

UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Traballo de  
fin de grao

Ética y empresa: La  
demanda de RSC  
interna

Soledad Alonso Díaz Del Río

Titor/a: José Atilano Pena López

**Grao en Administración e Dirección de empresas**  
Ano 2016

Traballo de Fin de Grao presentado na Facultade de Economía e Empresa da Universidade da Coruña  
para a obtención do Grao en Administración e Dirección de empresas

# Resumen

El presente trabajo realiza una revisión y un análisis empírico de los enfoques dominantes en la responsabilidad social corporativa. Partiendo de una definición general del concepto, así como de los principales elementos y estrategias que engloban el término, desarrollamos una amplia revisión bibliográfica de los principales enfoques actuales, para, en segundo lugar, estudiar cuál es la demanda de RSC por parte de los empleados de una empresa concreta. Nuestro objetivo principal es analizar la penetración de esta filosofía de gestión en las empresas, en particular, cómo ésta es percibida y demanda por su grupo de interés dominante en la RSC interna, los empleados. En último término se busca una mejora de articulación entre las demandas de estos y las estrategias planteadas por la empresa. Así, en las conclusiones se plantearán a partir de los resultados del análisis empírico, algunas líneas de actuación con el fin de mejorar la estrategia de responsabilidad social corporativa interna.

Palabras Clave: Responsabilidad social corporativa, RSC, teorías de la responsabilidad social corporativa, dimensión interna de la RSC, estrategias RSC, ética y empresa.

Número de palabras:15000

# Abstract

This paper makes a review and an empirical analysis of the dominant approaches to corporate social responsibility. Based on a general definition of the concept as well as the main elements and strategies that include the term, we develop a comprehensive literature review of the main current approaches to, secondly, to study what is the demand for CSR by employees of a particular company. Our main objective is to analyze the penetration of this philosophy of management in companies, in particular how it is perceived and demand for its key interest group in the internal CSR employees. Ultimately it seeks improved coordination between these demands and the strategies adopted by the company. Thus, the conclusions will arise from the results of empirical analysis, some guidelines in order to improve the strategy of internal corporate social responsibility.

Key words: Corporate Social Responsibility, CSR, theories of Corporate Social, intern dimension of Corporate Social Responsibility, strategies of CSR, ethics and company.

Number of words:15000

# Resumo

O presente traballo realiza una revisión e una análise empírica dos enfoques dominantes na responsabilidade social corporativa. Partindo dunha definición xeral do concepto, así como dos principais elementos e estratexias que engloban o término, desenvolvemos una ampla revisión bibliográfica dos principais enfoques actuais, para, en segundo lugar, estudar cal é a demanda de RSC por parte dos traballadores dunha empresa concreta. O noso obxectivo principal é analizar a penetración desta filosofía de xestión nas empresas, en particular, cómo esta é percibida e demandada polo seu grupo de interese dominante na RSC interna, os traballadores. En último termo, búscase una mellora da articulación entre as demandas de estos e as estratexias planteadas pola empresa. Así, nas conclusións plantearanse a partir da análise empírica, algunhas liñas de actuación co fin de mellorar a estratexia de responsabilidade social corporativa interna.

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Marco conceptual de la RSC</b> .....	<b>8</b>
2.1 Concepto de la RSC .....	8
2.2 Elementos de la RSC .....	10
2.2.1 Desarrollo sostenible y Triple Bottom Line .....	10
2.2.2 Grupos de interés .....	12
2.3 Estrategias en le RSC .....	13
<b>3. Filosofías sobre la RSC: enfoques teóricos dominantes</b> .....	<b>16</b>
3.1 Teoría de la actuación social de la empresa .....	17
3.2 Teoría de la maximización del valor para el accionista .....	21
3.3 Teoría de los grupos implicados (stakeholders) .....	26
3.4 Teoría de la ciudadanía corporativa (corporate citizenship) .....	31
3.5 Síntesis enfoques .....	32
<b>4. Responsabilidad social corporativa interna (RSI)</b> .....	<b>34</b>
4.1 Dimensiones RSI .....	34
4.1.1 Dimensión organizativa .....	35
4.1.1 Dimensión de las personas .....	35
4.1.3 Dimensión de las relaciones .....	36
4.1.4 Dimensión ambiental .....	38
<b>5. Análisis empírico de los enfoques predominantes en la RSI: el caso R telecomunicaciones</b> .....	<b>39</b>
5.1 Enfoques dentro de la demanda RSC por parte de los empleados .....	39
5.2 Análisis de resultados .....	41
5.2.1 Análisis descriptivo .....	41
5.2.1 Análisis de la relación básica .....	47
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>52</b>
<b>7. Bibliografía</b> .....	<b>54</b>
<b>8. Anexos</b> .....	<b>56</b>

## Índice de figuras

1. Figura 1: Pirámide de la RSC, Carroll (1991).....	9
2. Figura 2: Principales teorías de la RSC.....	16
3. Figura 3: Modelo input-output.....	27
4. Figura 4: Modelo Stakeholders.....	28
5. Figura 5: Síntesis Teorías.....	33

## Índices de gráficas y tablas

1. Gráfica 1: Valoración pregunta encuesta número 1.....	41
2. Gráfica 2: Valoración pregunta encuesta número 2.....	42
3. Gráfica 3: Valoración pregunta encuesta número 3.....	43
4. Gráfica 4: Valoración pregunta encuesta número 4.....	44
5. Gráfica 5: Valoración pregunta encuesta número 5.....	45
6. Gráfica 6: Valoración pregunta encuesta número 6.....	46
7. Gráfica 7: Valoración pregunta encuesta número 7.....	47
8. Tabla 1: Correlación de Spearman entre las variables.....	48
9. Gráfica 8: Tabla de contingencia: Expectativas vs Conocimiento.....	50
10. Gráfica 9: Tabla de contingencia: Voluntariado vs Sexo.....	51

# 1. Introducción

Hoy en día nos encontramos sumergidos en una crisis mundial, en desajustes políticos los cuales, dificultan llegar a un futuro justo y solidario. Cada vez más empresas reconocen que pueden ser rentables y competitivas comportándose simultáneamente de manera responsable con la sociedad, de este contexto surge la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

El motivo principal de la elección de este tema, surge además de un interés por las prácticas responsables de las empresas, porque he tenido la posibilidad de realizar mi primera experiencia profesional en R telecomunicaciones, centrada concretamente en la RSC. Es sabido que las empresas las grandes compañías de telecomunicaciones y tecnológicas, debido al enorme impacto que ejercen sobre la sociedad son pioneras en la RSC, no obstante es clave analizar no solo la realidad de esta afirmación sino también la penetración efectiva de esta filosofía de gestión en el funcionamiento interno de la empresa.

El objetivo principal de este trabajo es a través de una revisión bibliográfica, agrupar, segmentar, sintetizar y posteriormente exponer las críticas de las diferentes teorías más relevantes que ha habido a lo largo de los años sobre la RSC, entendiendo así las ideas que subyacen detrás de la responsabilidad social. En segundo lugar buscamos explicar la importancia de la RSC interna. Ésta además de dar coherencia, credibilidad y ser un elemento básico para ser realmente responsables (Curtó, 2012) nos servirá de apoyo para comprender el estudio empírico, basado en la RSC interna, ya que la encuesta ha sido realizada por los trabajadores de R. Buscamos estudiar cual es el enfoque dominante entre los trabajadores, es decir, ¿qué modo de gestión estarían demandando de la empresa?

La organización del trabajo de fin de grado consta de 4 apartados. El primero se establecerá un marco teórico de carácter general sobre la RSC donde se escribirá sobre las definiciones más utilizadas de la RSC, elementos de ésta y estratégicas más utilizadas, para poder explicar posteriormente cuales de éstas son las preferidas por los trabajadores de R. En el segundo se detallarán los diferentes enfoques, con sus teorías más relevantes. En el tercero, pasaremos a explicar que se entiende por RSC interna y la relevancia de esta. Finalmente se procederá al estudio del caso R

telecomunicaciones, mediante el análisis de las encuestas, para hacer visible el enfoque preferido por su plantilla.

## **2. Concepto, definiciones y elementos de la RSC**

### **2.1 Concepto y definiciones de la RSC**

Una primera aproximación exige delimitar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) el cuál ha ido transformándose y madurando durante las últimas décadas, pasando de ser una ética mínima en los negocios, basada simplemente en el cumplimiento de las leyes por parte de las corporaciones a la hora de actuar, a un concepto que abarca un amplio campo de actuación (medio ambiente, sociedad, derechos laborales, derechos humanos, sostenibilidad, salud, etc.).

Los primeros antecedentes de esta RSC se remontan a los años 50, sobre todo después de que la obra de Bowen (1953) quién además de hacer alusión al famoso desarrollo sostenible, consideraba que las empresas además de producir efectos económicos también producían efectos sociales (Rodríguez, 2007). Sin embargo, veremos más adelante que han surgido corrientes contrarias a esta RSC que defendía en la única responsabilidad social de las empresas era maximizar el beneficio para el accionistas (Friedman, 1970).

Actualmente, estas corrientes contrapuestas a la RSC no tienen la aceptación que tuvieron años atrás, debido a que vivimos en una época, en la que somos completamente conscientes de que la actuación de las empresas implican una serie de impactos hacia el exterior, ya no solo a nivel mediambiental, sino también social. De estos impactos sociales y del comportamiento que tengan las empresas ante ellos, dependerá el progreso de la sociedad en gran medida (De la Cuesta, 2005).

Debido a la inmensa atención prestada sobre todo en los últimos años a este concepto, y el objetivo de seguir progresando como sociedad se han originado numerosas definiciones que cada vez comprenden más ambitos. Todavía no se ha llegado a un consenso homogéneo sobre que es la RSC, ya que es un concepto que evoluciona a lo largo del tiempo, y tiene una debilidad fundamental la falta de una definición ampliamente aceptada y de un modelo común (Argandoña, 2007).



Son mucha las definiciones de RSC existentes en la actualidad. Esta proliferación de definiciones, podemos ver que se origina a partir del año 2000, aún así algunos años atrás, autores como Carroll, ya tenían clara la disposición y estructura de la RSC. La responsabilidad social corporativa se definía mediante el cumplimiento de determinadas responsabilidades y obligaciones. La primera hace referencia a la responsabilidad económica, es decir, ser rentable; la segunda es la responsabilidad legal referida a cumplir las normas y leyes que establece cada sociedad; la tercera es la responsabilidad ética, se trata de seguir unas pautas de comportamiento que son esperados por la sociedad, aunque no esten regulados por las leyes; por último, una vez cumplidas todas estas responsabilidades, se alcanza la responsabilidad filantrópica, se trata de realizar actividades no esperadas por la sociedad, pueden ir desde colaborar con donaciones, realizar programas sociales de integración o formar a gente desempleada (Carroll,1973). Estas 4 responsabilidades más adelante se integraron en una pirámide. (Vease figura 1)

**Figura 1:** Pirámide de Carroll



Fuente: Adaptación de Carroll (1991)

Respecto a otras definiciones más difundidas, se encuentra la del Libro Verde de la (Comisión Europea, 2001, p.7 ) la define como “integración voluntaria por parte de las

empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Por otra parte encuentro una definición muy amplia y completa, la que brinda el Foro de expertos sobre RSC, porque hace alusión a la importancia del diálogo en la responsabilidad social corporativa , “ La RSC, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, es la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los Derechos Humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (Foro de Expertos sobre RSE, 2007. p. 7).

Debido al carácter cambiante de la RSC contamos con una gran variedad de definiciones y todas son muy similares, lo que dificulta elaborar una definición generalmente aceptada, pero sí se puede entrever una serie de rasgos comunes que caracterizan a la RSC.

El primero de los rasgos es la voluntariedad, si bien es cierto, tenemos un Estado y unas leyes que pueden regular la actuación de las empresas en cierta medida, pero no es suficiente, por ello las empresas no deben ceñirse solamente a las leyes, deben de ir más allá. Por otra parte, para ser responsables las empresas deben cumplir con sus responsabilidades sociales, económicas y medioambientales. Otro de estos rasgos hace referencia a la integración de la RSC en la gestión empresarial diaria, en todas las áreas de la empresa, y para que esta RSC sea efectiva debe de tener consistencia, es decir, la RSC tiene que ser siempre con vistas a largo plazo. Además uno de los aspectos más importantes que demuestran la involucración real en la RSC es el diálogo con los grupos afectados por la empresa así como la rendición de cuentas que afecta directamente a la transparencia de las empresas (Calero, 2012).

## **2.2 Elementos de la RSC**

### **2.2.1 Desarrollo Sostenible y Triple dimensión (triple bottom line)**

El desequilibrio existente en la actualidad entre los recursos, producción y consumo aconseja cambiar el actual modelo de desarrollo por uno más sostenible, que no considere los recursos naturales como ilimitados, además aquellas empresas que

consigan reducir el uso abusivo de recursos podrían generar ventajas competitivas. (Duran, 2005).

Además de la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas, la empresa es la institución social con mayor capacidad de innovación, por ello debe contribuir a un cambio positivo en las dimensiones económicas, sociales y medioambientales de nuestro planeta (Olcese, 2008). Sobre el término desarrollo sostenible ha existido a menudo cierta confusión terminológica, a veces queriendo significar más o menos lo mismo que responsabilidad social pero la RSC y el desarrollo sostenible no son lo mismo, aunque sí son conceptos relacionados y complementarios. La primera definición del desarrollo sostenible se establece en el Informe Brundtland (1987) que define el desarrollo sostenible como “ aquél que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” p.17

De acuerdo con Garriga y Melé (2004) cada vez las empresas reciben mayores presiones por parte de las comunidades, activistas, gobiernos y medios de comunicación para que las corporaciones se comporten de forma responsable, es decir, la sociedad está demandando unas actitudes éticas y responsables entre otros aspectos, por ello la sostenibilidad y RSC cada vez son puestas en práctica en mayor medida, uno de los motivos puede ser que “la difusión de expresiones como transparencia, compromiso o desarrollo sostenible, puede emitir señales positivas de la firma canalizadas por los medios de comunicación contribuyendo a la formación pública” (Rodríguez, 2007, p.17)

Hoy en día, una empresa precisa de ser económicamente viable, medioambientalmente sostenible y socialmente responsable. Esto es lo que plantea la triple cuenta de resultados o “triple bottom line” acuñada por Elkington en 1997, en el sentido de atender las demandas de los grupos de interés, a través de la elaboración de la triple cuenta de resultados, que comprende la medición de resultados económicos, sociales y medioambientales de las compañías (Ramirez, 2006) lo cuál ayuda a alcanzar el desarrollo sostenible.

La necesidad de medir surge sobre todo ante la crisis actual, porque se han intensificado las exigencias sobre transparencia y credibilidad. Debido a esta situación, numerosas empresas se han suman cada año a realizar extensas memorias de

sostenibilidad, informando de no solo aspectos económicos, sino también, de sociales y medioambientales.

Los indicadores no financieros disponibles, miden los impactos ante la sociedad de las actividades desarrolladas por la empresa en la parte social y medioambiental. Para ello, hay disponibles indicadores cualitativos y cuantitativos, indicadores del triple resultado, económico, social y medioambiental. Ante la dificultad de medir determinados aspectos, los indicadores deben ser fiables, comparables y tener validez. La medición de los aspectos más allá de lo económico, puede ser muy útil en la toma de decisiones por parte de los grupos de interés de la empresa, de hecho, estos reportes tienen como objetivo hacer más fácil los diálogos entre partes interesadas (Strandberg, 2010).

Desafortunadamente, una de las desventajas de la RSC es que esta triple cuenta de resultados no tiene una unidad de medida estándar, siendo quizás un aspecto a superar en el futuro, debiendo alcanzar estándares comparables. A pesar de haber numerosos instrumentos en el mercado para medir aspectos sociales y medioambientales, uno de los mayores intentos por lograr integrar esta información no financiera fue la elaboración de la Guía Global Reporting Initiative<sup>1</sup>, de todos modos este trabajo no tiene intención de explicar los numerosos instrumentos de medición.

### **2.2.2 Grupos de interés o stakeholders**

La RSC supone el reconocimiento e integración en la gestión y operaciones de la organización de las diferentes preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos que satisfagan las preocupaciones y configuren las relaciones con sus interlocutores (De la Cuesta, 2005). Podemos observar que tanto en esta como en las múltiples definiciones de RSC se hace alusión continuamente a los interlocutores, grupos de interés, comunidades, stakeholders etc.

El papel de los grupos de interés es fundamental en la RSC, ya que todas las teorías y enfoques existentes, hacen alusión a ellos de una u otra manera. Estos grupos de interés son definidos por el máximo exponente de la “teoría de los grupos implicados”, como aquellos que pueden afectar o pueden ser afectados por la empresa (Freeman, 1984). La gestión inteligente de estos grupos de interés, puede

---

<sup>1</sup> Guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad:  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

beneficiar a las empresas, debido a que construir relaciones con los stakeholders, se considera una fuente de ventajas competitivas (Toro, 2006). Esta teoría parte de la base de que el éxito de una empresa, entendida como generadora de riqueza de manera sostenible, viene determinada por las relaciones con sus grupos de interés (Olcese, 2008).

La literatura sobre los grupos de interés es tan amplia, que existen numerosas clasificaciones de estos stakeholders, en función de la relevancia que tengan para la empresa, sus intereses, o su poder. Una de las clasificaciones muy utilizadas es la división de los stakeholders en internos y externos, los internos son aquellos grupos que tienen una relación formal, contractual o legal (directivos, trabajadores, proveedores y clientes); por otra parte los externos son aquellos que influyen en las actividades de la empresa (medios de comunicación, sindicatos, administración pública, ONG's) (De la Cuesta, 2002). Algunos autores defienden, que sólo las necesidades de los stakeholders primarios son las estratégicas porque están directamente relacionadas con la misión de la empresa y su actividad, por ello el prestar atención a los intereses y demandas de los grupos secundarios sería no hacer un buen uso de los recursos (Toro, 2006).

Esta primera división de los stakeholders está muy relacionada con la doble dimensión de la RSC: interna y externa, la interna se basa en la gestión de la RSC dentro del ámbito de los recursos humanos, y trabajadores, que se profundizará más adelante.

### **2.2.3 Estrategias de RSC**

Las estrategias son la mejor manera de ver como se articula la RSC actualmente en las empresas. Siguiendo a los autores Kotler y Lee (2005) se han identificado seis principales acciones para hacerlo bien en cuanto a responsabilidad social.

Una de ellas es la **Filantropía Corporativa**, la más tradicional. Se trata de hacer contribuciones directas a la caridad o a una causa, se suele materializar en donaciones monetarias o servicios en especie. Actualmente las empresas están siendo presionadas a cambiar hacia un enfoque más estratégico, es decir, que las acciones tengan una relación directa con la misión o actividad principal de la empresa (Toro, 2006) debido a que durante años las de estas acciones no se centraban en la

actividad principal, podían ir desde la replantación de árboles, hasta el cuidado de tortugas. En general las actuaciones filantrópicas sin más, tienen el principal punto débil que es la falta de concreción sobre los proyectos que beneficiaran realmente a la empresa (Curtó, 2012). Ejemplo de esta Filantropía estratégica, es Microsoft, mediante el proyecto lanzado en 2003 "Unlimited Potential" (UP) se propuso reducir la brecha de las habilidades tecnológicas entre los más desfavorecidos, proporcionando habilidades tecnológicas mediante unos centros tecnológicos y de aprendizaje llamados (CTLCS). Microsoft fue consciente de que la reducción de la brecha digital requería ir más allá del acceso de la tecnología. La diferencia real ocurre cuando las personas están equipadas con el conocimiento y habilidades necesarias para poner en uso estas tecnologías, los ordenadores pueden transformar las vidas de la gente, negocios incluso economías enteras, pero solo si la gente sabe como utilizarlos (Kotler y Lee, 2005).

Otra de las estrategias es el **Voluntariado Corporativo**, lo usual es que los empleados de una corporación dediquen parte de su tiempo a una causa, cuanto más relacionada esté con la misión de la empresa, más efectivo será. Es una alternativa cada vez más utilizada por las ventajas que conlleva como mejorar la reputación, atracción y selección del talento (Gallarda, 2011). Otro aspecto a tener en cuenta serían las diferencias generacionales, ya que dependiendo de si son Baby Boomers, o Generación Y, estarán más o menos interesados. Es una excelente herramienta para crear una cultura de compromiso en los empleados, motivarlos y tener un mejor clima de trabajo, de todos modos está mucho más desarrollado en el mundo anglosajón (Curtó, 2012). A pesar de que el voluntariado de empleados todavía es limitado en España, en otros países como EE.UU y Reino Unido es considerado como parte de la estrategia, de hecho, el 60% utiliza el voluntariado corporativo para desarrollar habilidades entre sus empleados, o para mejorar el compromiso y lealtad (Valor, 2010)

Cuando la empresa se compromete a hacer una contribución o donar un porcentaje para una causa específica basado en la venta de productos, nos encontramos con el **Marketing con Causa (MCC)** como estrategia, lo más común es que la empresa lleve esta acción por un periodo determinado de tiempo, para un producto específico y para una causa en concreto. En la época navideña es cuando suele utilizarse esta estrategia, utilizando internet como medio principal para darse a conocer, el método más usado sigue siendo la donación monetaria (0,7% principalmente) pero puede

ocurrir que contribuya en especie (entregar ropa usada, comida, conceder formación gratuita, etc) utilizando principalmente a niños, jóvenes y mujeres (Galan y Galera, 2014). Ejemplo de ello es Nestlé, a través de su marca de chocolate *crunch*, *apoya a Girls Scouts*, mediante la venta de una edición especial de este chocolate, cuyo sabor está inspirado en las famosas galletas que venden las niñas exploradoras.

El aspecto más importante que diferencia esta estrategia de otras, es que la donación depende de las ventas o el uso de un determinado producto (Kotler y Lee, 2005) por tanto las donaciones dependerían de la acción del consumidor, ya que en la medida que no compre o use ese producto, no se realizará esta donación. Por ello de acuerdo con Galan y Galera (2012) se pretende afectar positivamente a las actitudes del consumidor. Además según Valor (2010) tiene un efecto positivo sobre las ventas, ya que según un estudio de Fundación Empresa y Sociedad (1997) se concluyó que el 87% pagaría un poco más por un producto ligado a una buena causa.

Otra opción serían las **Promociones con Causa**, se trata de proveer fondos, recursos o contribuciones de la compañía para aumentar la conciencia y preocupación sobre una causa social. Un ejemplo de ello fue Body Shop que promocionó la prohibición del uso de los animales para testar los cosméticos. Es una estrategia muy a tener en cuenta, según una encuesta realizada por Cone y Roper (1999) se encontró que nueve de cada diez empleados cuyas empresas apoyan una causa se sienten orgullosos de los valores de su compañía, y desarrollan un fuerte sentido de la lealtad (Valor, 2010). Como podemos observar esta clase de acciones tienen una influencia muy positiva sobre los empleados, así como contribuyen a su satisfacción personal, pudiendo considerarse clave en la lucha por la retención y atracción de talento en las empresas de hoy en día.

Por último, nos encontramos con el **Marketing Social Corporativo** se origina cuando una compañía apoya el desarrollo o ejecución de una campaña a favor del cambio de una conducta destinada a mejorar el bienestar público. El marketing social corporativo se centra sobre todo en promover comportamientos que afectan a cuestiones específicas como los problemas de salud, prevención de accidentes, cuestiones mediambientales o participación ciudadana. Un ejemplo de un cambio a favor de la salud, sería la campaña desarrollada por *Philip Morris* (mayor empresa tabacalera) cuando alentó a los padres a hablar con sus hijos sobre los usos del

tabaco. Puede ocurrir también que una empresa se implique con organismos públicos o ONG's. Por ejemplo *Home Depot* y la promoción de los consejos sobre la conservación del agua, o *Pampers* (empresa dedicada al cuidado del bebé) y la fundación SIDS que recomienda poner a los bebés boca arriba para dormir, reduciendo el riesgo de muerte súbita para el bebé.

### 3. Filosofías sobre las RSC: Enfoques teóricos dominantes

El punto central de nuestra revisión teórica es un *survey* de los enfoques existentes en este momento. La responsabilidad social de las empresas ha sido estudiada desde el ámbito académico hasta el empresarial, de los cuales se desprenden variedad de enfoques. Existen numerosas investigaciones, términos y teorías que intentan explicar en que se basa la RSC y cuál es el alcance de ésta. Muchos de estos enfoques no están totalmente desarrollados, por ello aún se sigue buscando llegar a un consenso homogéneo sobre esta cuestión (Garriga y Melé, 2004). Nos guiaremos por la clasificación de Melé (2007) debido a que sigue un orden de aparición de teorías histórico (Véase figura 2).

**Figura 2:** Principales Teorías RSC



Fuente: Elaboración propia



## 2.1 Teorías de la actuación social de la empresa

Estas teorías están enfocadas en el hecho de que la empresa, además de producir efectos económicos, también produce efectos sociales. Desde esta perspectiva, las diferentes teorías se centran en la actuación social de la empresa. Su fin perseguido es minimizar los posibles daños derivados de su actividad, por ello su legitimidad proviene de que “operan en un entorno compartido del cual dependen” (Melé, 2007, p.53) se defiende que es posible conseguir simultáneamente unos resultados beneficiosos para la empresa y la sociedad. Además, según las bases de esta teoría, las empresas son consideradas solucionadoras de los perjuicios que ellas mismas causan, y responsables de ayudar a solventar los problemas y aspectos sociales relacionados con sus operaciones e intereses. Esto puede llegar a ser beneficioso al otorgarles reputación, legitimación de cara la sociedad y reducción de riesgos.

Sobre estas teorías han desarrollado sus trabajos autores como Carroll (1979) Ackerman y Sethi (1973) y Preston y Post (1975), entre otros. Pero sin duda, en este enfoque el máximo representante es el considerado padre de la RSC, Bowen.H (1953) quién define la RSC como “ la obligación que tienen los directivos empresariales de establecer políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables de acuerdo con los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953,p.6).

Su obra *“Las responsabilidades sociales de los hombres de negocios”* nació de la preocupación sobre el papel de los hombres de neogocios en las empresas. Estas “responsabilidades” las define como la obligación de adoptar políticas, tomar decisiones y seguir líneas de actuación deseables desde la perspectiva y valores de la sociedad, lo que posibilitaría una disminución de los problemas económicos y una mayor posibilidad de alcanzar los objetivos (Rodríguez, 2007).

Esta preocupación procede de la enorme cantidad de empresas que son centros de poder, decisiones y acciones que tienen un impacto en la vida de las personas en diferentes ámbitos. El hecho de que Bowen se desarrolle intelectualmente en la etapa en la cual las empresas de Estados Unidos eran tan poderosas, supone “la necesidad de que las empresas tengan que justificar el uso que realizaban de su elevada

capacidad de influencia” (Bowen, 1953, p. 38). A partir de ese momento se establece que las empresas tienen dos actividades principales, la primera de carácter económico y la segunda de carácter social, es decir, yendo más allá de la creación de beneficios.

Por ello, se le da gran importancia al significado que tienen sobre la sociedad las decisiones de los empresarios, ya que estas afectan directamente a las vidas de las personas. También identifica el hecho de que los empresarios fallan a menudo a la hora de darse cuenta del impacto que tienen sus decisiones sobre el bienestar social. Este hecho se ve ejemplificado en: cuando un empresario decide producir o no, un nuevo producto o servicio, decide sobre la cantidad de productos disponibles para los consumidores, si utiliza los diferentes medios de comunicación para hablar sobre su producto está influenciando en la moral y estándares culturales, entre otros ejemplos, que refuerzan la misma idea de que sencillamente toda decisión tomada por las empresas tienen un impacto positivo o negativo sobre la sociedad (Bowen, 1953).

Esta teoría responde afirmativamente ante las preguntas ¿Están los empresarios por su posición estratégica y de poder, obligados a tener en cuenta las consecuencias a la hora de tomar decisiones?, y ¿tienen responsabilidades que van más allá de responder ante los accionistas?

Respecto a estas responsabilidades de los empresarios mencionadas anteriormente, tienen sentido sólo en la relación con los objetivos o valores que buscamos en nuestro sistema económico. Para ello, se proponen una serie de objetivos, hacia los cuales deberían estar dirigidos los empresarios hoy en día y tener en cuenta sus consecuencias y responsabilidades, entre los que se encuentran: Alto nivel de vida de los individuos, progreso económico, estabilidad económica, seguridad personal, orden, justicia, libertad, desarrollo personal e integridad (Bowen, 1953) objetivos, que actualmente son completamente necesarios para el desarrollo de una sociedad.

Siguiendo la misma línea del beneficio común, Bowen era partidario de un equilibrio entre el interés público y el privado, así como la libertad de la empresa que es característica del libre mercado, pero sólo se podría justificar si va más allá de beneficiar a los accionistas y directivos, y contribuye a beneficiar el bienestar global.

Como vemos, este enfoque pluralista se correspondería y complementa y con el modelo *stakeholder* (Fernandez, 2007) que veremos a continuación.

Para Bowen (1953) es necesario desarrollar y llevar a la práctica la responsabilidad social mediante (Fernández, 2007):

- Nuevas instituciones, para introducir otras formas de cooperación entre partes interesadas y definir mejor el interés social.
- Mayor presión en los mercados y del conjunto de la sociedad
- Avances del conocimiento en el ámbito de la economía y el management
- Atención a los fundamentos éticos de la decisiones
- Desarrollos de códigos de negocios que contengan buenas prácticas y códigos éticos más específicos.

Tras el trabajo inicial de Bowen, otros autores comenzaron a añadir ideas y a trabajar a partir de su obra. Ackerman (1973) y Sheti (1975) añadieron la idea receptividad empresarial, señalando la importancia de la proactividad de la empresa a la hora de adaptarse y atender a las necesidades y demandas sociales específicas de la sociedad, ya que esta, es la que va a otorgar a las empresas la licencia para operar. (Melé, 2007)

Carroll, además de añadir las diferentes categorías que debe tener la RSC (económicas, legales, éticas y filantrópicas) consciente de la gran variedad de aspectos que incluía la RSC, introdujo el concepto de "actuación social de la empresa" (*corporate social performance*) uniendo la responsabilidad social con los diferentes aspectos sociales que consideraba que la empresa debía afrontar. En cuanto a dichos aspectos sociales presentan el problema, entre otros, de que no hay un acuerdo formal sobre qué aspectos deben ser abordados, porque difieren y cambian en función de la industria en la que nos encontremos. De todos modos, se identifican los 5 factores, ordenados por relevancia, más importantes que las empresas tienen en cuenta antes de involucrarse en una causa (Carroll, 1979).

1. Que coincida una necesidad social con una corporativa o habilidad para prestar ayuda ( de ahí la importancia de que las acciones de RSC estén relacionadas con la misión principal)

2. Seriedad de la necesidad social
3. Interés de los altos ejecutivos
4. Que la sociedad pública valore la acción
5. Presión del gobierno

Los valores a tener en cuenta por los diversos autores para defender la actuación social de la empresa, se basan en que el actuar correctamente con la sociedad otorga una legitimidad (poder operar), credibilidad y poder, el cual debe ser bien usado para no ocasionar la pérdida del mismo. También predomina la visión de empresa como una institución social siendo interdependiente con otros organismos sin abusar de su poder (Melé,2007).

Posteriormente, Preston y Post (1975) citado por Wood (1991b, p.697) con la intención de especificar más en estas responsabilidades y eliminar vaguedades de otros conceptos, añaden la "responsabilidad pública" se refiere a que las empresas no son responsables de solucionar todos los problemas, pero sí lo son de aquellos que han causado, es decir, son responsables de ayudar y solucionar los problemas relacionados con sus operaciones de negocio e intereses. Sugieren que las empresas deben tomar decisiones, siguiendo las expectativas y demandas de la sociedad, y guiándose por la política pública externa. Además éstas deben rendir cuentas a la doble dimensión de la sociedad: la primaria y secundaria. La primaria tiene relación con el proceso productivo y distributivo, en este ámbito la RSC comenzaría por obtener beneficios que aseguren la continuidad de la empresa; la secundaria se refiere a los impactos derivados de la primaria, como contaminación, desarrollo profesional, servicio al cliente, etc. Por ello la RSC comenzaría donde empieza la primaria y hacia donde se extiende la secundaria, pero no más allá (Vega, 2009).

En general, estas teorías tienen sus aspectos negativos y positivos. Por una parte, se deja de lado totalmente la moral de los directivos y sus opiniones, debido a que la responsabilidad social es definida por las demandas sociales y esto puede acarrear problemas cómo seguir los vaivenes de los grupos de presión, presiones ideológicas de los medios de comunicación y adaptarse a lo políticamente correcto en lugar de hacer lo debido, ya que lo que interesa no es actuar bien, sino evitar riesgos y procurar una buena reputación (Melé,2007).

Por otra parte la RSC es vista como una inversión empresarial para crear la tan ansiada reputación y, sin embargo, esta teoría tampoco aclara como calcular los costes y beneficios derivados de la RSC, sin preocuparse por conocer los beneficios que podría aportar. De todos modos, diversos estudios se han realizado a lo largo de estos años sobre la relación entre el desempeño social y el financiero de empresas estadounidenses y europeas a lo largo de las décadas de los 70, 80 y 90, sin que se consiguieran resultados conclusivos en uno u otro sentido (Gonzalez, 2007).

Sin embargo, este modelo va más allá de la priorización de los aspectos económicos, porque se preocupa por los impactos causados a la sociedad por las empresas, y trata de mantener una conducta responsable para crear reputación y ser bien visto a ojos de la sociedad. Esta búsqueda de la reputación derivará en una serie de acciones responsables, como por ejemplo, controlar la cadena de suministro (sobre todo en multinacionales), mejorar las relaciones de interés sobre todo con la opinión pública y medios de comunicación lo que aumenta su notoriedad y produciría una influencia positiva en las empresas del entorno, ya que no querrán quedarse atrás.

Por último, también se ha criticado el sentido completamente utilitarista (Melé, 2007), como sabemos el utilitarismo es una filosofía que se centra más en los resultados que en la reglas -de ahí la difícil articulación y vaguedad del concepto- y en acciones que conlleven al mejor resultado, sin que sea inherente el actuar bien. En mi opinión, ser utilitarista no es malo, está relacionado con ser eficiente, ya que una acción eficiente es aquella que con menos recursos obtiene mejores resultados y dicho de modo utilitarista, que se obtiene beneficio con menos costes, pero no sería una teoría ética suficiente para lograr una buena sociedad.

### **3.2 Teoría del valor para el accionista o capitalismo fiduciario**

Se pueden definir estas teorías como las enfocadas en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con el objetivo de crear riqueza empresarial. El principal objetivo de estas teorías, es crear riqueza y maximizar el valor para los accionistas. Las acciones sociales o interacción con los grupos de interés serán aceptados en la medida que alcancen beneficios o ventajas competitivas.

La base de esta teoría, nace con Friedman (1970) en su publicación "*The social responsibility of business is to increase its profits*", establece que la responsabilidad social debe recaer en los propios individuos, y no en las empresas ya que supondría una costosa e injusta carga hacia los accionistas. En todo caso serían ellos los responsables de decidir qué hacer y hacia quién destinar la acción, si estuvieran interesados. El único deber o responsabilidad del cual deben hacerse cargo las empresas es la maximización del valor para sus accionistas (Cancino y Morales, 2008). Las personas que desarrollan una conciencia social y pretenden ejercerla durante su actividad, son criticadas y definidas como "marionetas involuntarias de las fuerzas intelectuales que han estado socavando las bases de una sociedad libre en las últimas décadas" (Friedman, 1970).

La legitimación de esta teoría se basa en el libre mercado, la propiedad privada y una sociedad libre. Estos factores, junto a la búsqueda del interés privado y una actuación del Estado mínima<sup>2</sup>, son la mejor manera de crear riqueza al aumentar la capacidad de inversión en nuevas empresas, lo que genera un impacto directo en la creación de puestos de trabajo y facilidad de acceso al público a más bienes y servicios. (Melé, 2007).

La importancia del libre mercado radica en la garantía de libertad política, porque permite tener ideas propias, sin necesidad de llegar a un consenso previo o negociación de precios o producciones. Además Argandoña añade:

Por tanto, los mecanismos de mercado son considerados como el medio más eficiente para asignar recursos, mejorar el nivel de vida, fomentar la selección, diversidad, bienestar y asegurar la libertad. Además, el mercado es un medio para atraer la cooperación de todos en la producción, es decir, en la satisfacción de necesidades ajenas. Es también un gran transmisor de información a través de precios, con el coste más bajo posible en cada caso. (Argandoña, 1990, p.20).

Otra de las bases importantes en esta teoría y que facilita su comprensión es la teoría de la agencia presentando a un principal y un agente, apoyándose en la relación fiduciaria de directivos y propietarios (Melé, 2007). Las personas son libres de ejercer

---

<sup>2</sup> Friedman se desarrolló en la corriente neoclásica, que estaba a favor de una intervención mínima del estado.

su responsabilidad social voluntariamente, siempre y cuando no actúen como un 'agente', ya que lo que se esperará de ellos es que responda ante los objetivos básicos maximizando las ganancias para sus accionistas. (Friedman, 1970).

Sin embargo, actualmente se ha avanzado en la aceptación de que maximizar el valor del accionista no es incompatible con satisfacer determinadas demandas de los grupos de interés (*stakeholders*), sin olvidar la maximización del beneficio como principal objetivo de la empresa. Por ello se abre un enfoque más estratégico que puede ayudar a mejorar los beneficios a largo plazo si se asumen determinadas demandas. También añade que una sola función objetiva de valor único no es suficiente para asegurar el éxito de la organización. Por ello se proponen soluciones como la expuesta en "La maximización del valor ilustrada" (Jensen, 2000), basada sobre todo en la estructura de los *stakeholders*, la cual tiene en cuenta a los diferentes grupos de interés importantes para la empresa, pero su vez aceptando la maximización del beneficio a largo plazo como objetivo principal.

Siguiendo la misma filosofía y objetivo de crear beneficios, muchos defensores de esta teoría sugieren prestar atención y desarrollar actividades estratégicas si proporcionan ventajas competitivas a largo plazo. Entre ellas destaca la filantropía estratégica, la cual alcanza simultáneamente objetivos tanto estratégicos como sociales (Porter y Kramer, 2006). Señala que si las corporaciones analizaran las alternativas de RSC bajo el mismo marco que orientan sus decisiones de negocios, se darían cuenta que la RSC más que una limitación, puede ser una ventaja competitiva. Esta RSC estará empleada de manera inteligente y estratégica cuando las actividades converjan con el propio negocio y sean centrales a la empresa siendo así más efectivos, y no dedicarse a los problemas generales, ya que ninguna empresa tiene la capacidad para resolver todos los problemas de la sociedad (Porter y Kramer, 2006).

A pesar de que el vínculo tradicionalmente reconocido como la primera relación entre la empresa y la sociedad es la filantropía, esta estrategia utilizada durante años, está perdiendo peso. Esto es debido a que por muy buenas intenciones que tenga, no es sostenible en el tiempo, así como discutible en sus impactos y escasa relación con la organización (Vallaey, 2006).

Actualmente la acción de mantener una relación responsable, honesta y de compromiso generando confianza es considerada una muy eficaz estrategia competitiva no otorgada por el mercado (Porter y Kramer, 2006). Estas ventajas competitivas también fueron estudiadas e investigados por otros autores que han contribuido al enfoque estratégico. Investigaciones como las de McWilliams y Siegel afirmaron la importancia de la variable I+D, resultó que estas variables estaban intrínsecamente relacionadas, concluyendo que el uso de esta RSC fomenta la innovación, así como la diferenciación de marca (Toro, 2006).

Para salir airoso de este vínculo empresa-sociedad y establecer una relación "win-win", una de las claves está en integrar los negocios con la sociedad, eligiendo estrategias que beneficien a las dos partes, ya que si sólo sale ganando una de ellas puede resultar un camino poco recomendable, siendo una de las principales recomendaciones y reto para la empresa identificar los puntos de intersección. Estos puntos de intersección, según Porter y Kramer (2006) se refieren a los impactos provocados por las empresas durante su actividad- vínculos de adentro hacia fuera- y también que la sociedad genera impactos sobre las empresas- vínculos de fuera hacia adentro-. Observamos que el punto común de todos los autores es la creación de beneficio. Dependiendo de cada autor, este objetivo puede alcanzarse mediante un camino u otro, siendo una alternativa más aceptable que la otra. La diferencia de valores culturales que rodeaban a los autores han tenido un impacto en su modo de pensar. Friedman, en su caso, era un fiel defensor del libre mercado cuando se ha criticado que esta libertad ha sido la causante de desigualdad en la distribución de la renta. Sin embargo, no es de extrañar que los autores más recientes tengan una mayor sensibilidad y consciencia ante la sociedad, aunque mantengan la misma posición respecto al objetivo principal de la empresa (Argandoña, 1990).

Otra de las críticas, es la visión que tiene Friedman del Estado, como único encargado de resolver los impactos sociales, mediante la promulgación de leyes y control de abusos de poder. Además la perspectiva de Friedman no tiene en cuenta la ética, ya que, para él, es suficiente seguir las leyes básicas establecidas, sin ir más allá. Por ello la interdependencia entre empresa y sociedad no existe, cada actor tendría su papel, la escuela para educar, la familia para criar y la empresa generar riqueza. (Melé, 2007) lo cuál, dificultaría llegar a una sociedad desarrollada y cooperativa.



Además, de acuerdo con Melé (2007) la relación hombre-empresa que subyace en esta teoría no es del todo acertada, ya que se tiene una percepción del hombre como "homo economicus" considerado como un sujeto perfectamente racional, maximizador de sus opciones y egoísta en su comportamiento. Por tanto, si lo único importante es maximizar las opciones, podría llevarnos a un sistema que lo más importante sea maximizar de manera egoísta, lo cual podría llevarnos a preferir engañar y no ser éticos, si es útil para aumentar nuestras ganancias.

La búsqueda del enfoque estratégico de la RSC parece haber desencadenado preocupaciones sobre los diferentes grupos de interés, ya sean desde la perspectiva ética<sup>3</sup> o desde la instrumental<sup>4</sup> para generar beneficios y aportar ventajas competitivas a la empresa. Algunos autores citados aquí han asentado una base importante de la RSC, que consiste en que para que esta sea efectiva tiene que relacionarse directamente con la misión y visión de la empresa. Aunque persigan el mismo objetivo, que es la maximización de beneficios, el enfoque estratégico es más "humano" ya que se da un paso adelante en la interdependencia entre empresa y sociedad, considerando que si se utilizan inteligentemente los recursos, experiencia y conocimiento, puede causar un impacto positivo en el bienestar social y empresarial.

Para finalizar, se puede observar que la visión de Friedman está obsoleta en los tiempos que corren. Actualmente vemos como cada vez las empresas se suman a la RSC, si bien no todos con la misma intención (marketing, reputación, etc...) la consciencia de ir más allá de los beneficios económicos está presente en la sociedad, ya que cuatro de cada cinco empresarios, considera que la empresa tiene una responsabilidad social adicional a producir ganancias<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Como por ejemplo, la Teoría normativa de los Stakeholders, desarrollada más adelante en este TFG

<sup>4</sup> Como por ejemplo, La Teoría instrumental de los Stakeholders, desarrollada más adelante en este TFG

<sup>5</sup> 4 McKinsey. The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society. Enero de 2006.

### 3.3 Teorías Grupos Implicados (Stakeholders)

Son aquellas teorías, que explican el desarrollo de actividades de RSC por el hecho de querer integrar, captar e identificar las diferentes demandas sociales, estas demandas se refieren a cumplir las leyes, y mantener un equilibrio entre los intereses de los stakeholders, para así lograr prestigio, aceptación de la sociedad, legitimidad y licencia para operar. La teoría de los Stakeholders se encuentra en constante evolución y existen bastantes variantes de las teorías, pero este trabajo se limitará a exponer lo más difundido e importante.

La base teórica de los stakeholders surge desde la creencia que la empresa, y aquellos que la gobiernan, tienen responsabilidades hacia todos los grupos de interés. Debido a que no solo se debe considerar importantes a los propietarios, directivos o accionistas sino también a los clientes, competidores, proveedores y la comunidad local. Gracias a esta forma responsable de actuar a largo plazo, se considera que se alcanzaran mejores beneficios para todos (Melé, 2007).

Lo cual implica que la empresa va más allá de la maximización de beneficio a corto plazo para los accionistas. Debiéndose atender las obligaciones económicas pero sin dejar de lado las demandas de los grupos de interés. Autores como Freeman (1984) y Donaldson y Preston (1995) apoyan esta corriente.

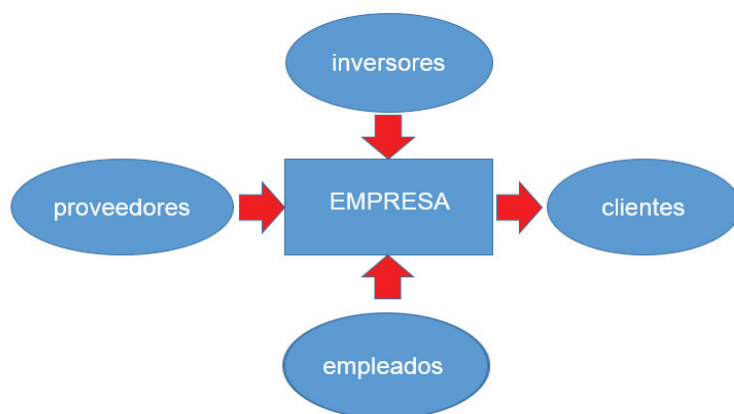
Entonces, ¿Quiénes son estos Stakeholders? Son “cualquier individuo o grupo de interés, que de alguna manera, tenga alguna apuesta hecha, en la marcha de la empresa; y que si, por un lado se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquélla, pueden a su vez condicionarla. Es decir, cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales” (Bajo y Fernández, 2012, p.134).

Los objetivos de esta teoría son varios, por una parte se trata de proporcionar un único marco de gestión estratégica lo suficientemente flexible con el entorno cambiante, lo cual favorecerá la supervivencia y éxito de la empresa en el largo plazo. Para ello, es fundamental tener una comprensión plural de todas las partes interesadas y satisfacerlos simultáneamente, sin olvidar buscar siempre un equilibrio entre los stakeholders y objetivos de la empresa, debiendo estos participar en las

decisiones de la organización. Los valores, la moral y la ética son una pieza clave, ya que al existir tal cantidad de stakeholders solo podrán cooperar a largo plazo si comparten un conjunto de valores fundamentales necesarios para su cooperación, además mediante esta forma de gestión se concretan “nombres y caras” de estos stakeholders en vez simplemente analizar sus roles particulares (Freeman y Mcvea, 2001). Esta característica ayuda a explicar el éxito que ha tenido esta teoría dentro del campo de la ética, incluso que haya sido integrada dentro de las teorías éticas (Garriga y Melé, 2004).

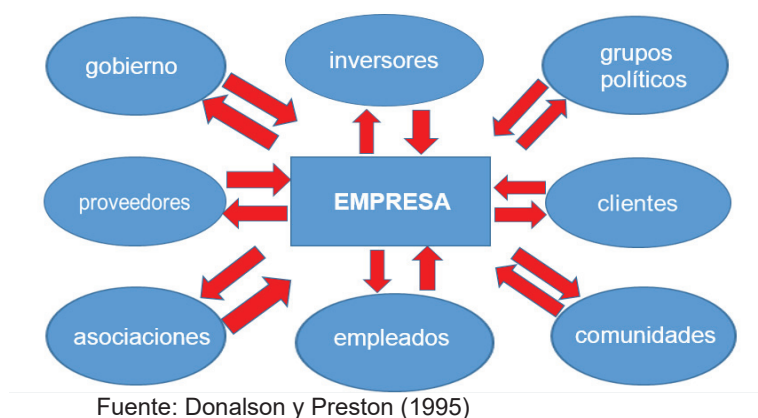
Donalson y Preston (1995) explican la evolución histórica desde la concepción convencional de la empresa hasta llegar al modelo de gestión stakeholder (Véase figura 3). El primer modelo entiende a los trabajadores, proveedores e inversores como inputs que, en la empresa, se transformarán en outputs puestos a disposición de los clientes. Para este modelo, el equilibrio a largo plazo indica que los que reciben un mayor beneficio son los clientes.

**Figura 3.** Modelo Input-Output



Fuente: Donalson y Preston (1995)

Por otra parte, el modelo stakeholder (Véase figura 4) como comentábamos, se busca el beneficio mútuo, por ello las flechas van en ambas direcciones y son equidistantes, lo cual implica que no existen prioridades con relación a la importancia de unos intereses u otros.

**Figura 4.** Modelo Stakeholders

Como podemos observar, lo primordial en este enfoque es tener en cuenta las demandas de los diferentes grupos de interés. Sin embargo, estos stakeholders serán tenidos en cuenta desde una perspectiva o de otra, dependiendo de si se trata de la teoría normativa de los stakeholders o la instrumental.

En un principio, esta teoría fue considerada una teoría integradora porque se señalaban que se trataba de una manera de integrar las demandas de la sociedad. Pero a partir del trabajo de Freeman (1984) “*Strategic Management: A stakeholder Approach*” dió un giro y se consideró principalmente una teoría ética, estableciendo que los directores tenían una relación fiduciaria con todos sus stakeholders (Garriga y Melé, 2004); si bien es cierto, el enfoque normativo de los grupos de interés es atractivo desde el punto de vista ético, pero tiene como crítica fundamental que carece de fundamentos sólidos principales críticas (Argandoña, 1998).

Este enfoque normativo es concretado posteriormente y se reafirma que la teoría de los stakeholders es fundamentalmente normativa, lo cual envuelve la aceptación de “ a) los stakeholders son personas con legítimos intereses en el proceso o aspectos importantes de la actividad empresarial. Los stakeholders son identificados por sus intereses en la empresa, si la empresa tiene algún interés funcional en ellos b) los intereses de todos los stakeholders son de intrínseco valor, lo que significa que cada grupo de stakeholders se merece consideración”. (Donalson y Preston, 1995, p.67)

Como comentamos, esta teoría tiene a su vez el enfoque instrumental, debido a la capacidad de establecer un marco para examinar las conexiones, si las hubiese, entre

la práctica de la teoría de los stakeholders y el logro de objetivos empresariales. Esta preocupación por los beneficios no implica la exclusión de los grupos de interés, se ha argumentado numerosas veces que la satisfacción de estos intereses puede maximizar también el valor para el accionista (Garriga y Melé, 2004). Por tanto nos encontraríamos ante dos niveles de la teoría de los stakeholders: el estratégico, considerado como un medio para conseguir objetivos económicos teniendo en cuenta algunos intereses de los stakeholders y el multifiduciario, entendido en el sentido moral, considerando que la empresa posee responsabilidades ante todos los *stakeholders* (Argandoña, 1998).

Para hacer práctica esta gestión efectiva de los stakeholders se necesita un marco para directivos o gerentes que facilite las líneas de actuación con estos grupos, las más interesantes siguiendo a (Melé, 2007; De la Cuesta, 2005; Bajo y Fernández, 2012) pueden señalarse los siguientes criterios para llevar a cabo una buena gestión de estos grupos: reconocer y seguir de cerca las expectativas de los grupos implicados, establecer un diálogo sincero con todas las partes, adoptar procesos y modos de comportamiento en función de las preocupaciones de cada uno de los implicados, tenerlos en cuenta en los procesos de las tomas de decisión e intentar conseguir una distribución equitativa de beneficios y cargas entre ellos, es decir teniendo en cuenta las respectivas riesgos y vulnerabilidades.

Esta preocupación por las partes interesadas hace que supere con creces a Friedman en la actuación social. Debido a que la gestión empresarial tiene en cuenta al entorno que le rodea, siendo consciente de que son factores clave para su éxito, manifestándose en diversas ocasiones la interdependencia entre empresa y sociedad (Melé, 2007) además va más allá de simplemente tener en cuenta a los grupos de interés, debido a que se articula como un enfoque de gestión empresarial, que da pautas y actitudes a los directivos, para integrarlo de manera adecuada en las tareas diarias de la empresa.

La visión de maximizar el beneficio para todos los stakeholders, no es compartida por todos. El principal detractor de esta teoría Jensen (2000) afirma que es imposible maximizar el beneficio en más de una dimensión al mismo tiempo, ya que reduciría el beneficio social al aumentaría los costes de agencia (Olcese, 2008). Jensen afirmaba que “ un directivo que maximice los beneficios actuales, la cuota de mercado, el crecimiento futuro de los beneficios, y cualquier otra cosa que uno quiera, dejará al directivo sin forma alguna de tomar una decisión razonada” (Jensen, 2000, p.69)

aunque es curioso como en el mismo artículo menciona que no podemos maximizar el valor de mercado de una organización a largo plazo si ignoramos o maltratamos cualquier colectivo importante.

De acuerdo con Jensen, para mí es cuestionable la atención de las expectativas de estos grupos de forma simultánea, como se ha señalado en esta teoría, lo ideal es priorizar a los grupos de interés en función de su importancia, intereses, realizando los procedimientos necesarios disponibles actualmente<sup>6</sup>.

Otra cuestión a aclarar sería definir que entiende esta teoría por “legítimos intereses” de los stakeholders, así como determinar que ética se debe utilizar para resolver posibles conflictos de intereses. Freeman (1994) en su caso acepta cualquier teoría ética, lo cual puede suponer un riesgo respecto a los derechos humanos, ya que los directivos podrían elegir la ética que más les conviniera (Melé, 2007).

Para finalizar, en relación a la dificultad de articular una teoría ética aceptada por todos, me ha parecido muy interesante y acertada como Argandoña (1998) se decanta por la ética del bien común como fundamento teórico ético. El bien común parte de la base de considerar que el sujeto y fin de la sociedad son las personas, es decir, una cooperación entre la sociedad total, llevará a cada uno a conseguir sus propios fines personales. En el sentido estricto se entiende como “conjunto de aquellas condiciones de la vida social, que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección (Argandoña, 1998). La teoría de la maximización del valor para el accionista, parece plantear la relación entre el bien común y bien individual como incompatible, pero eso no es del todo correcto. Hay que tener en cuenta que el bien común difiere dependiendo de a quién se dirija, ya que cada empresa, familia, o comunidad tendrá su propio bien común.

Respecto al bien común que concierne a la empresa, se trataría de cumplir a su fin como empresa, es decir, crear unas condiciones favorables que permitan a sus miembros, la consecución de un fin individual. La reputación, ingresos y otros elementos como creación de empleo no sería el bien común de la empresa (aunque podrían formar parte) (Argandoña, 1998).

---

<sup>6</sup> Actualmente contamos con herramientas en el mercado, que ayudan a priorizar a estos stakeholders en función de la importancia que puedan tener para nosotros, y señalando los temas más importantes a tratar en un futuro cercano. Las Guía GRI con su matriz de materialidad es un ejemplo de ello.

### **3.4 Teorías de la ciudadanía Empresarial “Corporate Citizenship” (CC)**

Esta teoría se encuentra dentro de las corrientes más recientes, cuya idea principal es el desarrollo de acciones filantrópicas orientadas a solucionar los problemas sociales en el entorno que opera la empresa, se hace referencia a que las empresas deben preocuparse por la sociedad más allá del pago de impuestos. Este renovado interés surgió a partir del World Economic Forum en 2002 donde se definió como “ La ciudadanía empresarial se refiere a la contribución que una compañía hace a la sociedad a través de sus actividades empresariales nucleares, su inversión social y programas filantrópicos así como implicación en políticas públicas”; así pues, la legitimidad de esta teoría se fundamenta en el hecho de que, al ser la empresa parte de la sociedad, debe contribuir con el desarrollo y bienestar de la misma, más allá de la creación de riqueza (Melé, 2007).

A pesar de no ser un término nuevo, este interés ha surgido debido sobre todo a dos factores: la crisis económica y la globalización, junto al enorme poder económico y social que tienen las compañías multinacionales, en ocasiones mayores que determinados gobiernos. Por ello, una de sus críticas se basa, en que la empresa actúe asignando funciones que tradicionalmente han sido asignadas por el Estado, ya que puede afectar negativamente a países con gobiernos débiles, debido al exceso de poder es éstas (Melé, 2007).

Sin embargo, el término no significa lo mismo para todos, Matten y Cranne (2003) han identificado 3 enfoques diferentes: visión limitada, visión equivalente a la RSC y visión extendida de la RSC. La visión limitada, en donde el concepto CC guarda una relación muy cercana con la filantropía, la visión equivalente a la RSC es bastante común, hace referencia a los tipos de responsabilidades a los que hace mención Carroll (1979) -económica, legal, ética y filantrópica- (Garriga y Melé, 2004). Respecto a la visión extendida, se relaciona con que las empresas entran en el ámbito de la ciudadanía cuando el gobierno falla en su protección. Para concretar esta ciudadanía empresarial, Wood y Longsdon (2002) propone basarse en la aplicación de derechos humanos universales y determinadas normas éticas universales, y se llevan acciones que beneficien a los grupos y comunidades locales (Melé, 2007)

Por otro lado, Matten y Crane (2005) basándose en el carácter político de la “corporate citizenship” creen que lo adecuado es que las empresas administren ciertos derechos sociales, civiles y políticos, por ello se considera que las corporaciones pueden actuar a modo de estado administrando ciertos derechos cívicos cuando el gobierno todavía no ha alcanzado a administrarlos (Melé, 2007). Un ejemplo de ello, serían aquellas que muestran un buen comportamiento ciudadano, proporcionando servicios públicos como colegios o hospitales (derechos sociales) en países cuyos gobiernos no los asumen.

Actualmente el término, al menos en Europa, de “Corporate Citizenship” todavía no ha calado lo suficiente, entre otros motivos, porque quizás a simple vista puede ser un tanto difícil diferenciarlo de la RSC convencional. De todos modos, si las empresas actuaran como “buenas ciudadanas” podría beneficiar los resultados a largo plazo, evitar riesgos y mejorar la reputación. El problema surge en la difícil articulación y vaguedad del concepto (Melé, 2007), uno de los motivos puede ser que todavía es un concepto en construcción, y no ha sido definido aún exhaustivamente, por ello no cuenta con un bagaje tan extenso como otras teorías de RSC (Giraldo, 2011).

### **3.5 Síntesis Final de los Enfoques**

Las grandes diferencias de estos enfoques (Véase figura 5) por una parte radica en la relevancia que se le da a un grupo de interés u a otro. No es posible atender a todas las demandas de los grupos de interés como defiende la teoría de los grupos implicados, no sería rentable realizar actividades no relacionadas con nuestro *core business*. Por otra parte el enfoque defendido por Friedman no es ético, ni sostenible actualmente, no puede generarse riqueza dejando de lado a la sociedad, ni viéndola como un ente aparte, respecto a la ciudadanía corporativa es un término muy nuevo, y no aporta a penas nada novedoso, siendo muy idealista y sin ofrecer unas líneas claras de actuación.

Por eso se considera la de Bowen la más realista, porque busca el beneficio económico al mismo tiempo que el social, teniendo en cuenta la sociedad en la que opera y prestando atención a los impactos negativos que pueda ocasionar, además no se pretende atender a todos los grupos de interés solo a los grupos principales que



tengan relación con su negocio o actividad. Para así conseguir reputación, buena imagen y licencia para operar.

**Figura 5:** Síntesis enfoques



Fuente: Elaboración propia

## **4.Responsabilidad Social Interna de las Empresas (RSI)**

El libro verde de de Unión Europea (2001) distingue dos dimensiones de la RSC la externa y la interna. La externa hace referencia a las relaciones con la comunidades, con proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos naturales. La dimensión interna afecta principalmente a los empleados y al medioambiente e incluye la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo.

Nosotros en este trabajo nos centramos en la Responsabilidad social corporativa interna, porque la encuesta para realizar el estudio empírico ha sido realizada para la plantilla de R, y nuestra intención es conocer la demanda interna de RSC, para ello consideramos importante explicar las implicaciones de la RSI.

De acuerdo con Curto (2012) en las últimas décadas la RSI en las organizaciones ha cobrado mayor importancia y peso en las empresas, hasta hace poco el encargado de regular y velar por los derechos trabajadores era tarea del derecho laboral. Actualmente vivimos en una época de cambios en la que el papel de los recursos humanos ha pasado de ser pasivo a proactivo, para que a la larga repercuta en beneficio de los empleados pero también en el de la organización.

### **4.1 Dimensiones de la RSI**

Para poder comprender mejor los resultados de las encuestas y llevar a cabo unas explicaciones, se ha seguido lo expuesto en el Libro Verde de la Unión Europea (2001) en combinación con Curto (2012). Por ello hablaremos de la dimensión organizativa, de la dimensión de las personas y de la dimensión de las relaciones, que a su vez englobarán otros aspectos de interés para nuestros trabajo.

### **4.1.1 Dimensión Organizativa**

En esta dimensión se destacan la adaptación y gestión del cambio. El Libro Verde (2001) lo considera uno de los pilares en los que se asienta la RSC. Debido a la situación actual es muy común que las empresas cambien su forma de organización, no solo cuando se trata de despidos. Mediante la RSI se pretende suavizar estos efectos indeseables de cualquier proceso de recolocación.

La mejor política a evitar sería el despido, mediante una serie de opciones disponibles para las empresas, como la recolocación temporal en otra compañía, reducción de jornada laboral o facilitar la movilidad de la empresa dentro de la misma (Curtó, 2012). El despido está a la orden del día en las empresas, y regulado por ley. Lo que las leyes no contemplan, y ahí es donde entra la RSI, es que ocurre tras el despido, es decir, la desvinculación de la empresa, de acuerdo con Carneiro (2008) deberían de entrar en juego otras herramientas como por ejemplo "entrevistas de salida" dándole al despedido la oportunidad de hablar, ayudarlo en la búsqueda fuera de trabajo de la incluso el proporcionar ayuda psicológica.

### **4.1.2 Dimensión de las personas**

Esta sería la más importante dentro de la RSC interna, los trabajadores son el eje principal sobre el que giran la mayoría de las políticas de RSC interna, por ello esta dimensión es de gran importancia. Destaca las políticas de formación y aprendizaje, además está totalmente relacionado con la gestión del cambio, porque cuanto mejor esté formado un trabajador más fácil le será reubicarse ante los cambios que puedan surgir.

Valdés (2013, citado en Sampedro, 2014) establece que en cuanto a las políticas de formación se pueden distinguir 3 niveles: formación básica y laboral y formación laboral y técnica.

- Formación básica: se refiere a la información que la empresa debe de impartir a sus trabajadores obligatoriamente, sobre todo en los países subdesarrollados.

- Formación laboral y técnica: dirigida a los trabajadores de países desarrollados. Se encuentran la formación continua dentro de la empresa que ayude al autodesarrollo del individuo , formación en salud y seguridad en el trabajo, hasta formación en centros externos.
- Formación específica en RSC: para integrar la estrategia de RSC adecuadamente en la organización es necesario que al menos todos los directivos reciban formación sobre lo que abarca la RSC, y si fuese posible los empleados. Se recomienda una formación teórica sobre la evolución de la empresa y sobre todo sobre sus relaciones con los stakeholders.

Es esencial que los altos directivos de las empresas reciban formación de RSC, ya que se argumenta que si la RSC no mana de la alta dirección y no “salpica” a toda la empresa, esta no servirá. La RSC es una tarea de la alta dirección, empezando por el presidente o consejeros y siguiente por el Director general (Argandoña, 2009).

Lo que se pretende conseguir mediante esta formación es conseguir personas más capacitadas y fácilmente adaptables ante los cambios, lo cual beneficia directamente a la empresa también. Otro de sus puntos fuertes es que favorece la motivación y productividad de los empleados así como la retención del capital humano.

#### **4.1.3 Dimensión de las Relaciones**

➤ *Participación, implicación y compromiso de los empleados*

Actualmente la participación, implicación y compromiso de los empleados, va más allá de la simple retribución económica, se relaciona más con el conocido “salario emocional”. Las empresas son conscientes de que la creación de unos vínculos más personales o sociales empresa-trabajador, va a ser beneficioso para ambos. La RSI dispone de herramientas de tipo “no material” que en ocasiones tendrán un efecto incluso más potente que el propio salario, para conseguir a unos trabajadores motivados e implicados (Carneiro, 2014).

Estas herramientas que implican y aumentan el compromiso de los trabajadores, pueden ser por ejemplo la participación de los empleados en los beneficios y capital de la empresa, herramienta muy utilizada sobre todo con los directivos. Debido al carácter

intangibles de esta dimensión, muchas de estas herramientas son “no materiales” como por ejemplo, favorecer la participación en los distintos grupos de la empresa en la gestión empresarial, y sobre todo mediante una buena comunicación y transmisión de información clara, ya que en algunas ocasiones la falta de motivación de los empleados, puede derivar de no tener claridad de objetivos o rumbo de la empresa, y ésta, es una de las preguntas que suele aparecer en los cuestionarios de clima interno, por ello, se le debe prestar atención. (Curtó, 2012).

Las RSI de las empresas puede desempeñar una gran labor a la hora de mejorar el compromiso y participación de sus empleados. Las organizaciones son conscientes de que cuanto más estén comprometidos y participen en la empresa, mejores resultados van a obtener las dos partes. Gracias a la participación en la empresa, se mejora el trabajo en equipo, además de fomentar un diálogo y comprensión mutua entre las partes. Por lo que será más fácil establecer un compromiso por parte del trabajador, debido al carácter intangible del compromiso.

Por otra parte el voluntariado corporativo, es una herramienta muy potente que favorece crear el compromiso real, participación y motivación de sus empleados ya que entre otros aspectos, favorece a su auto-satisfacción (Curtó, 2012) además de ser una manera de resolver necesidades sociales, enseña a los empleados las habilidades sociales necesarias (como trabajo en equipo, manejar la diversidad...) y refuerza la lealtad y satisfacción con el trabajo, mientras que al mismo tiempo la empresa mejora su imagen además de impactar positivamente en la imagen de la empresa (Valor, 2010). Otro aspecto relevante en el voluntariado, es que el grado de interés en este, depende de la generación en la que nos encontremos, es decir, hoy en día conviven tres generaciones en las empresas, los Baby Boomers (1942-1960), generación X (1969-1985) y generación Y (1985-1994). Según Garralda (2011) en su informe “*hacia un voluntariado eficaz*” el sentido del voluntariado no tendrá la misma importancia, para todos. Ya que por un lado, para un joven el voluntariado puede ser la diferencia entre quedarse y abandonar una empresa, debido a que están más concienciados, por otra parte, para un Baby Boomer, puede ser una pérdida de tiempo. Por ello, conocer las expectativas de los trabajadores y mantener un diálogo antes de decantarse por llevarlo a cabo o no.

➤ *La eliminación de riesgos laborales*

El área más arraigada tradicionalmente dentro de la RSI ha sido la salud y seguridad en el trabajo, referido sobre todo a accidentes laborales o enfermedades. Pero hoy en día lo que más preocupa a las organizaciones son los riesgos psicosociales. El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo define los riesgos psicosociales como "aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, contenido del mismo y realización de la tarea, y que presentándose con la capacidad de afectar el desarrollo de la labor y la salud del trabajador, condicionan más allá de la mera condición física y corporal del mismo" (Carneiro, 2014)

Actualmente el problema no son los problemas de salud que ocurrían hace años, sino enfermedades como el estrés, sobrecarga mental, síndrome burnout o acoso moral. Así lo afirma la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo<sup>7</sup>.

#### **4.1.4 Dimensión Medioambiental**

Es el último ámbito a considerar en la RSC y tiene un carácter aún más intangible que el referido a las relaciones. Se trata de la creación y mantenimiento del ambiente adecuado en las organizaciones. La línea de actuación más destacada es la tan demandada conciliación laboral y donde la empresa tiene mayor libertad de actuación para demostrar su responsabilidad social interna.

Siguiendo a (Curtó, 2010 y Carneiro, 2014) las empresas tienen amplias posibilidades en cuanto a actuaciones de conciliación cómo:

- Flexibilidad: flexibilidad entendida tanto en tiempo como en espacio, entre las alternativas se encuentran el horario flexible, reducción de jornada, puesto compartido, excedencias, teletrabajo, etc.

---

<sup>7</sup> Organización cuya misión es "hacer de Europa un sitio más seguro, saludable y productivo donde trabajar y promover una cultura de prevención de riesgos que mejore las condiciones laborales en Europa"

- **Oferta de Servicios:** los servicios que ofrece la empresa a sus empleados, desde la ayuda económica como los vales, cheques guardería hasta la financiación de guarderías, pago de formación etc.

Además de la reducción de los problemas psicosociales como el estrés, la conciliación puede ser un elemento clave para favorecer el clima laboral y motivación, algunas organizaciones son conscientes de que la productividad de un empleado será mayor cuanto mejor se encuentre. El tener a los trabajadores contentos evitará la alta rotación y se retendrá con más facilidad a los empleados, encontrándonos ante una clara situación “ win-win” (Luque et al, 2007).

Por ello, si se diseñan de manera adecuada, unas prácticas que equilibren la vida personal con la vida laboral, ayudaría a mejorar el éxito de las empresas al mismo tiempo que aumenta el compromiso de los empleados.

## **5. Análisis Empírico de los enfoques predominantes en la RSC interna: el caso R telecomunicaciones**

### **5.1 Enfoques dentro de la demanda de RSC por parte de los empleados**

Mediante la realización del análisis empírico nos planteamos analizar los enfoques que existen dentro de la demanda de RSC entre los empleados, que como hemos visto en la teoría, se trata de un grupo de interés primario y fundamental para la buena marcha de la empresa. Trataremos de responder a preguntas como ¿Qué es lo que demandan los empleados? ¿Qué es lo que tendría que hacer la empresa para cumplir con sus expectativas?

Es importante remarcar, que se trata de sólo un **pretest**, ya que se ha realizado a los servicios centrales de R, mediante muestreo aleatorio simple a 109 empleados de 203 que hay en total. Por ello, no es posible extraer conclusiones, pero sí unas

hipótesis que en un estudio más amplio podrían ser contrastadas. Por tanto nuestros, teniendo en cuenta que solo consideramos una parte de la empresa (servicios centrales), puede haber sesgo, porque es el área más culta y formada de la empresa.

Respecto a la muestra, la población total de R sería 203, y el margen de error calculado de nuestra muestra es del 6%, con nivel de confianza del 95%.

La encuesta ha sido un proceso de acuerdo<sup>8</sup> y se ha estructurado en las siguientes nueve preguntas, con múltiple respuesta (véase anexo):

1. ¿Qué grado de conocimientos tienes sobre las actividades desarrolladas por la empresa en el ámbito de la responsabilidad social?
2. ¿Sabes qué significa el concepto Responsabilidad Social Corporativa?
3. ¿Cuál de estas afirmaciones se ajusta más a la imagen de R?
4. ¿R cumple mis expectativas en cuanto a la realización de actividades ligadas a la responsabilidad social?
5. ¿Hay alguna práctica en relación a los distintos grupos de interés (sociedad, clientes, medioambiente, accionistas) que te gustaría cambiar?
6. ¿Has tenido experiencia en alguna actividad de voluntariado o en proyectos sociales y ambientales fuera de la empresa?
7. ¿Estarías interesado en participar en actividades de voluntariado promovidas por la empresa?
8. ¿En qué tipo de actividades te gustaría participar?
9. Edad
10. Sexo

Las dos primera preguntas tienen como fin, analizar el grado de conocimiento de la RSC en general y específicamente en R. Posteriormente, mediante la tercera queremos saber que enfoques son predominantes en R (tª actuación social de la empresa, tª maximización del valor para el accionista...). Para entrar más en detalle, la cuarta pregunta pretende ver el grado de satisfacción entre los trabajadores con las actividades de RSC llevadas a cabo, al mismo tiempo, se les pide que escriban aquellas que consideran que deberían modificarse.

---

<sup>8</sup> Proceso de acuerdo con los directores de recursos humanos de R, fue necesario eliminar aquellas preguntas que no consideraban apropiadas.



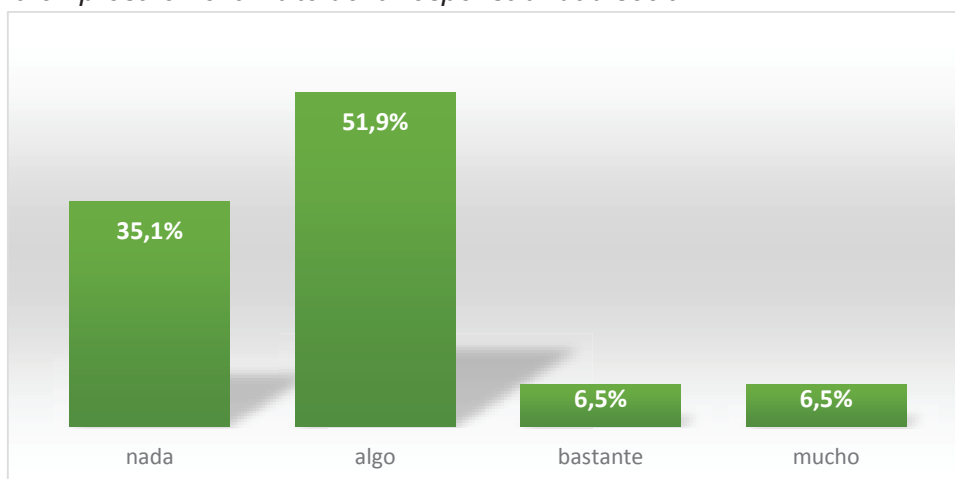
Posteriormente, la intención de la pregunta sexta nos sirve para conocer si existía previo interés por la RSC, para contrastar más adelante, si éstos demandan en mayor medida actividades y mejora respecto de la RSC.

## 5.2 Análisis de resultados

### 5.2.1 análisis descriptivo

Nuestro análisis descriptivo será realizado mediante la distribución de frecuencias, en las que podremos ir adelantando los comportamientos y actitudes que demandan los trabajadores de R.

**Gráfica 1.** *¿Qué grado de conocimiento tienes sobre las actividades desarrolladas por la empresa en el ámbito de la responsabilidad social?*

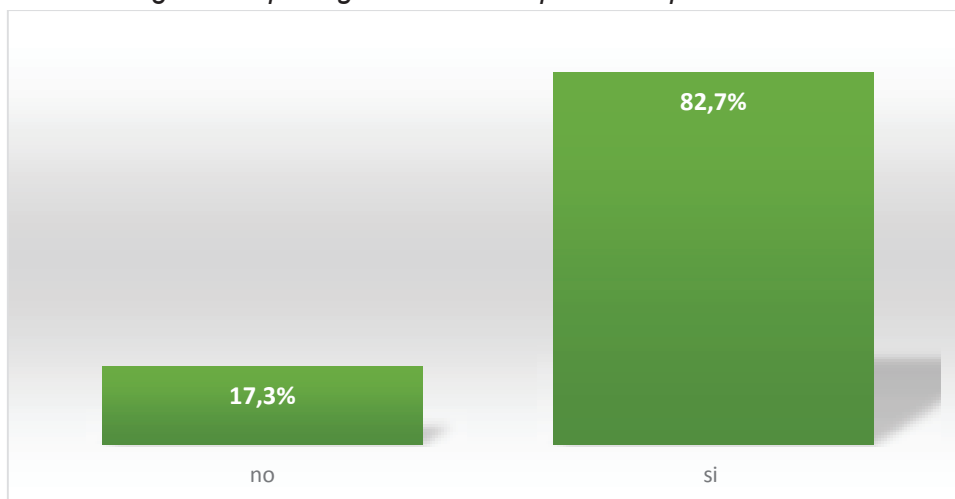


Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

Como podemos observar, la respuesta mayoritaria de los trabajadores es que solo tienen algo de conocimiento sobre las actividades de RSC que se desarrollan en su empresa (Véase gráfica 1). Solo admiten saber bastante o mucho un 13% en total, que seguramente se trate de las personas responsables de la RSC en R, es decir, el departamento de recursos humanos y marketing. Este alto porcentaje de “algo” denota una falta eficaz de comunicación de sus actividades. Otro motivo que justificaría este resultado, es la falta de políticas de formación específicas en RSC, ni a directivos (a excepción del directivo de RR.HH) ni a la mayoría de sus empleados.

A pesar de este resultado, R realiza una larga lista de actividades que van más allá de las obligaciones que tiene una empresa, como por ejemplo: sesiones de coaching, R saludable, R deportes, formación en todo tipo de ámbitos (inteligencia emocional, resiliencia, felicidad en el trabajo, idiomas, etc.), filantropía, promoción del deporte y sociedad gallega etc, sobre todo se preocupan de cuidar al trabajador, así como de medirlo cada cierto tiempo mediante una encuesta de clima laboral.

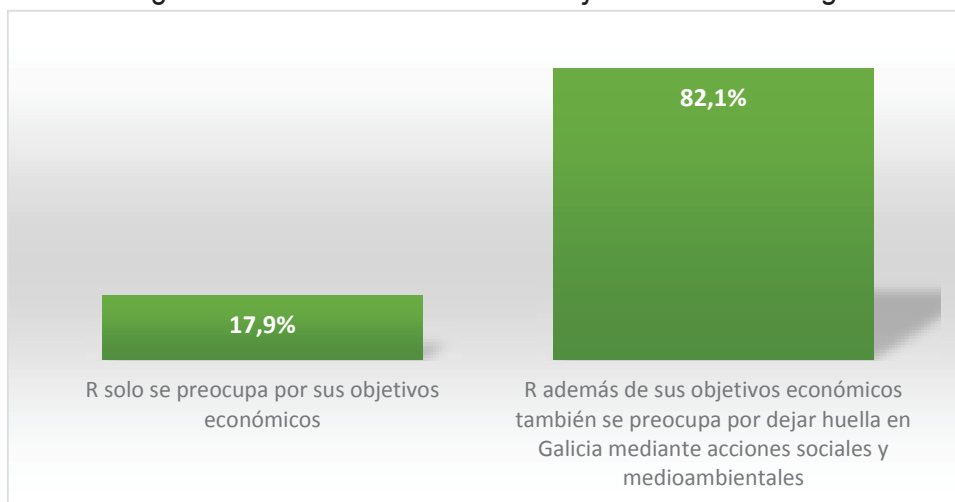
**Gráfica 2.** *¿Sabes qué significa el concepto de responsabilidad social corporativa?*



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

Como vemos, prácticamente la mayoría de la plantilla conoce el concepto (Véase *gráfica 2*). Por ello, el problema no está en el “no saber” sino principalmente la falta de comunicación de sus actividades que comentábamos más arriba. Puede ocurrir, que algunos empleados no sean conscientes de todas las actividades que se ponen en marcha. Hoy en día vemos como la mayoría de las empresas publican sus memorias y reportings de RSC, entre otros motivos para que toda la empresa esté informada. R no lo hace, lo que conlleva a este gran desconocimiento por parte de muchos. De ahí la importancia de comunicar las acciones de RSC. El departamento de RR.HH y marketing, donde principalmente se gestionaban los asuntos de RSC, tienen un perfil bajo de comunicación de estas actividades, ya que era visto como alardear. En mi opinión este perfil bajo de comunicación, no es una actitud muy acertada, y no compartida por la mayoría de las empresas, de hecho un estudio realizado por la Fundación Empresa y Sociedad (1997) a Pymes y multinacionales españolas, reveló que un 64% cree que está bien o muy bien comunicar las acciones de RSC, sólo un 18% lo encontraban mal, ya que lo consideraban “propaganda”.

**Gráfica 3.** ¿Cuál de estas afirmaciones se ajusta más a la imagen de R?



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

Respecto al enfoque predominante, los resultados muestran claramente una tendencia hacia la “Teoría de actuación social de la empresa” (Véase gráfica 3) mientras que el enfoque de la “Maximización del beneficio para el accionistas” estaría presente en un 17,9% de los empleados. Un aspecto claro es que ninguno opina que la RSC sea prioritaria para R, como es de suponer, R ni ninguna empresa son ONG’s y deben generar beneficios para cubrir sus costes, y posteriormente realizar acciones voluntarias de RSC.

No es extraño que las encuestas arrojen estos resultados, porque R tiene un vínculo muy fuerte con la sociedad gallega, fomentado a través de patrocinios, donaciones y filantropía en muchos casos. Además, muy recientemente se elaboró un proyecto de RSC denominado proyecto “Orballo” cuyo fin es “trabajar en acciones que contribuyan al desarrollo económico y social de nuestra comunidad, satisfagan las necesidades de nuestros clientes, al mismo tiempo que aumentamos el orgullo de pertenencia de nuestros profesionales”.

Recordemos que la teoría de la actuación social de la empresa, se entiende como un comportamiento empresarial orientado a producir menos daño y unos resultados más beneficiosos para la sociedad. Además siguiendo a Giraldo (2010) en este enfoque se promueven acciones hacia otros grupos, incluso los que no son afectados directamente y se toman decisiones de forma voluntaria a partir de la consciencia que existe sobre la influencia que tiene en el entorno como empresa, así. Por ello R,

desarrolla variedad de actividades para la sociedad gallega, desde colaboración con múltiples ONG's, centros de formación gallegos, patrocinio de la cultura y comercio gallego, filantropía, donaciones etc.

Sobre todo, uno de los principales impactos generados a partir de las políticas de RSC internas es para sus empleados, promocionando el crecimiento individual de cada uno de los trabajadores, en esta línea nos encontramos con numerosas actividades de formación, desde inteligencia emocional, talleres de espalda hasta cursos de "como ser feliz en el trabajo" .

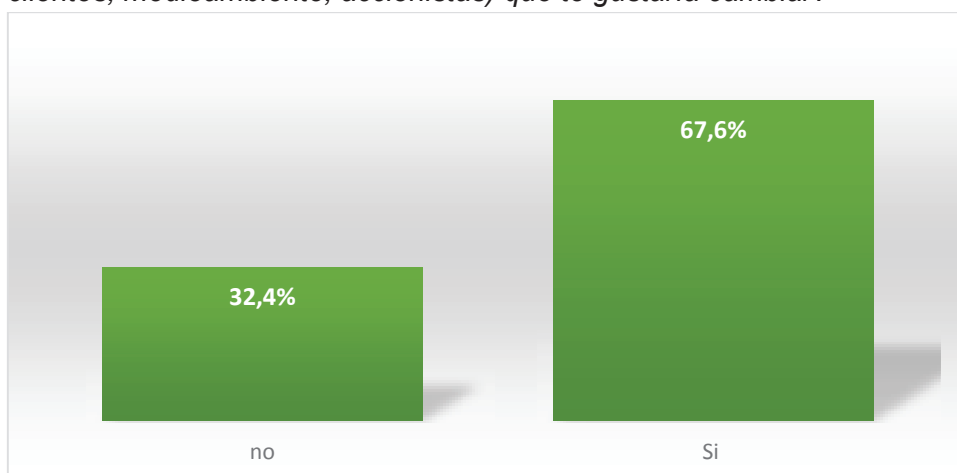
**Gráfica 4.** ¿R cumple mis expectativas en cuanto a la realización de actividades ligadas a la responsabilidad social?



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

Se observa que la mayoría de la plantilla de R está "algo" satisfecha respecto a las actividades realizadas por R. Recordemos que en la primera pregunta (Véase gráfica 1) sobre el grado de conocimiento de actividades de RSC en R, la respuesta mayoritaria también fue "algo" con 51,9% por tanto no sería coherente que estuvieran muy satisfechos sin tener idea de las actividades a desarrollar.

**Gráfica 5.** ¿Hay alguna práctica en relación a los grupos de interés (sociedad, clientes, medioambiente, accionistas) que te gustaría cambiar?



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

Esta pregunta es muy interesante, porque además de mostrar que los trabajadores tienen expectativas más altas, éstos han expuesto sus ideas y áreas a mejorar:

### **Sociedad**

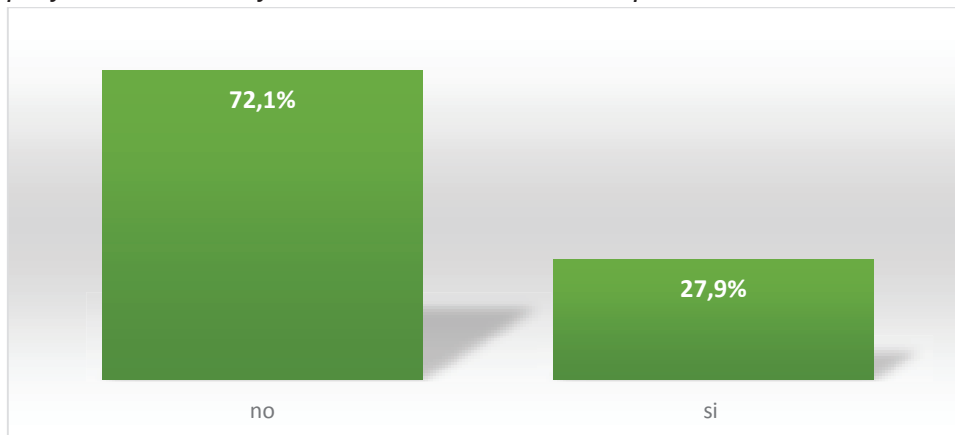
- Patrocinio de más actividades culturales y deporte
- Más interés en el grupo de las personas (empleados) y sociedad
- Dedicar más tiempo por parte de los empleados a fines sociales, asignado una hora a la semana o al mes a los empleados
- Ofertas telefónicas, descuentos básicos para parados de larga duración
- No hacer contratos con empresas que paguen por debajo de un salario digno
- Subidas de precios justos a los clientes que acaban de contratar con ellos y no intentar engañar a los clientes
- Más transparencia en las ofertas comerciales, una vez que eres cliente, tener la posibilidad de cambiar más fácilmente, para ello reclaman poner en la letra pequeña los aspectos relevantes de la oferta
- Más preocupación sobre los grupos tercera edad y niños en relación con la formación tecnológica. Mediante talleres gratuitos de fin de semana, en distintos puntos de Galicia a mayores y niños, así como el desarrollo de tecnología que ayude a facilitar la vida de los mayores.

- Mejorar la accesibilidad a personas con discapacidad, no solo con los empleados
- Ayudar a los niños enfermos terminales o crónicas, hacer como la “Fundación pequeño deseo” ayudándoles a cumplir alguno de sus deseos (viaje helicóptero, conocer a algún jugador de fútbol)
- Llevar el cable de R a todas partes en Galicia
- Ayudar a animales abandonados

### **Medioambiente**

- Reducir la huella medioambiental, mediante el uso de coches híbridos o eléctricos, facilitar un autobús e impulsar acciones para frenar el cambio climático

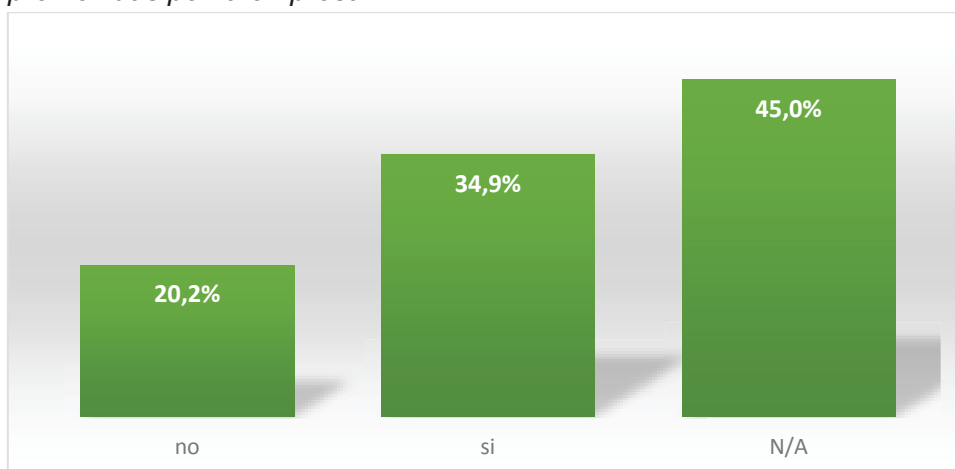
**Gráfica 6.** *¿Has tenido experiencia en alguna actividad de voluntariado o en proyectos sociales y ambientales fuera de la empresa?*



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

Los trabajadores que sí han participado en actividades de voluntariado o fines sociales, se trata sobre todo de colaboraciones con todo tipo de ONG's, algunos de ellos con tres a la vez, limpiezas de playas, voluntariado internacional, acompañamiento a personas mayores, colaboración en programas de formación a personas mayores, colaboraciones en centros de discapacitados, recaudación de fondos para ONG's e incluso hay miembros de plataformas ecologistas.

**Gráfica 7:** ¿Estarías interesado en participar en actividades de voluntariado promovidas por la empresa?



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

Aquellas personas sí interesadas, se decantarían en sobre todo en actividades relacionadas con la educación (40%) y cuidado del medioambiente (25,7%) seguidos de cooperación y ayuda humanitaria (14,3%) los últimos serían asistencia e integración social, 3ª edad (7,1%) y salud y discapacidad (4,3%). Este alto porcentaje de N/A podría significar una desconfianza ante las posibles propuestas de R.

### 5.2.2 Análisis de la relaciones básicas

En este apartado vamos a tratar de analizar las relaciones significativas entre las diferentes variables. Utilizaremos la correlación de Spearman (Véase tabla 1) porque es la medida de correlación entre dos variables continuas, y utiliza valores medidos en una escala ordinal como los que hemos utilizado. Estableceremos determinadas hipótesis, pero como comentábamos se trata de un **pretest** y no tiene un carácter conclusivo, pero sí que se podrían desarrollar conclusiones en un estudio más amplio.

**Tabla 1:** Correlaciones significativas entre las variables

	Concepto RSC	Imagen de R	Expectativas	Prácticas a mejorar	Experiencia en voluntariado	Sexo
Conocimiento acciones RSC	<b>,385**</b>	<b>,262*</b>	<b>,498**</b>	,166	<b>,361**</b>	-,223
Concepto RSC	1,000	,127	,097	,090	,132	,052
Imágen de R	,127	1,000	<b>,370**</b>	-,163	,139	-,216
Expectativas	,097	<b>,370**</b>	1,000	-,336	,099	,001
Prácticas a mejorar	,090	-,163	-,336	1,000	<b>,506**</b>	-,265
Experiencia en voluntariado	,132	,139	,099	<b>,506**</b>	1,000	<b>-,427**</b>
Sexo	,052	-,216	,001	-,265	-,427**	1,000

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas mediante SPSS

Para comenzar, encontramos una alta relación entre las variables “Prácticas a mejorar por R” y “Voluntariado” lo que significa que aquellos empleados que han estado previamente involucrados en prácticas de voluntariado, van a ser mucho más exigentes con las prácticas a mejorar, la hipótesis sería que la gente demanda porque ya venía demandando previamente, es decir, el sentimiento responsable ya estaba intrínseco en ellos.

Otra de las relaciones observadas es la que se da respecto el grado de Conocimientos de actividades realizadas por R de RSC y ¿Conoces el concepto RSC? aunque no sea una cifra tan alta, es lógico que aquellas personas que tienen conocimientos de las actividades desarrolladas en R de RSC también tendrán una



idea previa sobre el concepto, es decir, el conocimiento de estas acciones de RSC ya parte de una preocupación anterior.

También se da una alta correlación entre “Conocimientos de las actividades llevadas a cabo por R” y el “Cumplimiento de las expectativas” lo que significa que sí existe una relación entre los conocimientos de la RSC y el cumplimiento de expectativas. Puede ser bidireccional, es decir que a mayor conocimiento más satisfechos van a estar, o que estarán más satisfechos cuanto más conocimientos tengan.

Otra de las relaciones se da entre el conocimiento de las actividades desarrolladas por R y el reconocimiento de que existe una función social (imagen de R). Recordemos que el enfoque que predomina en R, es el de la teoría de actuación social de la empresa, el cuál combinada los objetivos de creación de riqueza teniendo en cuenta a la sociedad.

Encontramos una relación también entre prácticas de voluntariado y conocimiento de las actividades de RSC llevadas a cabo por R, lo que significaría que aquellas personas que han estado previamente involucradas en voluntariado, ya parten con una base de conocimiento sobre que es la RSC y lo que implica.

Por último, el sexo en nuestro caso es relevante, porque deja claro que son las mujeres las que han tenido más práctica en experiencias de voluntariado (-0,427)<sup>9</sup>. Este dato hay que tenerlo en cuenta, porque en R el 73% de la plantilla son hombres, lo que puede explicar la falta de conocimiento de las actividades de RSC en R, debido a esta falta de sensibilidad ante temas sociables, que se da más en las mujeres.

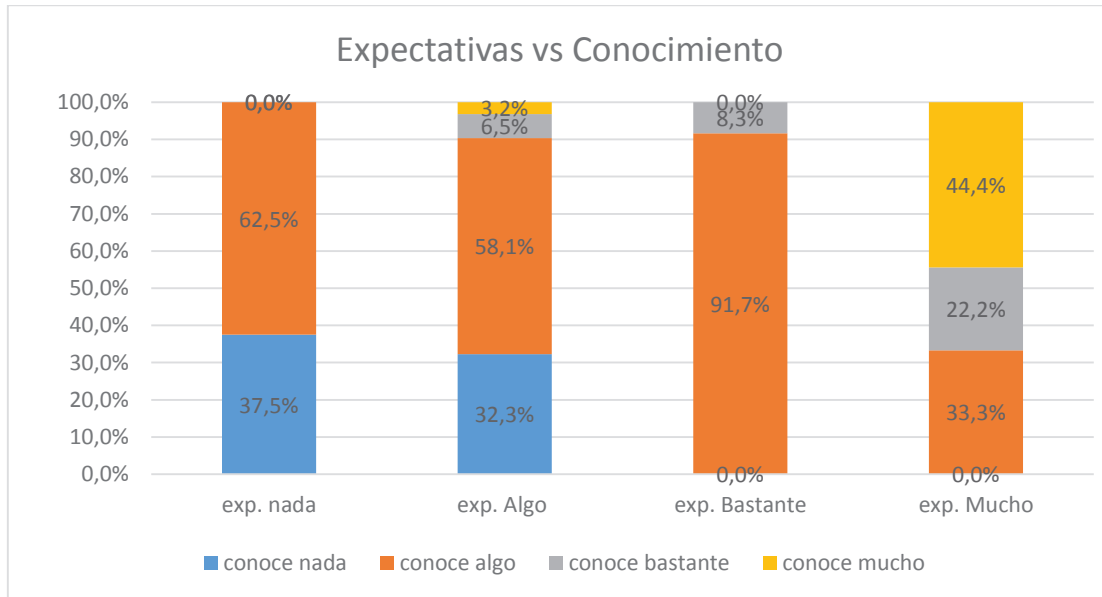
Se puede concluir que aquellos que demandan más RSC son los que ya venían con las bases y conocimientos previos, y por ello, este grupo va a ser mucho más crítico respecto a las actividades a desarrollar.

---

<sup>9</sup> El signo negativo, sencillamente es porque en la transformación de datos 0=mujer y 1=hombre

A continuación pasaremos a comentar las gráficas de contingencia más interesantes de nuestro estudio.

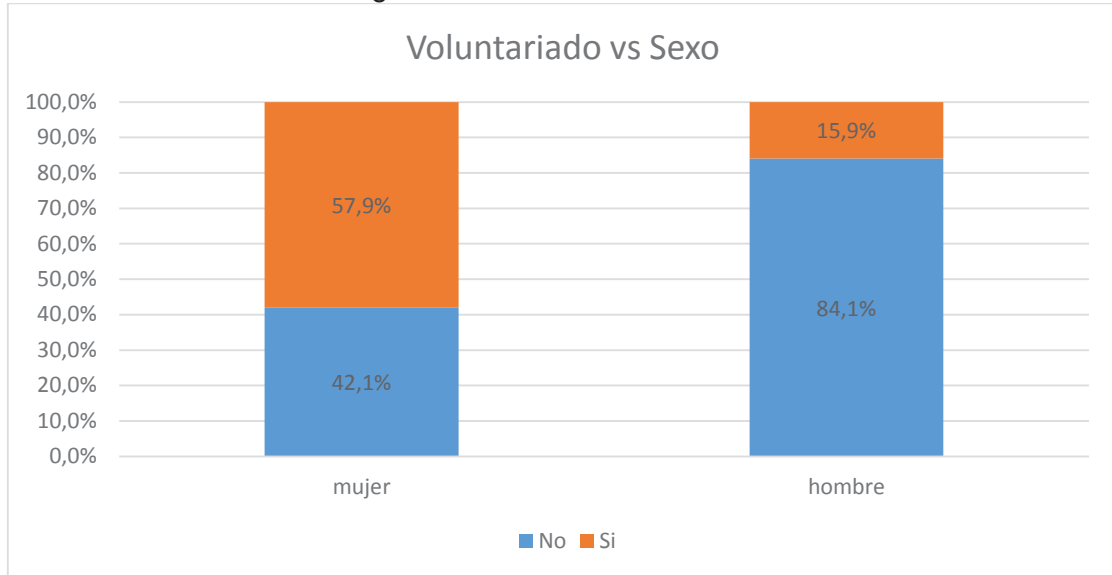
**Gráfica 8:** Gráfica de contingencia



Fuente: elaboración propia

Podemos comprobar como aquellos con expectativas reducidas por parte de las acciones de R, se corresponde también con aquellos que saben nada o algo. Por otra parte aquellos que R cumple con sus expectativas en gran medida, se trata de personas que conocen bastante sobre las acciones de R en la RSC. En resumen, para aquellos que R no cumple sus expectativas se produce porque conocen poco o nada de las acciones de RSC, por ello todo este conocimiento de RSC ya deriva de una preocupación previa.

**Gráfica 9:** Gráfica de contingencia



Fuente: elaboración propia

Observamos que la mayoría de las mujeres de la plantilla de R sí han participado en actividades de voluntariado, frente a un 42,1% que no. Por el contrario la gran mayoría de los hombres no han participado en actividades de voluntariado. Lo que deja claro es que R ya parte con ventaja en este aspecto, ya que en su plantilla el 73% son hombres y el 23% mujeres, y podemos ver como las mujeres tienen mayor sensibilidad hacia actividades sociales e involucración en la RSC.

## 6. Conclusiones

Actualmente, la RSC se muestra como una nueva tendencia de gestión que brinda grandes oportunidades a la hora de desarrollar nuevas iniciativas y como herramienta para conseguir ventajas competitivas. La RSC puede entenderse como una inversión a largo plazo que en el ámbito interno genera efectos tanto en reputación, como en clima laboral, motivación, identificación, productividad y orgullo de pertenencia por parte de los empleados.

La extensa revisión de la literatura de RSC nos ha permitido sistematizar los distintos enfoques o filosofías de gestión que existen en la RSC en la actualidad en cuatro grupos básicos. En primer lugar, para la teoría de la actuación social de la empresa, esta es entendida como aquella combina la preocupación por la rentabilidad y al mismo tiempo por la sociedad, integrando diversas demandas sociales en la gestión diaria de su empresa, con el fin de obtener "legitimidad para operar". La teoría del valor para el accionista, constituye un caso particular ya que para ésta el único fin de la empresa es la maximización ilustrada del beneficio en el largo plazo. Con una mayor perspectiva ética, la teorías de los grupos implicados se basa en atender simultáneamente a todos los grupos de interés, esto es, la legitimidad de la empresa parte del diálogo. Finalmente, la ciudadanía empresarial, más idealista que la anterior, surge con el objetivo de que las empresas deben contribuir a la sociedad como una ciudadana más, con sus derechos y responsabilidades.

Dentro de la RSC interna, es decir, la relación de la empresa con los grupos de interés internos a ella misma, es clave analizar cuales son los enfoques y demandas dominantes por parte de los empleados. Para lo cual hemos desarrollado una encuesta en la que se estudia el grado de penetración de esta filosofía. El estudio empírico realizado a partir de los resultados de la encuesta sobre los servicios centrales de R, nos lleva a afirmar que junto a la existencia de un cierto grado de insatisfacción con las actividades llevadas a cabo por R, existe una demanda de más actuaciones en este ámbito como por ejemplo mayor implicación con la sociedad gallega y transparencia con los clientes. Muchas de estas demandas tienen una perspectiva filantrópica o altruista, sin que tengan una relación directa con el core-business de R. Es destacable el hecho de que aunque existe un importante conjunto de acciones de RSC por parte de la empresa tanto internas como externas éstas no

son percibidas como parte de la RSC, debido a la falta de formación sobre RSC. El hecho de que el comité de RSC esté formado en gran medida por el departamento de marketing, nos lleva a la conclusión de que también predomina un enfoque marketiniano pero dado el bajo nivel de conocimiento podría ser calificado como de perfil bajo.

Los resultados de la encuesta también nos permiten afirmar que el enfoque dominante en la RSC interna de R se aproxima a la perspectiva de la teoría de la actuación social de la empresa de Bowen, ya que es percibida como una empresa que además de los beneficios se preocupa por la sociedad en la medida en que estas actuaciones son también parte de la demanda de la sociedad. A partir de las respuestas también se deduce una vinculación entre el conocimiento de las actividades de RSC llevadas a cabo por R y las expectativas de los trabajadores, es decir, aquellos que ya mostraban un interés inicial por la RSC son aquellos que más conocimientos poseen y al mismo tiempo son los que tienen las expectativas más altas.

En general, las relaciones observadas llevarían a recomendar actuaciones de mejora en su política de comunicación interna, ya que como hemos observado, los trabajadores presentan un notable desconocimiento. Al mismo tiempo, sería interesante la potenciación del diálogo con su grupo de interés más importante: sus empleados, conociendo así sus demandas y que ellos conozcan todas las políticas llevadas a cabo de RSC por R. En particular, mejorar y establecer unas políticas de formación específica en RSC, sobre todo a los directivos e incluso formar un comité de RSC multidisciplinar, formado por los diferentes departamentos de R.

Finalmente, para que la RSC cale a toda la plantilla, es esencial que ésta mane de la alta dirección y se difunda, teniéndose en cuenta como un asunto relevante, en lugar de quedar relegado como en la mayoría de las empresas, a un departamento, como el de recursos humanos o marketing.

## Bibliografía

- Argandoña, A. (1990). *El pensamiento económico de Milton Friedman* (Documento de investigación DL-193). Navarra: IESE
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común* (Documento de investigación nº 355). Navarra: IESE
- Argandoña, A. (2007). *La responsabilidad social corporativa a la luz de la ética*. (Documento de investigación nº 708). Navarra: IESE
- Argandoña, A. (2009). *¿Qué hace un director de responsabilidad Social corporativa?* Recuperado de <http://goo.gl/sbEXxK>
- Bajo, A y Fernández, J.L (2012). La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDreserach*, 6(6), 130-143
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Calero, M (2012). *Propuesta de diseño de un plan de formación en responsabilidad social en la administración pública: Aplicación a la generalitat valenciana*. Valencia, (Trabajo fin de grado, Universidad Politécnica de Valencia). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/17863>
- Cancino, C y Morales, M (2008). *Responsabilidad Social Empresarial* (Documento docente nº 1). Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Carneiro Caneda, M (2008): *Guía de responsabilidad social interna: Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*. Sevilla: Junta de Andalucía. Recupero de <http://goo.gl/sbEXxK>
- Carroll, A.B. (1979). A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34(4), 39-48
- Castro García, C y Álvarez Tardío, B (2014). *La igualdad en la Responsabilidad Social de las empresas*. Fundación Conoce, Castellón. Recuperado de [http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021\\_Igualdad\\_RSE.pdf](http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021_Igualdad_RSE.pdf)
- Comisión Europea (2001). Libro Verde de la Comisión Europea: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (COM 2001). Recuperado de <http://goo.gl/sbEXxK>

- Curtó Grau, M. (2012). La responsabilidad social interna de las empresas. *Cuadernos de la Cátedra "La caixa" de Responsabilidad Social de la empresa y gobiernos corporativo*. (16), 3-19.
- Curtó Grau, M (2012). La filantropía ¿Un acto de responsabilidad social? *Cuadernos de la Cátedra "La caixa" de Responsabilidad Social de la empresa y gobiernos corporativo*. (15), 7-21.
- De la cuesta, M (2005). *La responsabilidad social corporativa una nueva forma de gestión empresarial*. Trabajo presentado en Jornadas de Economía Alternativa y Solidaria. Recuperado de <http://goo.gl/sbEXxK>
- De la cuesta, M y Gonzalez Valor, C (2003). Responsabilidad Social de la Empresa: concepto y medición y desarrollo en España. *Boletín ICE Económico*, (2757), 7-19.
- Donalson, T y Preston, L.E (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidences, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Foro de Expertos en Responsabilidad Social. (2007). *Informe*. Recuperado de <http://goo.gl/sbEXxK>
- Freeman, R.E (1984). *Strategic Management. A stakeholder Approach*. Cambridge: University Press.
- Freeman, R.E y McVea, J (2001). *A stakeholder Approach to Strategic Management*. (Darden Business School Working Paper nº 01-02). Doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). The social responsibility of Business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. Recuperado de <http://goo.gl/sbEXxK>
- Garralda, J. (2011). *Diagnóstico para un voluntariado eficaz*. Recuperado de <http://goo.gl/sbEXxK>
- Garriga y Melé (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, (53). p. 51-71
- Galán Ladero, M y Galera Casquet, C (2014). *Marketing con causa. Evidencias prácticas desde la perspectiva del consumidor* (Documento de trabajo 01/2014). Recuperado de <http://goo.gl/sbEXxK>
- Gonzalez Esteban, E (2007). La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo de la teoría ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas Revista de Filosofía y Teología*, 2(17), 205-224.
- Giraldo Espinosa, F (2011). Formulación de una herramienta para la caracterización de prácticas de responsabilidad social en organizaciones colombianas. *Signos*, 3(2), p. 69-92.

- Informe Bruntland (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Recuperado de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Jensen, M. C. (2000). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, En M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change* (pp. 37–58). Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P y Lee, N (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your Company and your Cause*. Nueva York: Prentice Hall.
- Matten, D y Crane, A. (2003). *Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization* (Documentos de investigación n. 04/2003). Nottingham: ICCSR.
- Meil Landwerlin, G., García Sáinz, C., Ayuso Sánchez, L., & Luque de la Torre, María Angeles. (2007). *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. Madrid: Universidad Autónoma.
- Melé, D (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, (65), 50-67.
- Olcese Santoja, A. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. S.A. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, M y Kramer, M.R (2006). Estrategia y Sociedad El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 1-14
- Ramirez Orellana A. (2006). La RSC y la triple cuenta de resultados. *Estrategia financiera*, ( 231), 56-63.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomiaz: revista vasca de economía*, (65), 12-49.
- Sampedro Fernández, C (2014). *Responsabilidad social corporativa. Concepto, dimensión interna y comunicación* (Trabajo fin de grado de la Universidad la Rioja). Recuperado de [http://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE000575.pdf](http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000575.pdf)
- Solís González, J.L (2008). Responsabilidad Social empresarial: un enfoque alternativo. *Análisis económico*, 13(43), 227-252.
- Strandberg, L (2010). *La medición y la comunicación de la RSC*. Cuadernos de "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, (9), 7-23.
- Toro, D (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2(14), 338-358.



Valor Martínez, C (2010). *Relaciones con la sociedad*. A Coruña: Netbiblo.

Vallaey, F (2006). *La responsabilidad Social de las organizaciones*. Recuperado de <http://goo.gl/sbEXxK>

Vega, J.L (2009). *Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*. Madrid: Esic.

Wood, D.J (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718

## Anexos

### Anexo 1

#### Encuesta

**P.1 ¿Qué grado de conocimientos tienes sobre las actividades desarrolladas por la empresa en el ámbito de la responsabilidad social?**

- 1) nada
- 2) algo
- 3) bastante
- 4) mucho

**P.2 ¿Sabes qué significa el concepto Responsabilidad Social Corporativa?**

- 1) sí
- 2) no

**P.3 ¿Cuál de estas afirmaciones se ajusta más a la imagen de R? (elige una)**

- 1) **R** sólo se preocupa por conseguir sus objetivos (económicos) como empresa
- 2) **R**, además de los beneficios pretende dejar huella en Galicia con acciones sociales, ambientales...
- 3) La responsabilidad social corporativa es una preocupación prioritaria de **R**

**P.4 R cumple mis expectativas en cuanto a la realización de actividades ligadas a la responsabilidad social**

- 1) nada
- 2) algo
- 3) bastante

4) mucho

**P.5. ¿Hay alguna práctica de R en relación con los distintos grupos de interés (sociedad, personas, clientes, medio ambiente y/o accionistas) que creas que se debería mejorar?**

1) no

2) sí                    \_¿cuál?  
                             \_¿cómo?

**P.6. ¿Has tenido experiencia en alguna actividad de voluntariado o en proyectos sociales y ambientales fuera de la empresa?**

1) no

2) sí, ¿en cuál? (describenosla y dinos cuándo la desarrollaste)

**P.7. ¿Estarías interesado en participar en actividades de voluntariado promovidas por la empresa?**

1) sí

2) no

**P.8. ¿En qué tipo de actividades te gustaría participar? (máximo 2)**

1) asistencia e integración social 3ª edad

2) cooperación y ayuda humanitaria

3) salud y discapacidad

4) educación

5) cuidado del medio

6) otra: ¿cuál?

**Rango de edad:**

1) 22-32

2) 33-42

3) 43-52

4) 53-62

**sexo:**

1) mujer

2) hombre

## Anexo 2

## Correlaciones

		Conocimientos actividades RSC en R	¿Sabes que significa el concepto RSC?	Imagen R	Expectativas	Mejora de prácticas	Experiencia voluntariado	sexo
Conocimientos actividades RSC en R	Coefficiente de correlación	1,000	,385**	,262*	,498**	,166	,361**	-,223
	Sig. (bilateral)		,001	,032	,000	,348	,002	,065
	N	77	75	67	60	34	68	69
¿Sabes que significa el concepto RSC?	Coefficiente de correlación	,385**	1,000	,127	,097	,090	,132	,052
	Sig. (bilateral)	,001		,314	,471	,619	,290	,679
	N	75	75	65	58	33	66	67
Imagen	Coefficiente de correlación	,262*	,127	1,000	,370**	-,163	,139	-,216
	Sig. (bilateral)	,032	,314		,005	,380	,284	,095
	N	67	65	67	56	31	61	61
Expectativas	Coefficiente de correlación	,498**	,097	,370**	1,000	-,336	,099	,001
	Sig. (bilateral)	,000	,471	,005		,060	,478	,992
	N	60	58	56	60	32	54	54
Práctica a mejorar	Coefficiente de correlación	,166	,090	-,163	-,336	1,000	,506**	-,265
	Sig. (bilateral)	,348	,619	,380	,060		,003	,150
	N	34	33	31	32	34	32	31
Experiencia voluntariado	Coefficiente de correlación	,361**	,132	,139	,099	,506**	1,000	-,427**
	Sig. (bilateral)	,002	,290	,284	,478	,003		,000
	N	68	66	61	54	32	68	63
sexo	Coefficiente de correlación	-,223	,052	-,216	,001	-,265	-,427**	1,000
	Sig. (bilateral)	,065	,679	,095	,992	,150	,000	
	N	69	67	61	54	31	63	69

