plantearon variables moderadoras en la priorización de la acción responsable corporativa refuerzan la idea de que factores contextuales inciden en la visión y acción en temas de RSC.

Considerando lo anterior, futuras líneas de investigación pudieran tener como objetivo la profundización en el conocimiento de la dinámica empresarial que se vive en la actuación social responsable en cada uno de los ámbitos de la RSC aquí planteados, así como en diversos contextos geográficos y en diversos campos de la actividad empresarial. Asimismo, resultará relevante ampliar el estudio a las organizaciones de menor tamaño –significativas en cuanto a su número en el contexto local- y a las vías alternativas para promover el desarrollo social del país.

En lo que se refiere a la gestión de la RSC al interior de la empresa, resultará relevante profundizar en el estudio de las mejores prácticas que conduzcan a la inserción de la RSC en la estrategia del negocio, en la estructura organizacional, en sus procesos de gestión y en la cultura organizacional. Según ello, la exploración en profundidad de la lógica del proceso de toma de decisiones en temas de RSC podría considerar un conjunto de otros factores organizacionales y contextuales no necesariamente abordados en este estudio. Como afirman **Camelo Ordaz et ál.** (2005), además de las características personales de los directivos, los procesos de interacción de estos equipos y otros factores organizacionales también son relevantes en la comprensión de su influencia en los resultados organizacionales.

En particular, en lo que se refiere a los aspectos organizacionales, se ha evidenciado la especial relevancia de temas como el diseño de políticas organizacionales; la interacción que se produce entre los valores personales y los corporativos en el marco de la cultura

empresarial, así como de la cultura del entorno en el que se opera; la necesidad de adaptar los procesos internos para lograr una gestión efectiva y, finalmente, la presencia necesaria de mecanismos de comunicación, consulta y rendición de cuentas a los diversos agentes sociales. Si, por otro lado, consideramos que la inserción de prácticas de RSC requiere de un esfuerzo innovador por parte de las empresas, será necesario, como resaltan **Camelo Ordaz et ál.** (2008), promover además un mayor protagonismo de los equipos de trabajo en toda la organización, cuyos esfuerzos deberán estar articulados a una gestión estratégica de la RSC. Tales aspectos, de forma individualizada o en conjunto –como un sistema integral de gestión- podrían promover nuevas investigaciones sobre el tema.

Por otra parte, el estudio de las relaciones con los agentes sociales, como segundo tema central de esta investigación empírica, puede ser ampliado a periodos de investigación más amplios, de manera que se pueda documentar la dinámica de cambio experimentada por las empresas en la gestión de estas relaciones, más allá de un momento puntual vivido por la empresa. Esto permitiría contextualizar bajo una perspectiva de mayor alcance la evolución de las relaciones de la empresa con su entorno, de modo que la RSC adquiera una mayor proyección en el largo plazo.

En adición a lo anterior, resulta relevante destacar que la literatura encontrada sobre la experiencia de las empresas que operan en países de economías emergentes es aún escasa. Por ello, resulta prioritario, para extender la incorporación de los enfoques sobre la RSC y sobre la gestión de los agentes sociales a regiones donde se hacen evidentes importantes imperfecciones del mercado debido a desigualdades sociales y económicas, que se continúe promoviendo el estudio del tema. Por otra parte, es en estas regiones donde la incidencia de las prácticas responsables a nivel corporativo, y también a nivel de las instituciones del Estado y de las organizaciones de la sociedad civil, requiere de mayor avance con la finalidad de contribuir con el desarrollo de un tejido institucional más sólido para lograr el desarrollo social y económico.

Finalmente, el tercer tema central en el que esta investigación ha centrado su atención es el estudio del directivo como catalizador de la acción empresarial. Las empresas, conformadas por personas y sostenidas en su talento, sus motivaciones y sus percepciones, requieren de directivos con visiones amplias sobre el rol de la empresa en la sociedad. Los estudios que permitan profundizar en el conocimiento de los valores personales que impulsan a los individuos a actuar y que generan líderes transformadores de la realidad resultan esenciales en un tema con importante sesgo hacia la búsqueda del bienestar no solo individual, sino también colectivo. Las evidencias encontradas en esta investigación empírica destacan la necesidad de continuar explorando sobre el nivel de influencia de los valores y creencias del directivo no solo sobre la forma en que prioriza la actuación social responsable de la empresa sino también sobre sus percepciones sobre el entorno y sus actores. En este sentido, el estudio realizado se queda en el plano de las percepciones por lo que cualquier articulación de estos marcos conceptuales con la implementación de las acciones de la RSC enriquecerán su aporte.

Desde esta perspectiva, las investigaciones multidisciplinarias –que combinen aspectos sociológicos, filosóficos, psicológicos y antropológicos con aquellos más cercanos a las ciencias económicas y empresariales- pueden generar aportes significativos en el avance del conocimiento del hombre y su capacidad para promover cambios trascendentales en favor de la sociedad.

Por último, es destacable que, a partir del análisis exploratorio de la relación existente entre las variables analizadas (motivaciones en la RSC, presiones de los agentes sociales y prioridad en la actuación social responsable), se aprecian ciertos posibles patrones de comportamiento en el proceso de decisión de los directivos, que podrían ser estudiados en investigaciones futuras más orientadas a la evaluación de relaciones de causalidad entre estas tres variables. Por ello, resulta pertinente sugerir que en estudios futuros se considere el análisis conjunto del enfoque normativo y el enfoque instrumental de la RSC (planteados de manera individualizada a través de los objetivos de la presente tesis

doctoral, y abordados en forma conjunta de manera exploratoria), como elementos que condicionan la actuación social responsable de la empresa.

8.5. Resumen del capítulo

El capítulo final de esta tesis doctoral presenta las principales conclusiones en torno al trabajo realizado. Para ello, lleva a cabo un análisis paralelo de las aportaciones del marco teórico presentado en la primera parte de la tesis doctoral y de los hallazgos de la investigación empírica presentados en la segunda parte de la tesis. En este sentido, corrobora algunas afirmaciones previas realizadas por otros autores y, amplía y puntualiza algunos otros aspectos recogidos a partir de la contrastación de las hipótesis de investigación y del posterior análisis exploratorio de las diversas relaciones entre las variables del modelo de investigación empírica.

Asimismo, como parte de este análisis, se destacan algunos detalles relevantes sobre las puntuaciones asignadas por los encuestados a las preguntas específicas del cuestionario. En este sentido, en lo que se refiere a la priorización de las acciones contenidas en los seis ámbitos de la actuación social responsable a nivel corporativo, se resaltan aquellas acciones de cada ámbito que lograron mayores y menores puntuaciones. Del mismo modo, en lo que se refiere a los componentes de la RSC, se evalúa la importancia relativa de las motivaciones del directivo en este tema, desde una perspectiva comparativa para los diversos ámbitos de la actuación social responsable de la empresa. Finalmente, se realiza un análisis similar de los atributos y la relevancia de los grupos de agentes sociales y de sus demandas, por cada ámbito en estudio. El análisis descrito se lleva a cabo como marco referencial para establecer un paralelo con el análisis de las relaciones significativas entre variables, evidenciadas a partir de la aplicación de técnicas estadísticas. Luego de ello, el capítulo presenta las reflexiones finales de la autora y algunas propuestas de acciones concretas que pudieran llevarse a cabo, a la luz las respuestas de los encuestados.

Finalmente, se presentan las principales contribuciones que, a juicio de la autora, realiza esta tesis doctoral, tanto para el mundo académico, como para las empresas del sector privado, del Estado y del sector de las organizaciones no lucrativas. A continuación, se deja evidencia de las limitaciones del trabajo realizado y se proponen futuras líneas de investigación que surgen a partir de la exploración de las diversas variables analizadas.

BIBLIOGRAFÍA

Contenido:

Referencias bibliográficas.

Páginas web consultadas.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

ACCIÓN EMPRESARIAL: 2001: *Indicadores Acción Empresarial de Responsabilidad Social.* Santiago de Chile, Acción Empresarial.

ACCIONRSE: 2004: “RSE y Pymes: Una ventaja competitiva". *La Segunda*, No. 2.

ACCOUNTABILITY: 2005: *Responsible Competitiveness. Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practices*. Londres, AccountAbility.

AFUAH, A.: 1999: *La dinámica de la innovación organizacional*. México D. F., Oxford University Press.

AGLE, B. R.; T. DONALDSON; R. E. FREEMAN; M. C. JENSEN; R. K. MITCHELL y D. J. WOOD: 2008: “Dialogue: Towards Superior Stakeholder Theory “. *Business Ethics Quarterly,* Vol. 18, No. 2, 153-190.

AGLE, B. R.; R. K. MITCHELL y J. A. SONNENFELD: 1999: “Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values”. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 507-525.

AGLE, B. R.; N. NAGARAJAN; J. SONNENFELD y D. SRINIVASAN: 2004: “Does CEO Charisma matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among CEO Charisma, Organizational Performance, and Environmental Uncertainty”. *Academy of Management Proceedings 2004,* U1-U6.

AGÜERO, F.: 2008: “La Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina”, en C. SANBORN Y F. PORTOCARRERO (Editores): 2008: *Filantropía y Cambio Social en América Latina.* Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latinamerican Studies,147-178.

AGUILERA, R. V.; D. E. RUPP; C. A. WILLIAMS y J. GANAPATHI: 2007: “Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations”. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 836-863.

AHMAD, S. J.: 2006: “From principles to Practice”. *Journal of Corporate Citizenship,* No. 24, 115-129.

AHMED, P. K y S. MACHOLD: 2004: “The Quality and Ethics Connection: Towards Virtuous Organizations”.*Total Quality Management,* Vol. 15, No. 4, 527-545.

APEC: 2005: *Corporate Social Responsibility in the Apec Region. Current Status and Implications. Economy Paper Peru*. Singapur, Asia-Pacific Economic Cooperation y Japón, Institute for International Studies and Training.

ARELLANO, R.: 2003: *Los Estilos de Vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI.* Lima, Arellano Investigación de Marketing S.A. Segunda edición.

ARAUJO, A.; J. BARRUTIA; J. HOYOS; J. LANDETA y P. IBÁÑEZ: 2006: "Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos”. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 6, No. 1, 83-98.

ARELLANO, R. y D. BURGOS: 2004: *Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe*. Lima, Empresa Periodística Nacional S.A.

ARIZKUREN, A.: 2002: *Manual de realización del Balance Social en la empresa*. San Sebastián, ESTE-Universidad de Deusto.

AUPPERLE, K. E.: 1984: “An empirical measure of corporate social orientation”, en L. E. PRESTON: *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 6, 27-54.

AUPPERLE, K. E.; A. B. CARROLL y J. D. HATFIELD: 1985: “An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability”. *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, 446-463.

AUSTIN, J. y J. COATSWORTH: 2007: "Convertir la incertidumbre en oportunidad. Las empresas y el vuelco político de América Latina hacia la izquierda". *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, 48-55.

AUSTIN, J.; H. LEONARD; E. REFICCO y J. WEI-SKILLERN: 2004: "Corporate Social Entrepreneurship: A new Vision of CSR*". Social Enterprise Working Paper 25-09-04.* Boston, Harvard Business School.

AUSTIN, J. y equipo SEKN: 2004: *Social Partnering In Latin America*. Boston, David Rockefeller Center for Latinamerican Studies.

AUSTIN, J.; R. GUTIÉRREZ; E. OGLIASTRI y E. REFFICO: 2007: "Capitalizing on Convergence ". *Stanford Social Innovation Review,* Invierno, 24-31.

BANURI, T. y E. SPANGER-SIEGFRIED: 2001: "The Global Compact and the Human Economy". *Journal of Human Development,* Vol. 2, No. 1, 7-17.

BARNETT, M. L.: 2007: "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 794-816.

BASIL, D. Z. y D. WEBER: 2006: "Values motivation and concern for appearances: The effect of personality traits on response to corporate social responsibility". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marking,* Vol. 11, No. 1, 61-72.

BASU, K. y G. PALAZZO: 2008: "Corporate social responsibility: A process model of sensemaking". *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1, 122-136.

BATY, D.; M. AMBLER Y H. GRAHAM: 2003: *Sustaining value through people*, en *www.europeanbusinessforum.com*. Consultado en setiembre 2007.

BECKER, B. R.; M. HUSELID y D. ULRICH: 2001: *The Human Resource Scorecard. Linking people, strategy and performance*. Boston, Harvard Business School Press.

BENAVIDES, M. y G. GASTELUMENDI: 2001: *Responsabilidad social empresarial: un compromiso necesario*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico – SASE – Perú 2021, Biblioteca de Responsabilidad Social.

BENAVIDES, M.: 2007: "Estructura ocupacional y formación de clases sociales en el Perú", en O. PLAZA (coordinador): 2007: Clases sociales en el Perú: visiones y trayectorias. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú. 21-80.

BERENBEIM, R. E.: 2006: Defining an organization's ethic brand. *Business Ethics and CSR*, Vol. 72, Nos. 16/17, 501-504.

BERMAN, S. L.; A. C. WICKS; S. KOTHA y T. M. JONES: 1999: "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 488-506.

BERMAN, S. L.; R. A. PHILLIPS y A. C. WICKS: 2005: "Resource Dependence, Managerial Discretion and Stakeholder Performance". *Academy of Management Proceedings 2005,* B1-B6.

BETI, I.: 2008: "Las empresas que no sigan un comportamiento ético van a estar cada vez más penalizadas", en *Noticias de Gipuzkoa*, lunes 18 de febrero de 2008. Extraído de http://www.noticiasdegipuzkoa.com/ediciones/2008/02/18/, el 31 de mayo de 2009.

BHATTACHARYA, C. B.; N. C. SMITH y D. VOGEL: 2004: "Integrating Social Responsibility and Marketing Strategy. An Introduction". *California Management Review,* Vol. 47, No. 1, 6-8.

BIES, R. J.; J. M. BARTUNEK; T. L. FORT y M. N. ZALD: 2007: "Corporations as social change agents: Individual, interpersonal, institutional, and environmental dynamics. Introduction to special topic forum". *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 788-793

BIRCH, D. y G. LITTLEWOOD: 2004: "Corporate Citizenship. Some Perspectives from Australian CEOs". *Journal of Corporate Citizenship*, No. 16, 61-69.

BISHOP, L.: 2002: "Building Social Contracts". *Brand Strategy,* No. 161, 30.

BLAIR, M. M.: 1998: "Who Interests Should Corporation Serve?", en M. B. E. CLARKSON (Editor): 1998: *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*. Toronto, University of Toronto Press.

BLOWFIELD, M. y J. G. FRYNAS: 2005: "Setting new agendas: Critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world". *International Affairs,* Vol. 81, No. 3, 499-513.

BOAL, K. B. y N. PEERY: 1985: "The Cognitive Structure of Corporate Social Responsibility". *Journal of Management*, Vol. 11, No. 3, 71-82.

BOURGEOIS III, L. J. y J. V. SINGH: 1983: "Organizacional Slack and Political Behavior Among Top Management Teams". *Academy of Management Proceedings 1983,* 43-47.

BRAMMER, S. y A. MILLINGTON: 2004: "Stakeholder Pressure, Organizational Size, and The Allocation of Departmental Responsibility For The Management of Corporate Charitable Giving". *Business Ethics: A European Review,* Vol. 43, No. 3, 268-295.

BRICKSON, S. L: 2007: "Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value". *Academy of Management Review,* Vol. 32, No. 3, 864-888.

BROWNE, S.: 2003: *Determinants of corporade social performance: An exploratory investigation of top management teams, CEO compensation, and CEO power*. Doctoral Dissertation. Florida, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepeneurship, Nova Southeastern University.

BUCHHOLTZ, A. K.; A. C. AMASON y M. A. RUTHERFORD: 1999: "Beyond Resources: The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy". *Business and Society Review,* Vol. 28, No. 2, 167-187.

CAMELO ORDAZ, C.; A. B. HERNÁNDEZ LARA y R. VALLE CABRERA: 2005: "The relationship between top management teams and innovative capacity in companies". *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 8, 683-705.

CAMELO ORDAZ, C.; M. DE LA L. FERNÁNDEZ ALLES y R. VALLE CABRERA: 2008: "Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies". *The International Journal of Human Resource Management,* Vol. 19, No. 4 - Abril, 620-638.

CAMPBELL, J. L.: 2007: "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of Corporate Social Responsibility". *Academy of Management Review,* Vol. 32, No. 3, 946-967.

CANESSA, G. y C. M. CUBA: 2006: *Indicadores de RSE*. Lima, Perú 2021.

CARAVEDO, B.: 1998: *Perú: empresas responsables*. Lima, Ediciones SASE-Perú 2021.

CARAVEDO, B.: 1999: *Lo social y la empresa a fines de siglo*. *Responsabilidad social empresarial: avances y logros.* Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Biblioteca de Responsabilidad Social.

CARAVEDO, B.; P. MARISCAL; K. SALINAS y J. C. VILLACORTA: 2000: *Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia.* Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico – SASE – Perú 2021, Biblioteca de Responsabilidad Social.

CARLISLE, Y. M. y D. O. FAULKNER: 2004: "Corporate social responsibility: A stages framework". *European Business Journal*, Vol. 16, No. 4, 143-152.

CARRASCO, I.: 2007: "Corporate Social Responsibility, Values and Cooperation". *International Advances in Economic Research,* Vol. 13, No. 4, 454-460.

CARROLL, A. B. y G. W. BEILER: 1975: "Landmarks in the Evolution of the Social Audit". *Academy of Management Journal,* Vol. 28, No. 3, 589-599.

CARROLL, A. B.: 1979: "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 497-505.

CARROLL, A. B.: 1996: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, South-Western College Publishing. Tercera edición.

CARROLL, A. B.: 2000: "Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality". *Business Ethics Quarterly,* Vol. 10, No. 1, 33-42.

CARROLL, A. B.: 2004: "Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge". *Academy of Management Executive,* Vol. 18, No. 2, 114-120.

CENTRARSE: 2008: *IndicaRSE. Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial.* Guatemala, CentraRSE.

CHAGANTI, R. y R. SAMBHARYA: 1987: "Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management". *Strategic Management Journal,* Vol. 8, No. 4, 393-401.

CHAKRABORTY, S. K.; V. KURIEN; J. SINGH y otros: 2004: "Management Paradigms Beyond Profit Maximization". *The Journal for Decision Makers*, Vol. 9, No. 3, 91-117.

CHANDLER, A. D.: 1987: *La mano visible.* Madrid, Ministerio de Trabajo.

CLAPHAM, S. E.; C. R. SCHWENK y C. CALDWELL: 2005: "CEO Perceptions and Corporate Turnaround". *Journal of Change Management,* Vol. 5, No. 4, 407-428.

CLARK, C. H. y S. UCAK: 2006: *RISE For-Profit Social Entrepreneur Report: Balancing Markets and Values.* Nueva York, RISE - Columbia Business School.

CLARKSON, M. B. E.: 1995: "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 92-117.

COELHO, P. R.; J. E. MCCLURE y J. A. SPRY: 2003: "The social responsibility of corporate management: A classical critique": *Mid-American Journal of Business,* Vol. 18, No. 1, 15-24.

COLDWELL, D. A. L.: 2001: "Perceptions and expectations of corporate social responsibility: Theoretical issues and empirical findings". *South African Journal of Business Management,* Vol. 32, No. 1, 49-55.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS: 2001: *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Bruselas, European Commission.

COMISIÓN EUROPEA: 2003: *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*. Luxemburgo, European Commission.

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT: 1971: *Social Responsibilities of Business Corporations.* Nueva York, CED.

CONFIEP y OIT: 1997: *Manual de Balance Social*. Lima, Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas del Perú.

CORREA M. E.; S. FLYNN y A. AMIT: 2004: "Responsabilidad social corporativa en América Latina: Una visión empresarial". *Serie Medio Ambiente y Desarrollo*, No. 85.

CRANE, A.; C. DRIVER; J. KALER; M. PARKER y J. PARKINSON: 2005: "Stakeholder democracy: Towards a multi-disciplinary view". *Business Ethics: A European Review,* Vol. 14, No. 1, 66-75.

DATUM INTERNACIONAL: 2007: *Monitor de Responsabilidad Social Corporativa. Estudio de Opinión Pública en el Rol cambiante de las Compañías*. Lima, Datum Internacional.

DAVENPORT, K.: 2000: "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach For Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures For Assessing It". *Business Society*, Vol. 39, No. 2, 210-219.

DAVIS, K.: 1960: "Can business afford to ignore social responsibilities?". *California Management Review,* Vol. 2, No. 3, 70-76.

DAVIS, K. y R. L. BLOMSTROM: 1966: *Business and its environment*. Nueva York, McGraw-Hill.

DAWKINS, J. y S. LEWIS: 2003: "CSR in stakeholder expectations: And their implication for company strategy". *Journal of Business Ethics,* Vol. 44, No. 2/3, 185-193.

DELBARD, O.: 2008: "CSR legislation in France and the European regulatory paradox: An analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice". *Corporate Governance,* Vol. 8, No. 4, 397-405.

DHANARAJAN, S.: 2005: "Managing Ethical Standards: When Rhetoric Meets Reality". *Journal of Corporate Social Responsibility. Development In Practice, OXFAM,* Vol. 15, Nos. 3 y 4, 529-538.

DE LA CUESTA, M.: 2004: "El porqué de la responsabilidad social corporativa". *Boletín Económico de ICE,* No. 2813 del 2 de agosto al 5 de septiembre 2004, 45-58.

DEL CASTILLO, E.: 2008: *Caso Profuturo AFP ¿Estrategia de largo plazo en época de guerra comercial?* En www.up.edu.pe/admportal/casos.php, consultada el 9 de enero de 2009.

DEL CASTILLO, E. y G. YAMADA: 2008: *Responsabilidad social y buen clima laboral: Una fórmula ganadora*. Colección Apuntes de Estudio No. 70. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

DERES: 1999: *Manual para la preparación e implementación del Balance Social en el Uruguay*. Montevideo, DERES - Desarrollo de la Responsabilidad Social.

DERES: 2004: *Manual de Autoevaluación. Responsabilidad Social Empresaria.* Montevideo, DERES - Desarrollo de la Responsabilidad Social.

DJSI WORLD INDEX DESIGN COMMITTEE: 2004: *Dow Jones Sustainability World Indexes Guide.* Dow Jones Indexes, STOXX Limited and SAM Group, versión 6.

DOANE, D y A. HOLDER: 2007: *Why Corporate Social Responsibility is failing children*. Londres, Corporate Responsibility Coalition y Save the Children.

DONALDSON, T y L. E. PRESTON: 1995: “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications”. *Academy of Management Review*, Vol. 20., No.1, 65-91.

DONALDSON, T.: 2000: “Are business managers “professionals”?”. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, No. 1, 83-94.

DONALDSON, T: 2002: “The stakeholder revolution and the Clarkson principles“. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 2, 107-111.

DRUCKER, P.: 1984: "The New Meaning of Corporate Social Responsibility". *California Management Review,* Vol. 26, No. 2, 53-63.

DURAND, F.: 1996: *Incertidumbre y Soledad. Reflexiones Sobre los Grandes Empresarios de America Latina*. Lima, Fundación Friedrich Ebert.

DURAND, F.: 2008: "Empresa y Responsabilidad Social Empresarial: El Caso Peruano", en C. SANBORN Y F. PORTOCARRERO (Editores): 2008: *Filantropía y Cambio Social en América Latina.* Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latinamerican Studies, 233-264.

EBERHARD-HARRIBEY, L.: 2006: "Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: how CSR comes to legitimate the European regulation process". *Corporate Governance,* Vol. 6, No. 4, 358-368.

EGRI, C. P.; D. RALSTON; L. MILTON y otros: 2004: "Managerial perspectives on corporate environmental and social responsibilities in 22 countries". *Academy of Management Proceedings 2004,* C1-C6.

FERNÁNDEZ, R.: 2001: *Estrategia medioambiental, stakeholders y valores de los directivos: Un análisis de su relación en las empresas manufactureras españolas.* Tesis doctoral. León, Dirección de Economía de la Empresa de la Universidad de León.

FERNÁNDEZ, M.: 2003: *Modelo de comportamiento de la organización virtual: Una aplicación empírica a los sistemas de franquicia.*Tesis doctoral. Gran Canaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

FINKELSTEIN, S.; D. C. HAMBRICK: 1990: "Top Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion". *Administrative Science Quarterly,* Vol. 35, No. 3, 484-503.

FLORES, J.; A. CONDO y A. PRADO: 2005: *Índice de Competitividad Responsable 2003: Resultados de América Latina.* Alajuela, Accountability e INCAE.

FLORES NANO, L.: 2004: “Óptica Política”, en R. ARELLANO y D. BURGOS: 2004: *Los Estilos de Vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Lima, Arellano Investigación de Marketing S.A. Segunda edición, 9-10.

FOKA, I.: 2003: “The FSM: a holistic approach to measuring ethical and social performance”. *Business Ethics: A European Review,* Vol. 12, No. 4, 314-324.

FOSTER, D. y J. JONKER: 2005: “Stakeholders relationships: the dialogue of engagement”. *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 5, 51-57.

FRANCKE, M. de L.: 2007: *LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO. El caso específico de la adaptación en el proceso de expatriación.* Tesis Doctoral. San Sebastián, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-ESTE, Universidad de Deusto.

FREDERICK, W. C.: 1960: “The growing concern over business responsibility”. *California Management Review*, Vol. 2, No. 4, 54-61.

FREDERICK, W. C.: 1978: *From CSR1 to CSR2. The Maturing of Business and Society Thought. Working Paper 279*. Pittsburgh, University of Pittsburgh.

FREDERICK, W. C.: 1987: “Theories of corporate social performance”, en S. P. SETHI y C. M. FALBE (Editores): 1987: *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*. Nueva York, Lexington Books, 142-161.

FREDERICK, W. C.: 1994: "From CSR1 to CSR2". *Business and Society*, Vol. 33, No. 2, 150-164.

FREEMAN, R. E. y D. L. REED: 1983: “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". *California Management Review*, Vol. XXV, No. 3, 88-106.

FREEMAN, R. E.: 1984: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Toronto, Pitman.

FREEMAN, R. E.: 1994: “The politics of stakeholder theory: Some future directions”. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No. 4, 409-421.

FREEMAN, R. E.: 1999: “Response. Divergent stakeholder theory”. *Academy of Management Review,* Vol. 24, No. 2, 233-236.

FREEMAN, R. E., A. C. WICKS y B. PARMAR: 2004: “Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited” ”. *Organization Science,* Vol. 15, No. 3, 364-369.

FROOMAN, J.: 1997: "Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth". *Business & Society*, Vol. 36, No. 3, 221-249.

FROOMAN, J.: 1999: “Stakeholder influence strategies”. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 191-205.

FRYE, M. B.; E. NELLING y E. WEBB: 2006: “Executive Compensation in Socially Responsible Firms”. *Corporate Governance,* Vol. 14, No. 5, 446-455.

FTSE: 2003: *FTSE4Good Index Series. Inclusion Criteria*. FTSE International Limited.

FUENTES, F., J. NÚÑEZ y R. VEROZ: 2005: "Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos". *Universia Business Review*, No. 7, tercer trimestre, 68-89.

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO: 2004: *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas. Informe 2004*. Colección “Empresa del Mañana”. Barcelona y Zaragoza, Fundación Avina, Fundación Ecología y Desarrollo y Gobierno de Aragón.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD: 2008: *El ciudadano ante las actuaciones empresariales relacionadas con la integración de personas desfavorecidas durante 2007*. En http://www.empresaysociedad.org, consultada el 8 de abril de 2009.

GALAN, J. I.: 2006: "Corporate Social Responsibility and Strategic Management". *Journal of Managemenet Studies,* Vol. 43, No. 7, 1629-1641.

GALBREATH, J.: 2006: "Does primary stakeholder management positively affect the bottom line? Some evidence from Australia". *Management Decision*, Vol. 44, No. 8, 1106-1121.

GARAVITO, C.: 2004: *Informe final. Consultoría sobre cumplimiento de estándares sociales y responsabilidad social empresarial en empresas transnacionales.* En www.plades.org.pe/publicaciones/estudios/vigilancia_social/panorama_rse.pdf, consultada el 10 de diciembre de 2008.

GARCÍA, I.; J. J. GIBAJA y A. MUJIKA: 2007: "Opinión del consumidor guipuzcoano sobre la responsabilidad social corporativa", en GUIBERT, J. M. (Coordinador): 2007: *Empresa y Responsabilidad Social en Guipuzkoa*. Donostia- San Sebastián, Universidad de Deusto, 137-172.

GARCÍA DE MADARIAGA, J. y C. VALOR: 2007: "Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives". *Journal of Business Ethics,* Vol. 71, No. 4, 425-439.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: 1988: "Responsabilidad social de la empresa hoy: El Balance Social". *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización.* No. 139. Alcalá de Henares, Universidad Alcalá de Henares.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.:1991: *Ética empresarial y comportamiento directivo. Cómo configurar corporaciones empresariales edificantes*. Alcalá de Henares, Universidad de Alcalá de Henares.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: s/f: "Participación y gestión de las personas en las empresas e instituciones. Condición para el éxito empresarial", en S. GARCÍA ECHEVARRÍA: s/f: *La empresa participativa: una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones*. Bilbao, Cluster del Conocimiento, 19-47.

GARCíA-LOMBARDíA, P.; K. KSE y J. R. PIN.: 2006: "Presidentes transformadores: Claves del éxito de la banca española". *Harvard Deusto Business Review,* No. 150, 44-54.

GARDNER, H.:1998: *The Ethical Responsabilities of Professionals*. Good Work Project Report Series No. 2, Project Zero. Boston, Harvard University.

GARRIGA, E. Y D. MELÉ: 2004: "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, Nos. 1-2, 51-71.

GELETKANYCZ, M. A. y D. C. HAMBRICK: 1997: "The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 4, 654-681.

GEVA, A.: 2008: "Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice". *Business and Society Review*, Vol. 113, No. 1, 1-41.

GIBAJA, J. J.: 1999: *Un estudio acerca del uso de la información de mercados en las organizaciones. El caso de Mondragón Corporación Cooperativz*. Tesis doctoral. San Sebastián, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-ESTE, Universidad de Deusto.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI): 2002: *Sustainability Reporting Guidelines*. Boston, Global Reporting Initiative.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI): 2006: *RG. Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Versión 3.0*. Amsterdam, Global Reporting Initiative.

GLOBESCAN: 2008: *Corporate Social Responsibility MONITOR 2008*. Toronto, GlobeScan Incorporated.

GONZÁLEZ, E.: 2001: *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de Stakeholders desde la ética discursiva.* Tesis doctoral. Castellón, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Departamento de Filosofía y Sociología, Universitat Jaime I de Castellón.

GOODPASTER, K. E. y J. B. MATHEWS JR.: 1982: "Can a Corporation Have a Conscience?". *Harvard Business Review*, Reprint 82104*,* 1-9.

GOODWELL, E.: 1996: *Standards of Corporate Social Responsibility*. San Francisco, Social Venture Network.

GRAAFLAND, J. y B. VAN DE VEN: 2006: "Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility". *Journal of Corporate Citizenship*, No. 22, 111-123.

GRAVES, S. B. y S. A. WADDOCK: 1994: "Institucional Owners and Corporate Social Performance". *Academy of Management Journal,* Vol. 37, No. 4, 1034-1046.

GREENING, D. W. y B. GRAY: 1994: "Testing a model of organizational response to social and political issues". *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 3, 467-498.

GUIA, J.: 2000: *Implicaciones del capital social para la ventaja competitiva de la empresa en un contexto evolutivo*. Tesis doctoral. Barcelona, Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Universitat Jaume I.

GUIBERT, J. M. (Coordinador): 2007: *Empresa y Responsabilidad Social en Guipuzkoa*. Donostia-San Sebastián, Universidad de Deusto.

GUTHEY, E.; M. MORSING y R. LANGER: 2006: "La Responsabilidad Social Corporativa Como Moda de Gestión Empresarial". *Harvard Deusto Business Review,* No. 150, 56-67.

GWEN, C. y T. D. HILL: 2004: “Towards an ISO for corporate social responsibility”. *Annual Quality Congress Proceedings,* Vol. 58, 135-145.

HAIR J.; F. TATHAM; R. L. ANDERSON y R. E. BLACK: 1999: *Análisis Multivariante*. Madrid, Prentice Hall - Pearson. Quinta edición.

HALEBLIAN, J. y S. FINKELSTEIN: 1993: “Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion”. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, 844-863.

HAMBRICK, D. C. y P. A. MASON: 1984: “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 193-206.

HAMBRICK, D. C. y E. ABRAHAMSON: 1995: "Assessing managerial discretion across industries: A multimethod approach”. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.5, 1427-1441.

HAMEL, G. y C. K. PRAHALAD: 1999: *Compitiendo por el futuro: estrategias para crear los mercados del mañana.* Barcelona, Ariel. Segunda Reimpresión.

HAMMER, B.: 2004: *Workshop series for Corporate Social Responsibility. Objectives and Agenda*. Lima, Universidad del Pacífico.

HANDY, C.: 2002: “What’s Business For?”. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston, Harvard Business School Publising Corporation.

HANKE, J. y A. G. REITSCH: 1996: *Pronósticos en los negocios*. México, Prentice-Hall. Quinta Edición.

HARMSEN H. y B. JENSEN: 2004: “Identifying the Determinants of Value Creation in the Market. A Competence based Approach”. *Journal of Business Research*, No. 5, 533-547.

HAUDRY DE SOUCY, R. M.: 2004: "Óptica Económica", en R. ARELLANO Y D. BURGOS: 2004: *Los Estilos de Vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI.* Lima, Arellano Investigación de Marketing S.A. Segunda edición, 11-12.

HAX, A. y N. I. MAJLUF: 1997: *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la visión a los resultados.* Buenos Aires, Ediciones Gránica S.A.

HAY, R. y E. GRAY: 1974: "Social responsibilities of business managers". *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 1, 135-143.

HEMINGWAY, C. A. y P. W. MACLAGAN: 2004: "Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, No. 1, 33-44.

HEMINGWAY, C. A.: 2005: "Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship". *Journal of Business Ethics,* Vol. 60, No. 3, 233-249.

HENDERSON, D.: 2001: "The case against "corporate social responsibility" ". *Policy*, Vol. 17, No. 2, 28-32.

HILL, C. W. L. y T. M. JONES: 1992: "Stakeholder-agency theory". *Journal of Management Studies,* Vol. 29, No. 2, 131-154.

HILL, R. P.; D. STEPHENS e I. SMITH: 2003: "Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior". *Business and Society Review,* Vol. 108, No. 3, 339-364.

HITT, M. A. y B. B. TYLER: 1991: "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 5, 327-351.

HITT, M. A.; R. D. IRELAND y R. E. HOSKINSSON: 1999: *Administración Estratégica.* México,Thomson Editores. Tercera Edición.

IARSE: 2007: *Guía de Autoaplicación. Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria. Edición 2007/2008*. Córdoba, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria e Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.

ILLIES, J. J. y R. REITER-PALMON: 2007: "Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction". *Journal of Business Ethics,* Vol. 82, No. 1, 251-272.

INSTITUTO AKATU: 2005: *Responsabilidade social empresarial: o que o consumidor consciente espera das empresas*. Pesquisa No. 6. Sao Paulo, Instituto Akatu.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: 2004a: *Tool compatibility guide 2004*. Sao Paulo, Ethos Institute of Business and Social Responsibility/UniEthos.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: 2004b: *ETHOS Business Social Responsibility Indicators*. Sao Paulo, Ripasa. Quinta Edición.

INSTITUTO ETHOS: 2006: *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial.* Sao Paulo, Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.

INSTITUTO PERSONA, EMPRESA Y SOCIEDAD (IPES): 2002: *Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión (02-07-2002).* Barcelona, ESADE.

ISO ADVISORY GROUP ON SOCIAL RESPONSIBILITY: 2004: *Working Report on Social Responsibility*. En http://inni.pacinst.org/inni/corporate_social_responsibility/ WorkingReportonSR.pdf, consultada el 9 de febrero de 2008.

ISO COMMITTEE: 2004: "ISO COMMITTEE MAKES SOCIAL RESPONSIBILITY RECOMMENDATION". *Business and the Environment with ISO 14000 Updates,* Vol. 15, No. 6, 12-13.

JAFFE, D. y H. PASTERNAK: 2006: “Moral intensity as a predictor of social responsibility”. *Business Ethics: A European Review,* Vol. 15, No. 1, 53-63.

JAMALI, D.: 2008: “A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice”. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 1, 213-231.

JAMALI, D. e Y. SIDANI: 2008: “Classical vs. Modern Managerial CSR Perspectives: Insights from Lebanese Context and Cross-Cultural Implications”. *Business and Society Review*, Vol. 113, No. 3, 329-346.

JAWAHAR, I. M. y G. L. MCLAUGHLIN: 2001: "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cicle approach*". Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, 397-504.

JONES, T.: 1995: “Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics”. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, 404-437.

JONES, T. y A. C. WICKS: 1999: “Convergent stakeholder theory”. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 206-221.

JONES, T.; W. FELPS y G. A. BIGLEY: 2007: “Ethical theory and stakeholder related decisions: The role of stakeholder culture”. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.1, 137-155.

JOYNER, B. E. y D. PAYNE: 2002: “Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility”. *Journal of Business Ethics,* Vol. 41, No. 4, 297-311.

JOYNER, B. E.; D. PAYNE y C. A. RAIBORN: 2002: “Building Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility Into the Developing Organization”. *Journal of Developing Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 1, 113-131.

KALER, J.: 2003: "Differentiating stakeholder theories". *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, No. 1, 71-83.

KAPLAN, R. y D. NORTON: 1992: *The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance*. Boston, Harvard Business School Press.

KARAPETROVIC, S. y J. JONKE: 2003: "Integrating of standardized management systems: searching for recipe and ingredients". *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 4, 451-459.

KASSINIS, G. I. y A. PANAYIOTOU: 2006: "Perceptions Matter. Perceptions and Firm Environmental Performance". *Journal of Corporte Citizenship,* No. 23, 67-80.

KAST, F. y J. ROSENZWEIG: 1985: *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. Nueva York, Ediciones McGraw-Hill Series in Management. Cuarta Edición.

KEELER, D.: 2003: "Make it Personal". *Global Finance*, Vol. 17, No. 7, 2.

KEIM, G. D.: 1978a: "Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model". *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 1, 32-39.

KEIM, G. D.: 1978b: "Managerial Behavior and the Social Responsibility Debate: Goals versus Constraints". *Academy of Management Journal.* Vol. 21, No. 1, 57-68.

KETOLA, T.: 2008: "A Holistic Corporate Responsibility Model: Integrating Values, Discourses and Actions". *Journal of Business Ethics,* Vol. 80, No. 4, 419-435.

KEY, S.: 1997: "Analyzing managerial discretion: An assessment tool to predict individual policy decisions". *International Journal of Organizational Analysis,* Vol. 4, No. 2, 134-155.

KINARD, J.; M. E. SMITH y B. R. KINARD: 2003: “Business executives’ attitudes toward social responsibility: Past and present”. *American Business Review,* Vol. 21, No. 2, 87.

LANDETA, J.; J. BARRUTIA y J. HOYOS: 2009: "Management turnover expectations: a variable to explain company readiness to engage in continuous management training". *The International Journal of Human Resource Management,* Vol. 20, No.1, 164-185.

LATTMAN, C. y S. GARCÍA ECHEVARRÍA: 1992: *Management de los Recursos Humanos de la Empresa.* Madrid, Edición Díaz de Santos S.A.

LEE, M. D. P.: 2007: “A review of theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead”. *International Journal of Management Review,* Vol.10, No.1, 53-73.

LOCKETT, A.; J. MOON y W. VISSER: 2006: “Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence”. *Journal of Management Studies,* Vol. 43, No. 1, 115-136.

LOGSDON, J. M. y K. YUTHAS: 1997: “Corporate social performance, stakeholder orientation, and organization moral development”. *Journal of Business Ethics,* Vol. 16, Nos. 12/13, 1213-1226.

LÓPEZ FERNÁNDEZ, M.; F. MARTÍN ALCÁZAR y P. M. ROMERO FERNÁNDEZ: 2007: "Una revisión del concepto y evolución del capital social", en J. C. AYALA CALVO (Coordinador): 2007: *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.* Logroño, Universidad de la Rioja.

MACGILLIVRAY, A.; P. BEGLEY y S. ZADEK (Editores): 2007: *El Estado de la Competitividad Responsable 2007*. Londres, AccountAbility.

MACKENZIE, C.: 2007: “Boards, Incentives and Corporate Social Responsibility: the case for a change of emphasis”. *Corporate Governance: An Internacional Review*, Vol. 15, No. 5, 935-943.

MACROCONSULT: 2008: *REM Macroconsult*. Lima, Macroconsult S.A.

MADDALA, G. S.: 1996: *Introducción a la Econometría.* México, Prentice-Hall. Segunda Edición.

MADERO, S. M.: 2006: *Sistemas de Retribución Variable: Un Estudio de la Utilización de los Bonos por Desempeño en México.* Tesis Doctoral. San Sebastián, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales- ESTE, Universidad de Deusto.

MALDONADO DE LOZADA, V.: 2007: *La satisfacción en el trabajo y su relación con la efectividad ética organizacional. Caso específico del profesor universitario.* Tesis doctoral. San Sebastián, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – ESTE, Universidad de Deusto.

MARCEL, J. J.; P. S. BARR e I. M. DUHAIME: 2005: "Cognition and competitive dynamics: The influence of subjective beliefs on a firm's likelihood of competitive response". *Academy of Management Proceedings 2005*, V1-V6.

MARGOLIS, J. D. y J. P. WALSH: 2003: "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 2, 268-305.

MARTIN, R. L.: 2002: "The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility ". *Harvard Business Review on Corporate Responsibility.* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

MARTÍN ALCÁZAR, F.; P. M. ROMERO FERNÁNDEZ y G. SÁNCHEZ GARDEY: 2005: "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5 - Mayo, 633-659.

MATOS MAR, J.; J. COTLER; J. BRAVO BRESANI; A. SALAZAR BONDY y F. PORTOCARRERO: 1970: *El Perú Actual*. México D.F., Universidad Nacional Autónoma de México.

MATOS MAR, J.; A. SALAZAR BONDY; A. ESCOBAR; J. BRAVO BRESANI y J. COTLER: 1983: *Perú Problema*. *Cinco Ensayos.* Lima, Instituto de Estudios Peruanos. Tercera edición.

MATTEN, D.; A. CRANE y W. CHAPPLE: 2003: "Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship". Journal of Business Ethics, Vol. 45, Nos. 1/2, 109-120.

MATTEN, D. y A. CRANE: 2005: "Corporate citizenship: Toward and extended theoretical conceptualization". *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, 166-179.

MATTEN, D. y J. MOON: 2008: " "Implicit "and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, 404-424.

MAURER, M. y S. SACHS: 2005: "Implementing the Stakeholder View. Learning Processes for a Changed Stakeholder Orientation", *Journal of Corporate Citizenship,* Vol. 17, 93-107.

MAXIMIXE: 2008: *Perú Ejecutivo. Reporte estratégico.* Lima, Maximixe Consult S.A.

MAXFIELD, S.: 2008: "Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory". *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, No. 2, 367-377.

MCALEER, S.: 2003: "Friedman's Stockholder Theory of Corporate Moral Responsibility", *Teaching Business Ethics*, Vol. 7, No. 4, 437-451.

MCGUIRE, J.; A. SUNDGREN Y T. SCHNEEWEIS: 1988: "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, 854-872.

MCGUIRE, J.; S. DOW y K. ARGHEYD: 2003: "CEO incentives and corporate social performance". *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, No. 4, 341-359.

MCWILLIAMS, A. y D. S. SIEGEL: 2001: "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, 117-127.

MCWILLIAMS, A.; D. S. SIEGEL y P. M. WRIGHT: 2006: "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications". *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, 1-18.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E.: 1995: *Metodología. Guía Para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Santa Fé de Bogotá, McGraw - Hill.

MILLER, D.; M. F. R. KETS DE VRIES y J. M. TOULOUSE: 1982: "Top Executives Locus of Control An Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment". *Academy of Management Journal,* Vol. 25, No. 2, 237-253.

MINDREAU, E.: 2000: *Sistema de Benchmarking de competencias nucleares en universidades.* Tesis doctoral. Barcelona, Universidad Politécnica de Cataluña.

MINTZBERG, H.: 1983: "The case for corporate social responsibility". *Journal of Business Strategy*, No. 4, 3-15.

MINTZBERG, H.: 1985: "Who should control the corporation?". *McKinzey Quarterly,* No. 3, 47-64.

MINTZBERG, H.: 1991: *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Edición Díaz y Santos S.A.

MINTZBERG, H.; B. AHLSTRAND y J. LAMPEL: 1999: *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Ediciones Gránica S.A.

MINTZBERG, H.; R. SIMONS y K. BASU: 2002: "Beyong Selfishness". *MIT Sloan Management Review,* 67-74.

MITCHELL, R. K.; B. R. AGLE y D. J. WOOD: 1997: “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts”. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853-886.

MITCHELL, R. K. y B. R. AGLE: 1997: “Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization”, en J. WEBER y K. REHBEIN (Editores): 1997: *International Association for Business and Society 1997 Proceedings*. 365-370.

MOORE, G.: 2003: "Hives and horseshoes, Mintzberg or McIntyre: what future for corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, Vol. 12, No. 1, 41-53.

MORALES, P.: 2000: *Medición de actitudes en psicología y educación. Construcción de escalas y problemas metodológicos.* Madrid, Universidad Pontificia Comillas. Segunda Edición Revisada.

MOURA, F. E.: 2006: "Una mirada a la responsabilidad social empresarial en el Perú en 2005", en OXFAM: 2006: *Pobreza y desarrollo en el Perú. Informe anual 2005-2006*. Lima, Oxfam G.B.

MUDRACK, P.: 2007: “About the Rightness of Corporate Social Responsibility Individual Personality Factors That Affect Normative Beliefs”. *Business and Society,* Vol. 46, No. 1, 33-62.

MUNILLA, L. S. y M. P. MILES: 2005: “The Corporate Social Responsibility Continuum As a Component of Stakeholder Theory”. *Business and Society Review,* Vol. 110, No. 4, 371-387.

NEVILLE, B. A.; S. J. BELL y G. WHITWELL: 2004: “Stakeholder salience revisited: Toward an actionable tool for the management of stakeholders”. *Academy of Management Proceedings 2004,* D1-D6.

NONAKA, I. y H. TAKEUCHI: 1999: *La organización creadora de conocimiento.* México, Oxford University Press.

NUNALLY, J. C.: 1978: *Psychometric Theory*. Nueva York, McGraw-Hill. Segunda Edición.

NUNURA, J.: 2004: *La pequeña y mediana empresa: Una opción de desarrollo en el siglo XXI.* Lima, Ministerio de Trabajo y Promoción Social. Consejo Nacional del Trabajo y Promoción del Empleo.

OCDE: 2004: *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.* Madrid, Ministerio de Economía y Hacienda. Edición 2004.

ORLITZKY, M.; F. L. SCHMIDT y S. L. RYNES: 2003: "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis". *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, 403-441.

OSTLUND, L. E.: 1977: "Attitudes of Managers Toward Corporate Social Responsibility". *California Management Review*, Vol. 19, No. 4, 35-49.

OTOYA, J. y E. MENDÍVIL: 2003: *Informe anual sobre responsabilidad social empresarial en el Perú.* Lima, Programa Laboral de Desarrollo (PLADES).

OXFAM INTERNACIONAL y SOCIAL CAPITAL GROUP: 2007: *Responsabilidad Social Empresarial en el sector minero en el Perú*. Lima, OXFAM Internacional en el Perú.

PALAZZO, G. y A. G. SCHERER: 2008: "Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation". *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 3, 773-775.

PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, L.; M. KRAMBIA-KAPARDIS y M. KATSIOLOUDES: 2005: "Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not! A Preliminary Study In Cyprus". *European Business Review,* Vol. 17, No. 3, 263-279.

PEINADO-VARA, E.: s/f: *Corporate Social Responsibility in Latin America and the Caribbean.* Technical Paper Series. Washington D.C., Inter-American Development Bank.

PEINADO-VARA, E.: 2006: "Corporate Social Responsibility in Latin America". *The Journal of Corporate Citizinshep*, No. 21, 60-69.

PERERA, L.: 2003: *Un cuarto estado financiero sobre la dimensión social de las empresas*. Santiago de Chile, PricewaterhouseCoopers.

PERÚ TOP PUBLICATIONS: 2006: *Perú: The Top 10,000 Companies*. Lima, Perú Top Publications SAC.

PESCE, D.: 2004: *El contexto de la responsabilidad social empresarial en América Latina*, presentación realizada en Seminario Internacional "Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable". Santiago de Chile, RSE Red Interamericana.

PETRICK, J.; R. F. SCHERER; A. C. WENDT y M. K. COX: 1993: "Competing Social Responsibility Values and Managerial Level". *Review of Business,* Vol.15, No. 2, 20-24.

PFEFFER, J.: 2000: *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades.* México, Oxford University Press.

PHILLIPS, R: 2003: "Stakeholder legitimacy". *Business Ethics Quarterly,* Vol. 13, No. 1, 25-41.

PHILLIPS, R.; R. E. FREEMAN y A. C. WICKS: 2003: "What stakeholder theory is not". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, 479-502.

PHILLIPS, R: 2008: "European and American perspectives on corporate social responsibility ". *Business Ethics,* Vol.17, No.1, 69-73.

PLAZA, O.: 2007: "El debate teórico sobre las clases sociales: una aproximación histórico-analítica", en O. PLAZA (coordinador): 2007: *Clases sociales en el Perú: visiones y trayectorias*. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú. 21-80.

PNUD-PERÚ: 2008: *Responsabilidad Social TODOS*. Lima, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - Perú.

PORTER, M.: 1987: *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México, CECSA.

PORTER, M. y M. R. KRAMER: 2000: *The competitive advantage of Corporate Philantropy.* Harvard Business Review OnPoint. Boston, Harvard Business School Publising Corporation, No. 242x.

PORTER, M.: 2003: *CSR – a religion with too many priests?* En htpp://www. ebfonline.com, consultada el 3 de julio de 2006.

PORTOCARRERO, F.; B. TARAZONA Y L. CAMACHO: 2006: *Situación de la Responsabiidad Social Empresarial en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Perú*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

PORTOCARRERO, G. y M. SÁENZ: 2005: *La mentalidad de los empresarios peruanos: una aproximación a su estudio*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

POST, J. E.; L. E. PRESTON y S. SACHS: 2002: "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View". *California Management Review*, Vol. 45, No. 1, 6-29.

POST, F. R.: 2003: “A response to the social responsibility of corporate management: A classical critique”. *Mid-American Journal of Business,* Vol.18, No.1, 25-35.

PUPPIM DE OLIVEIRA, J. A.: 2006: “Corporate Citizenship In Latin América: New Challenges For Business”. *The Journal of Corporate Citizenship,* Vol. 21, 17-20.

QUAZI, A. M.: 2003: “Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligation”. *Management Decision*, Vol. 41, No. 9, 822-831.

ROCHA, M.; C. SEARCY y S. KARAPETROVIC: 2007: “Integrating Sustainable Development Into Existing Management Systems”. *Total Quality Management,* Vol. 18, Nos.1-2, 83-92.

ROCHABRN, G.: 2007: “El pensamiento sobre las divisiones sociales en el Perú del Siglo XX”, en O. PLAZA (coordinador): 2007: *Clases sociales en el Perú: visiones y trayectorias*. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú. 21-80.

RODIN, D.: 2005: “The ownership model of business ethics”. *Metaphilosophy,* Vol. 36, No.1/2, 163-181.

RODRÍGUEZ, A. y J. C. AGUILERA: 2005: “Persona Ética y Organización: Hacia un Nuevo Paradigma Organizacional”. *ESAN Cuadernos de Difusión,* Vol.10, Nos.18/19, 61-77.

RODRÍGUEZ CARRASCO, J. M.: 2004: "Percepción y medida en la reputación empresarial". *Economía Industrial*, No. 357, 117-131.

ROMAR, E. J.: 2004: “Managerial Harmony: The Confucian Ethics of Peter F. Drucker”. *Journal of Business Ethics*, Vol. 51, No. 2, 199-210.

ROWLEY, T. J.: 1997: “Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences”. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 887-910.

ROWLEY, T. J. y M. MOLDOVEANU: 2003: “When will stakeholder groups act? An interest – and identity-based model of stakeholder group movilization”. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, 204-219.

RUGMAN, A.: 2000: *The end of globalization.* Londres, Random House.

SAI: 2001: *Responsabilidad Social 8000*. Nueva York, Social Accountability Internacional.

SALAMON, L.: 2008: "Enterprise at the Grassroots", *Grassroots Development Journal of the Inter-American Foundation*, Vol. 29, No. 1, 44-57.

SANBORN, C.: 2007: *Cuando no hay "chorreo": Empresarios y responsabilidad social en el Perú desde 1990.* Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (en prensa).

SANBORN, C.: 2008: "Del Dicho Al Hecho: Empresa y RS en el Perú". *Revista Brújula. Dossier RESPONSABILIDAD SOCIAL, Pontificia Universidad Católica del Perú*, Año 9, No.16, 6-18.

SAVAGE, G. T.; T. W. NIX; C. J. WHITEHEAD y J. D. BLAIR: 1991: "Strategies for Assesing and Managing Organizational Stakeholders". *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, 61-75.

SCHERER, A. y G. PALAZZO: 2007: "Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective". *Academy of Management,* Vol. 32, No. 4, 1096-1120.

SCHWALB, M. M. y E. GARCÍA: 2003: *Evolución del compromiso social de las empresas*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

SCHWALB, M. M. y E. GARCÍA: 2004: *Instrumentos y normas para evaluar y medir la responsabilidad social empresarial*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

SCHWALB, M. M. y O. MALCA: 2004: *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible.* Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

SCHWALB, M. M.: 2008: *Caso: Graña y Montero. La incorporación de la comunidad como factor estratégico*. En www.up.edu.pe/admportal/casos.php, consultada el 9 de enero de 2009.

SCHWARTZ, M. S. y A. B. CARROLL: 2003: "Corporate social responsibility: A three-domain approach". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3, No. 4, 503-530.

SCHMIDT, E.: 1997: *Ética y negocios para América Latina*. Lima, Biblioteca Universitaria Universidad del Pacífico y Occidental Petroleum Corporation of Peru.

SCHWENK, C. R.: 1988: "The cognitive perspective of strategic decision making ". *Journal of Management Studies,* Vol. 25, No. 1, 41-55.

SECCHI, D.: 2007: "Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility". *International Journal of Management Review,* Vol. 9, No. 4, 347-373.

SEKN: 2006: *Effective Management of Social Enterprises. Lessons from Business and Civil Society Organizations in Iberamerica*. Washington D.C., Interamerican Development Bank y David Rockefeller Center for Latin American Studies de Harvard University.

SETHI, S. P.: 1975: "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework". *California Management Review*, Vol. 17, No. 3, 58-64.

SHARFMAN, M. P. y T. S. PINKSTON: 1997: "The Effects of Managerial Values on Social Issues Evaluation: An Empirical Examination". *Academy of Management Proceedings 1977,* 416-420.

SIMERLY, R. L.: 2003: "An Empirical Examination of the Relationship between Management and Corporate Social Performance". *International Journal of Management*, Vol. 20, No. 3, 353-359.

SINGH, J.: 2004: "Rekindling the Heart and the Soul of Management". *Vikalpa*, Vol. 9, No. 2, 55-66.

SPILLER, R.: 2000: "Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society". *Journal of Business Ethics,* Vol. 7, Nos, 1/2*,* 149-160.

STALK, G.; P. EVANS y L. E. SHUMAN: 1992: “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”. *Harvard Business Review,* marzo-abril, 57-69.

STEINER, G. A.: 1971: *Business and Society*. New York, Random House.

STORY, D. y T. J. PRICE: 2006: “Corporate social responsibility and Risk Management”. *Journal of Corporate Citizenship*, No. 22, 39-51.

SUCHMAN, M. C.: 1995: “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 571-610.

SULMONT, D.: 2000: "La responsabilidad social empresarial en el Perú", en D. SULMONT y E. VÁSQUEZ (Editores): 2000: *Modernización empresarial en el Perú*. Lima, Red para el desarrollo de las ciencias sociales en el Perú.

SWANSON, D. L.:1995: “Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model”. *Journal of Management,* Vol. 20, No.1, 43-64.

SWANSON, D. L.: 1999: “Towards and integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance”. *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 3, 506-521.

TAKALA, T. y P. PALLAB: 2000: “Individual, collective and social responsibility of the firm”. *Business Ethics: A European Review,* Vol. 9, No. 2, 109-118.

TANAKA, M.: 2007: *Racismo, discriminación, democratización*. En Virtù e Fortuna, http:// martintanaka.blogspot.com/2007/08/racismo-discriminacion-democratizacion.html, consultada el 25 de mayo de 2009.

THE ECONOMIST: 2005: “The good company”. *The Economist*, editorial de enero 20.

THE ECONOMIST: 2008: “Do it right”. *The Economist*, editorial de junio 17.

THE INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY: 1999: *AccountAbility 1000 (AA1000) framework. Standards, guidelines and professional qualification*. Londres, ISEA.

THE SIGMA PROJECT: 2003: *Putting sustainable development into practice- A guide for organisations*. Londres, AccountAbility, BSI, Forum for the Future, SIGMA Project.

THOMAS, A. y R. SIMERLY: 1995: "Internal determinants of corporate social performance: The role of top managers". *Academy of Management Proceedings 1995*, 411-415.

THOMPSON, G. y C. DRIVER: 2005: “Stakeholder champions: How to internationalize the corporate social responsibility Agenda”. *Business Ethics: A European Review,* Vol. 14, No.1, 56-66.

TREVIÑO, L. K.; G. R. WEAVER y M. E. BROWN: 2008: “It’s lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics”. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, No. 2, 233-252.

ULRICH, D.: 1997: *Human resource champions*. Boston, Harvard Business Review Press.

U.N. GLOBAL COMPACT: 2007: *De la Ciudadanía Global al Compromiso Local. Documento de Conclusiones Foro Empresarial del Pacto Global para Latinoamérica y el Caribe.* Buenos Aires, The Global Compact.

VACA, R. M.; M. J. MORENO Y F. RIQUEL: 2008: “Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional”. *Revista Conocimiento, innovación y emprendedores: Caminando al futuro*, 3130-3143.

VALLE, R.; F. MARTIN y P. M. ROMERO: 2001: "Trends and emerging values in human resource management - The Spanish scene”. *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 3, 244-251.

VOGEL, D.: 2005: *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, D.C., Brooking Institution Press.

WADDOCK, S. y S. B. GRAVES: 1997: "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link". *Strategic Management Journal,* Vol.18, No. 4, 303-319.

WADDOCK, S.; C. BODWELL y S. GRAVES: 2003: "Responsabilidad: el nuevo imperativo empresarial". *Revista de Empresa*, No. 4, abril-junio, 16-36.

WADDOCK, S.: 2004: "Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship". *Business and Society Review*, Vol. 109, No. 1, 5-42.

WADDOCK, S. y C. BODWELL: 2004: "Managing Responsibility: What can be Learned from the Quality Movement".*California Management Review,* Vol. 47, No.1, 25-37.

WALDAM, D. A.; D. D. SIEGEL y M. JAVIDAN: 2006: "Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility". *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 8, 1703-1725.

WALLY, S. y J. R. BAUM: 1994: "Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making". *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 932-956.

WARTICK, S. L. y P. L. COCHRAN: 1985: "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, No. 10, 758-769.

WARTICK, S. L. y P. P. HEUGENS: 2003: "Future Directions for Issues Management". *Corporte Reputation Review,* Vol. 6, No. 1, 7-18.

WCED: 1991: *Our Common Future*. Nueva York, Oxford University Press.

WEAVER, G. R.; L. K. TREVINO y P. L. COCHRAN: 1999: "Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external preassures, and corporate ethics practices". *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 539-552.

WELFORD, R.: 2004a: "Social Responsibility in European, North American and Asia". *Journal of Corporate Citizenship,* No. 13, 31-47.

WELFORD, R.: 2004b: *"Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia. 2004 Survey Results".* The Journal of Corporate Citizenship, No. 17, 33-52.

WHEELER, D.; B. COLBERT y E. FREEMAN: 2003: "Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World". *Journal of General Management,* Vol. 28, No. 3, 1-28.

WILSON, I.: 2000: "The new rules. Ethics, social responsibility and strategy". *Strategy and Leadership,* Vol. 28, No. 3, 12-16.

WILSON, J. H. y B. KEATING: 1996: *Previsiones en los negocios*. Madrid, Irwin. Segunda Edición.

WINDSOR, D.: 2001: "The future of corporate social responsibility". *The International Journal of Organizational Analysis,* Vol. 9, No. 3, 225-256.

WOOD, D.: 1991a: "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, 691-718.

WOOD, D.: 1991b: "Toward improving corporate social performance". *Business Horizons,* Vol. 34, No. 4, 66-73.

WOOD, D.: 1991c: "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance". *Journal of Management*, Vol. 17, No. 2, 383-406.

WOOD, D. J. y R. E. JONES: 1995: "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance". *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 3, 229-267.

WOOD, D.: 2004: "On Global Business Citizenship: Introduction to Special Issue". *Business and Society Review,* Vol. 109, No.1, 1-3.

ZINK, K. L.: 2005: "Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability". *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, Nos. 8/9, 1041-1052.

Páginas web consultadas

www.accountability.org.uk

www.cde.ua.es

www.ced.org

www.conectapyme.com

www.cop14.gov.pl

www.domini.com

www.ebfonline.com

www.ec.europa.eu

www.empresaysociedad.org

www.ethibel.org.

www.europeanbusinessforum.com

www.forética.es

www.foroecumenico.com.ar.

www.ftse.com

www.inei.gob.pe

www.iso.ch

www.iso.-14000.org.uk

www.iso26000peru.org

www.plades.org.pe

www.puntodeequilibrio.com.pe

www.sis.pitt.edu

www.sustainability-indexes.com

www.un.org

www.up.edu.pe

www.wbcsd.ch

ANEXOS

Contenido:

ANEXO 1: Contenido del instrumento de recolección de información – Versión final.

ANEXO 1

Contenido del instrumento de recolección de información – Versión final

A continuación se presenta el contenido del instrumento de recolección de información utilizado donde, si bien en esta versión se ha alterado el formato visual exacto que fue utilizado en el estudio de campo, respeta la totalidad del texto presentado al encuestado:

Como ejecutivo encargado de la gestión de los temas de responsabilidad social en su empresa, usted presenta iniciativas y participa en el proceso de toma de decisiones. En esta ocasión, no estamos interesados en recoger información sobre su empresa, más bien, nos interesa conocer <u>los criterios que USTED utiliza en su proceso de toma de decisiones cuando propone acciones de responsabilidad social</u> y, por ello, le solicitamos completar este cuestionario.

Antes de responder al cuestionario, a modo informativo, le presentamos un breve glosario de términos.

Muchas gracias por su tiempo.

DEFINICIÓN DE LOS ÁMBITOS DE LA ACTUACIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

- **El ámbito laboral:** se incluyen aquellas acciones que la empresa realiza en favor del bienestar y desarrollo profesional y personal de su equipo humano (incluyendo el personal en todas sus formas de contratación), así como de la mejora de la calidad de vida de sus familias.
- **El ámbito social:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla como ciudadana corporativa (miembro de la sociedad) para contribuir con el bienestar y la mejora de la calidad de vida de las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.
- **El ámbito medioambiental:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla en el campo de la gestión ambiental, minimizando el posible impacto de sus operaciones, desarrollando una conciencia ecológica y preservando el ambiente y los recursos naturales.
- **El ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo:** se refiere a la forma en que la empresa integra un conjunto de principios éticos y de buen gobierno en la toma de decisiones, en la definición de sus objetivos estratégicos y en la dirección de la compañía, considerando los derechos y responsabilidades de los diversos grupos de interés con los que interactúa.
- **El ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla en el diseño, difusión y oferta de sus productos y servicios, así como en la gestión de sus relaciones con los clientes y/o consumidores.
- **El ámbito de la gestión de la cadena de suministro:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla en la gestión de sus relaciones con sus socios comerciales, entre ellos: proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos que actúan en el sector.

SECCIÓN I: PRIORIDAD DE LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN SOCIAL

A continuación se proponen una serie de temas sobre los que usted podría tomar decisiones en su empresa. Indique qué prioridad otorgaría a cada uno de ellos.

Utilice una escala de 1 a 5, donde:

1= La acción no es prioritaria para su empresa, la desestimaría.

5 = La acción es de máxima prioridad para su empresa, le daría su total apoyo.

ÁMBITO LABORAL	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i. Desarrollo de sistemas de información para la promoción, al interior de la empresa, de los derechos de los trabajadores.					
ii. Aplicación de modalidades de contratación del personal, bajo criterios de justicia, no discriminación y equidad para el trabajador.					
iii. Desarrollo de programas de salud, seguridad y bienestar para el trabajador.					
iv. Implementación de programas de retención del personal.					
v. Desarrollo de programas para la mejora de la calidad de vida del trabajador y su familia.					
vi. Generación de mecanismos de consulta a los trabajadores sobre su satisfacción con la empresa y sus procesos de gestión.					
vii. Implementación de programas de capacitación y desarrollo laboral y personal del trabajador.					
viii. Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión laboral.					
ix. Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión laboral.					
x. Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión laboral.					
xi. Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en buenas prácticas laborales.					
xii. Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión laboral.					
xiii. Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión laboral.					

Utilice una escala de 1 a 5, donde:

1= La acción no es prioritaria para su empresa, la desestimaría.

5 = La acción es de máxima prioridad para su empresa, le daría su total apoyo.

ÁMBITO SOCIAL	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i. Participación en órganos de la sociedad civil orientados a la defensa de los derechos de la ciudadanía.					
ii. Desarrollo de acciones o programas de corte filantrópico, de apoyo a causas sociales y/o campañas de bien público.					
iii. Desarrollo de proyectos de inversión social con beneficios esperados para la comunidad y para la empresa (en temas como: desarrollo de capacidades de mano de obra, creación de empresas, entre otros).					
iv. Colaboración con el gobierno, con organizaciones del sector civil u otros agentes del entorno para la realización de acciones conjuntas en favor del desarrollo de la comunidad.					
v. Promoción de la participación de los clientes, proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos en programas sociales.					
vi. Monitoreo del impacto que la presencia de la empresa genera en la comunidad.					
vii. Cumplimiento de obligaciones con el Estado.					
viii. Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión de programas sociales.					
ix. Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión de programas sociales.					
x. Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de programas sociales.					
xi. Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en la gestión de programas sociales.					
xii. Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión de programas sociales.					
xiii. Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión de programas sociales.					

Utilice una escala de 1 a 5, donde:

1= La acción no es prioritaria para su empresa, la desestimaría.

5 = La acción es de máxima prioridad para su empresa, le daría su total apoyo.

ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i. Evaluación del impacto ambiental de la actividad de la empresa en el entorno.					
ii. Desarrollo de programas internos de ahorro de energía, uso eficiente de agua y materiales, control de residuos sólidos, proyectos de reciclaje, etc.					
iii. Realización de campañas y acciones de promoción y defensa de los temas de cuidado ambiental en la comunidad.					
iv. Consideración de criterios ambientales para favorecer las condiciones otorgadas a clientes.					
v. Consideración de criterios ambientales para favorecer las condiciones otorgadas a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.					
vi. Apoyo en el desarrollo de competencias en la gestión medioambiental de proveedores, intermediarios, agentes, socios estratégicos y clientes.					
vii. Apoyo a programas o iniciativas con terceros orientadas a la conservación de los recursos naturales y/o al desarrollo de sistemas de gestión medioambiental.					
viii. Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión medioambiental.					
ix. Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión medioambiental.					
x. Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión medioambiental.					
xi. Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en buenas prácticas medioambientales.					
xii. Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión medioambiental.					
xiii. Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión medioambiental.					

Utilice una escala de 1 a 5, donde:

1= La acción no es prioritaria para su empresa, la desestimaría.

5 = La acción es de máxima prioridad para su empresa, le daría su total apoyo.

TRANSPARENCIA, VALORES Y GOBIERNO CORPORATIVO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i. Implementación de canales permanentes de diálogo con grupos de interés.					
ii. Presencia de representantes de los grupos de interés en las instancias de decisión en la empresa.					
iii. Desarrollo de mecanismos de evaluación del desempeño del directorio y de la alta dirección de la empresa.					
iv. Implementación de políticas de evaluación e incentivos al personal, que contemplen objetivos vinculados con la gestión responsable de sus grupos de interés.					
v. Desarrollo de mecanismos que aseguren la transparencia de información y el respeto de los derechos de los inversores mayoritarios y minoritarios.					
vi. Evaluación y reducción de posibles riesgos para el éxito del negocio debido al tipo de operación que realiza o a sus sistemas internos de gestión.					
vii. Utilización de códigos de ética que establezcan posición de la empresa sobre corrupción, soborno, derechos humanos, discriminación y otros dilemas éticos.					
viii. Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con los temas de transparencia, valores y buen gobierno corporativo.					
ix. Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la definición, comunicación, defensa y evaluación de los temas de transparencia, valores y buen gobierno corporativo.					
x. Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de la transparencia, los valores y el buen gobierno corporativo.					
xi. Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en temas de transparencia, valores y buen gobierno corporativo.					
xii. Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión de la transparencia, los valores y el buen gobierno corporativo.					
xiii. Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión de la transparencia, los valores y el buen gobierno corporativo.					

Utilice una escala de 1 a 5, donde:

1= La acción no es prioritaria para su empresa, la desestimaría.

5 = La acción es de máxima prioridad para su empresa, le daría su total apoyo.

OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AL MERCADO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i. Desarrollo de políticas para asegurar la preservación de la seguridad y privacidad del cliente.					
ii. Compromiso con las condiciones y garantías pactadas con los clientes.					
iii. Fomento de alianzas con los competidores para mejorar la calidad de la oferta al cliente.					
iv. Desarrollo de acciones para fomentar el acceso a los productos y servicios de la empresa, a clientes con limitaciones (pobres, discapacitados y otras minorías).					
v. Desarrollo y promoción de políticas explícitas de competencia leal.					
vi. Desarrollo y promoción de políticas explícitas de publicidad y promoción honesta.					
vii. Desarrollo de un sistema de información al directorio sobre efectos positivos y negativos de los productos y servicios ofrecidos.					
viii. Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la mejora de productos y de la atención y servicio al cliente.					
ix. Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la mejora de productos y de la atención y servicio al cliente.					
x. Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de la oferta de productos y de la atención y servicio al cliente.					
xi. Capacitación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en la mejora de productos y de la atención y servicio al cliente.					
xii. Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión de la oferta de productos y de la atención y servicio al cliente.					
xiii. Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la oferta de productos y la atención y servicio al cliente.					

Utilice una escala de 1 a 5, donde:

1= La acción no es prioritaria para su empresa, la desestimaría.

5 = La acción es de máxima prioridad para su empresa, le daría su total apoyo.

GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i. Desarrollo de iniciativas para la mejora de las competencias de proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.					
ii. Desarrollo de políticas comerciales que aseguren condiciones justas en el trato a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.					
iii. Desarrollo de políticas explícitas de información transparente sobre condiciones contractuales a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.					
iv. Cumplimiento estricto de compromisos con proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos según condiciones contractuales.					
v. Selección de proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos con criterios de apoyo social.					
vi. Apoyo a proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos en la implementación de una gestión socialmente responsable.					
vii. Generación de mecanismos de consulta a los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos sobre su satisfacción con la empresa.					
viii. Incorporación en la planificación estratégica de objetivos vinculados con la gestión de las relaciones con proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.					
ix. Asignación de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos y definición de instancias formales responsables de la gestión de las relaciones con proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.					
x. Adopción de estándares o sistemas internacionales de calidad en la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.					
xi. Capacitación y participación de las diversas instancias de la empresa (propietarios, directivos y trabajadores) en la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.					
xii. Desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.					
xiii. Rendición de cuentas ante públicos internos y externos a la empresa sobre la gestión de las relaciones con los proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos.					

SECCIÓN II: MOTIVACIONES DE LOS ENCUESTADOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En la primera columna se listan las MOTIVACIONES que influyen en el proceso de toma de decisiones en los distintos campos de la actuación empresarial.

Se le pide que distribuya un total de 10 puntos entre los factores motivacionales propuestos, en función a la importancia relativa que les otorga cuando tiene que tomar decisiones sobre cada ámbito de la gestión de su empresa.

Por ejemplo, al analizar las decisiones que usted toma en el Ámbito Laboral, podrá distribuir los puntos de la siguiente manera, en función al grado en que estas decisiones se ven motivadas por lo expuesto en a, b, c ó d:

a = 4	,	a = 1
b = 3		b = 2
c = 2		c = 0
d = 1		d = 7
Total: 10 ptos.		Total: 10 ptos.

Con esta misma mecánica analice cada uno de los otros ámbitos propuestos.

Factores motivacionales:	**Ámbito laboral**	**Ámbito social**	**Ámbito medio-ambiental**	**Transparencia valores y gobierno corporativo**	**La oferta de productos y servicios al mercado**	**La gestión de la cadena de suministro**
a. Mejorar el resultado económico del negocio.						
b. Cumplir la legislación.						
c. Responder a las expectativas éticas y morales de la sociedad.						
d. Buscar el bienestar general de la sociedad en su conjunto.						
Puntaje total asignado:	10	10	10	10	10	10

Recuerde la definición de los ámbitos de actuación social de la empresa, planteados al inicio del cuestionario:

- **El ámbito laboral:** se incluyen aquellas acciones que la empresa realiza en favor del bienestar y desarrollo profesional y personal de su equipo humano (incluyendo el personal en todas sus formas de contratación), así como de la mejora de la calidad de vida de sus familias.
- **El ámbito social:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla como ciudadana corporativa (miembro de la sociedad) para contribuir con el bienestar y la mejora de la calidad de vida de las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.
- **El ámbito medioambiental:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla en el campo de la gestión ambiental, minimizando el posible impacto de sus operaciones, desarrollando una conciencia ecológica y preservando el ambiente y los recursos naturales.
- **El ámbito de la transparencia, los valores y el gobierno corporativo:** se refiere a la forma en que la empresa integra un conjunto de principios éticos y de buen gobierno en la toma de decisiones, en la definición de sus objetivos estratégicos y en la dirección de la compañía, considerando los derechos y responsabilidades de los diversos grupos de interés con los que interactúa.
- **El ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla en el diseño, difusión y oferta de sus productos y servicios, así como en la gestión de sus relaciones con los clientes y/o consumidores.
- **El ámbito de la gestión de la cadena de suministro:** se incluyen aquellas acciones que la empresa desarrolla en la gestión de sus relaciones con sus socios comerciales, entre ellos: proveedores, intermediarios, agentes y socios estratégicos que actúan en el sector.

SECCIÓN III: ATRIBUTOS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA LA EMPRESA

Se desea conocer sus percepciones sobre diversos grupos con los que su empresa interactúa.

PODER

Se entiende como poder a la capacidad de un grupo para influenciar o imponer en su empresa recompensas o castigos económicos; para utilizar la vía legal; para influir o afectar la imagen pública de su empresa o, para utilizar cualquier otro medio de coerción.

Por favor, asigne un puntaje en cada casilla. Para ello, utilice una escala de 1 a 5, donde:

1= El grupo no ejerce ningún poder sobre la empresa.

5 = El grupo ejerce un poder muy fuerte sobre la empresa.

Es importante que no deje casillas en blanco.

	Ámbito laboral	Ámbito social	Ámbito medio-ambiental	Transparencia valores y gobierno corporativo	La oferta de productos y servicios al mercado	La gestión de la cadena de suministro
Accionistas						
Trabajadores						
Equipo directivo						
Proveedores, agentes, intermediarios, socios estratégicos						
Clientes						
Estado y organismos reguladores						
Comunidad						
Medios de comunicación						
Organizaciones de la sociedad civil						
Asociaciones de empresas del sector						

URGENCIA

Un grupo muestra urgencia en su relación con la empresa cuando es activo al hacer valer demandas o pedidos que siente importantes.

Por favor, asigne un puntaje en cada casilla. Para ello, utilice una escala de 1 a 5, donde:

1= Las demandas o pedidos del grupo no son nada urgentes.

5 = Las demandas o pedidos del grupo son absolutamente urgentes.

Es importante que no deje casillas en blanco.

	Ámbito laboral	Ámbito social	Ámbito medio-ambiental	Transparencia valores y gobierno corporativo	La oferta de productos y servicios al mercado	La gestión de la cadena de suministro
Accionistas						
Trabajadores						
Equipo directivo						
Proveedores, agentes, intermediarios, socios estratégicos						
Clientes						
Estado y organismos reguladores						
Comunidad						
Medios de comunicación						
Organizaciones de la sociedad civil						
Asociaciones de empresas del sector						

LEGITIMIDAD

Las demandas de un grupo son consideradas legítimas cuándo se cree que son apropiadas o adecuadas.

Por favor, asigne un puntaje en cada casilla. Para ello, utilice una escala de 1 a 5, donde:

1= Las demandas o pedidos del grupo no son apropiadas, es decir, no son legítimas.

5 = Las demandas o pedidos del grupo son totalmente apropiadas o legítimas.

Es importante que no deje casillas en blanco.

	Ámbito laboral	Ámbito social	Ámbito medio-ambiental	Transparencia valores y gobierno corporativo	La oferta de productos y servicios al mercado	La gestión de la cadena de suministro
Accionistas						
Trabajadores						
Equipo directivo						
Proveedores, agentes, intermediarios, socios estratégicos						
Clientes						
Estado y organismos reguladores						
Comunidad						
Medios de comunicación						
Organizaciones de la sociedad civil						
Asociaciones de empresas del sector						

RELEVANCIA

Se identifica como relevante a aquel grupo al que se le otorga prioridad en la atención.

Por favor, asigne un puntaje en cada casilla. Para ello, utilice una escala de 1 a 5, donde:

1= La atención del grupo no es prioritaria.

5 = La atención del grupo es de máxima prioridad.

Es importante que no deje casillas en blanco.

	Ámbito laboral	Ámbito social	Ámbito medio-ambiental	Transparencia valores y gobierno corporativo	La oferta de productos y servicios al mercado	La gestión de la cadena de suministro
Accionistas						
Trabajadores						
Equipo directivo						
Proveedores, agentes, intermediarios, socios estratégicos						
Clientes						
Estado y organismos reguladores						
Comunidad						
Medios de comunicación						
Organizaciones de la sociedad civil						
Asociaciones de empresas del sector						

SECCIÓN IV: DATOS GENERALES

DE LA EMPRESA

Sector/actividad de la compañía:

Extractiva ☐ Industrial ☐ Comercial ☐ Servicios ☐ Construcción ☐

Actividad principal: _____

Origen del capital:

Porcentaje de capital nacional _____ Porcentaje de capital extranjero_____

¿Cotiza sus acciones en el mercado de valores? SI ☐ NO ☐

Ingresos Netos 2005: S/. _____ **Número de trabajadores** _____

Total activos:

2003: S/. _____ 2004: S/. _____ 2005: S/. _____

Utilidad antes de impuestos:

2003: S/. _____ 2004: S/. _____ 2005: S/. _____

DEL ENCUESTADO

Nombre del encuestado_____

Cargo actual en la empresa_____

Edad _____ años

Experiencia profesional:

Piense en toda su carrera profesional. Indique la proporción de tiempo ocupado en cada tipo de posición o puesto, según el detalle presentado a continuación:

Posiciones desempeñadas en departamentos o áreas de:	**Años**
Gerencia general.	
Áreas de apoyo administrativo: Administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos, sistemas de información u otras	
Áreas de operaciones o procesos técnicos.	
Áreas comerciales, de desarrollo/oferta de productos, de mercadeo, de imagen corporativa, relaciones públicas, servicio al cliente o relaciones con la comunidad.	
Total experiencia laboral	

Experiencia profesional en:	**Años**
Empresas con sede central en países de economías desarrolladas	
Empresas con sede central en países de economías en desarrollo.	
Total experiencia laboral	