

## DIRIGIR LA EMPRESA CON RSC PARA PREVENIR LA CRISIS ECONÓMICA

José Alberto Martínez González

Universidad de La Laguna

jmartine@ull.edu.es

### Resumen:

La crisis económica que hemos atravesado es una crisis global y con un alto contenido ético y empresarial. En la base del origen de los problemas ha estado presente una conducta moralmente discutible por parte de algunos agentes económicos y financieros, independientemente del volumen de las operaciones y del poder de los sujetos implicados. Y debido a la globalización y a la interconexión de los mercados la crisis la han padecido muchas personas e instituciones que nada han tenido que ver con su origen. Creemos, tal y como proponemos en este documento, que adoptar la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas puede ser una buena decisión para dirigirla y, sobre todo, para prevenir la crisis en el futuro.

### Palabras clave:

Responsabilidad social corporativa, crisis económica, Globalización, Valores, Confianza

### 1.- Naturaleza de la crisis actual

Como afirmaron Montoro y Nadal (2009) la crisis financiera y global que vivimos constituyó el acontecimiento económico y social más importante de las últimas décadas. Por su magnitud, intensidad y efectos sobre la economía real y la sociedad la crisis ha generado una nueva forma de entender la globalización, los valores humanos y la economía, además de las propias crisis y las maneras de gestionarlas.

La crisis global ha sido, ante todo, una crisis ética, de valores y de conductas. Los asuntos y procesos económicos y financieros no “*fallan*” por sí mismos: es el ser humano quien los diseña y los gestiona. En este contexto la solución a la crisis pasa, necesariamente, por la revisión de estas cuestiones de principios y comportamientos. Estamos de acuerdo con Fernández (2010) cuando afirmaba que la crisis era, inequívocamente, producto de excesos y de errores de los participantes en todos los niveles del sistema.

Desde el punto de vista estrictamente financiero, para Olivares y Villacampa (2008) la crisis constituyó una historia de excesos y carencias:

- a) Exceso de liquidez y *malas prácticas*, que se hubieran mantenido en un contexto local o sectorial si el mundo no fuera global y todo estuviera interconectado.
- b) Exceso de *ambición* por crecer o por acumular riqueza a cualquier precio, tanto si los activos eran rentables como si no, tanto si habían garantías como si no.
- c) Exceso de *confianza* en agentes externos por parte de los inversores, especialmente en las entidades financieras y en los asesores. El exceso de confianza también se refiere a las posibilidades de la globalización y de los mercados financieros internacionales para regularse.
- d) Exceso de inversiones *irracionales* impulsadas por los puntos anteriores.
- e) Exceso de pérdidas económicas al cerrarse los mercados para este tipo de productos.
- f) Exceso de *rumores*, un asunto que no se ha tratado con todo el rigor y la prudencia que merece, pues la base de la actividad bancaria es la confianza.

g) Exceso de *desconfianza* que siguió al exceso de confianza, pues si bien es verdad que había bancos afectados por los productos estructurados, había otros que no lo estaban.

Pero la crisis actual también constituye una historia de muchas carencias. Carencia de conocimiento del objeto, de los procedimientos y de los objetivos de las entidades financieras, por parte de consumidores y de otros agentes. Carencia también de suficiente información financiera real y veraz. La actividad principal de las entidades financieras tradicionales es gestionar el exceso y defecto de dinero entre los distintos agentes en el sistema, y no acometer inversiones arriesgadas.

Carencia de racionalidad a la hora de solicitar y conceder créditos: no se puede conceder un préstamo sin disponer de información acerca del acreditado, o incluso sabiendo que no tiene capacidad de pago. La carencia también ha estado presente a la hora de solicitar y aceptar los créditos, hecho que se ha caracterizado por la espontaneidad y el exceso de entusiasmo.

Carencia de criterio a la hora de calibrar los riesgos. Cada inversión, en función de sus características, conlleva un grado de riesgo mayor o menor, aun en épocas de bonanza económica. Esto no se debe pasar por alto.

Carencia de seguridad en los procesos financieros, que incluye las carencias en la formalización de los seguros de las operaciones. Carencia de regulación suficiente del sistema financiero, especialmente el americano, errores en la percepción y evaluación de riesgos diversos, carencia de rigor a la hora de realizar inversiones, tanto en lo relativo a los aspectos formales como de análisis técnico, y carencias en el control y la gestión de las relaciones financieras internacionales.

## **2.- Responsabilidad social corporativa para prevenir la crisis**

Para Aragón y Rocha (2009) la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) constituye un fenómeno relativamente reciente que se está imponiendo a gran velocidad en todos los sectores de la economía, teniendo sus antecedentes más claros y significativos en el mundo anglosajón. No obstante, añaden los autores citados, aunque la RSC emerge a finales del pasado siglo en un contexto histórico de globalización, no en todos los países ni en todos los sectores las organizaciones han respondido de igual manera a la hora de asumir su responsabilidad social. Las razones de esta desigual respuesta hay que encontrarlas en el mundo de los valores asociados a la propia actividad empresarial, en la carencia de un concepto unívoco de RSC que cuente con una aceptación generalizada (incluso de manera contradictoria la RSC coexiste con prácticas radicalmente opuestas) y en el hecho de que la responsabilidad social abarque un amplio y heterogéneo abanico de iniciativas empresariales de orden económico, social y medioambiental, sin fundamentos jurídicos y de naturaleza voluntaria o incluso altruista.

Pérez y Rodríguez (2012) manifiestan que la actual crisis económica y financiera ha puesto en entredicho la reputación de algunos sectores empresariales, como es el caso del sector financiero, al que se le acusa de ser el principal responsable de la actual situación. Olmedo, Martínez, Arcas y Longinos (2012) sostienen que, efectivamente, el desarrollo empresarial de los últimos años se ha visto empañado por una serie de escándalos económicos y financieros que han provocado que la sociedad exija a las organizaciones una mayor transparencia, más compromiso ético y buen gobierno.

De la misma opinión son Perdiguero y García (2005), quienes opinan que el hecho más significativo en estos momentos es el fuerte rechazo social y las protestas que suscitan determinadas conductas y prácticas sociales y ambientales de ciertas empresas y de otros agentes e instituciones. También para Quintero (2011) el debate actual sobre la RSC debe situarse, sin ninguna duda, en el marco de la crisis del sistema económico y sus graves efectos. No cabe duda de que la crisis ha planteado la necesidad de retomar la ética empresarial para recuperar un valor importantísimo para las empresas, como es la confianza de sus clientes, inversionistas, proveedores y en general de los grupos de interés o

stakeholders. El descrédito de las entidades ha generado tal desconfianza de la sociedad que se ha producido pérdida de la imagen pública de las mismas.

También para López y Segarra (2011) no cabe duda de que el interés por la ética y por la RSC se ha acrecentado en los últimos años como consecuencia de los escándalos empresariales que se han producido en la última década (Luthar y Karri, 2005). Y es que una ausencia de responsabilidad se considera el desencadenante principal de los problemas financieros y, por ende, de los derivados de éstos, al mismo tiempo que su gestión efectiva puede ayudar a las entidades a minimizar los impactos negativos de la recesión (Selvi, Wagner y Turiel, 2010). Y al contrario, se ha demostrado que una buena gestión de la RSC es capaz de contribuir a mejorar la reputación corporativa, constituyendo un activo intangible de indudable importancia para todo tipo de entidades empresariales (Valor, Merino y Palomo, 2005).

Respecto a los beneficios de adoptar la RSC por las empresas, afirman López y Segarra (2011) que existe un consenso acerca de los beneficios sobre la viabilidad de la empresa a largo plazo. Tal adopción posibilita que la organización dirija una imagen favorable hacia todos los grupos de interés, lo que a su vez contribuye a mejorar su reputación. En el campo de los servicios la percepción de un comportamiento responsable de la empresa puede llegar a tener una gran importancia y producir un efecto directo en la valoración del servicio y en la calidad percibida por el cliente, así como en la lealtad y la satisfacción (García de los Salmones, Rodríguez del Bosque y San Martín, 2007). Efectivamente, diversos estudios han confirmado que las prácticas de RSC tienen una influencia positiva sobre la imagen y la reputación de una empresa (Fombrun y Shanley, 1990) y, consecuentemente, sobre las actitudes del consumidor hacia la misma (Brown y Dacin, 1997). Tradicionalmente dicha valoración se ha asociado al concepto de calidad percibida (Alet, 1994), la cual incluye, por un lado, una vertiente técnica asociada a los procesos de producción y comercialización –calidad funcional– (Grönroos, 1994), y por otro un contenido relativo al contacto interpersonal y a la entrega del propio servicio –calidad relacional– (McDougall y Levesque, 2000).

Inicialmente Carroll (1979) defendía la existencia de cuatro tipos de responsabilidades de las empresas: económica, legal, ética y filantrópica. Sin embargo, el propio autor (Schwart y Carroll, 2003) e investigadores posteriores (García de los Salmones, Herrero y Rodríguez del Bosque, 2005) han demostrado las limitaciones de esta propuesta, afirmando que algunas de estas dimensiones de la RSC no son fáciles de diferenciar. En ediciones más recientes de la RSC otros autores se decantan por la teoría del desarrollo sostenible para justificar tres componentes de la RSC: económica, medioambiental y social (Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen, 2005). Todo ello ha posibilitado un necesario y natural encuentro entre la RSC y el desarrollo sostenible dentro de un proceso de transición desde un modelo tradicional, centrado en el interés exclusivo por los rendimientos económicos de los accionistas, a otro más amplio y abierto de stakeholders. Esta nueva concepción sostenible de la RSC es especialmente útil en el estudio de sectores de actividad con un mayor impacto ambiental, como puede ser el caso del turismo (Pérez y Rodríguez, 2012). Para Jiménez y Paternostro (2010) es en este marco de desarrollo sostenible es donde nace y se desarrollan las más recientes estrategias de RSC.

¿Cómo se puede definir la RSC? En primer lugar y como afirman Pérez, García de los Salmones y Rodríguez del Bosque (2008) desde la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, 1953) el concepto de responsabilidad social corporativa ha sido ampliamente analizado por académicos e investigadores de ramas tan diversas como el marketing, la economía o la organización de empresas, entre otras. Los principales trabajos que tratan este tema surgen en la década de los 90 y la gran mayoría sugiere una relación positiva entre las acciones de RSC de la empresa y las actitudes del consumidor hacia ésta y sus productos (Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006). En estos trabajos el concepto de RSC se ha abordado de una manera global, incluyendo aspectos de tan diversa índole como la responsabilidad económica, ética, legal o filantrópica de las empresas (Bigné, Farhangmehr, Andreu y Jalali, 2005).

En el ámbito concreto de las definiciones investigadores como Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005), así como De la Cuesta y Valor (2003), conciben la RSC como el reconocimiento e integración en sus operaciones de las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas

preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. Por su parte, Fernández y Cuadrado (2011) consideran que la RSC puede ser conceptualizada como el compromiso adquirido para mejorar el bienestar de la comunidad a través de prácticas empresariales discrecionales, y las contribuciones realizadas con recursos corporativos, tal y como sugieren Kotler y Lee (2005).

También puede ser definida la RSC como la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todas sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente, y sobre la sociedad en general (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa), atendiendo, en todo caso, a las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene respecto de las organizaciones en un determinado momento (Carroll, 1979). Según Torres (2011) puede definirse la RSC como la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. Como se puede apreciar, la RSC posee un alcance sumamente amplio, ya que atiende tanto a los sectores relacionados directamente con la empresa, como a los que conforman el entorno menos directo de ésta: en general y desde una perspectiva amplia se incluyen los trabajadores, los socios comerciales, los proveedores, los clientes, los accionistas, las organizaciones civiles, las ONG's y la comunidad en general.

La acepción más amplia de RSC conlleva una propuesta holística y progresista: una empresa es socialmente responsable cuando en su proceso de toma de decisiones se valora el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente, e incorpora efectivamente sus intereses en sus procesos y resultados (Baltera, Díaz y Dussert, 2005). La RSC es así concebida como una práctica que incluye todas las actuaciones de orden económico, ambiental y social que van más allá de los intereses económicos de la organización y exceden de la visión tradicional de la empresa, orientada en exclusiva a la generación de valor para los accionistas (Fuentes, Núñez y Veroz, 2005).

En un intento por concretar los ámbitos de actuación en los que la RSC se materializa Rodríguez, Fernández y Martí (2007) destacan los siguientes:

La gestión y gobierno de la empresa.

La política y la estrategia alineada con la visión organizativa, la misión y los valores.

La gestión de los recursos humanos y las relaciones con los individuos dentro de la organización.

El valor añadido de los accionistas.

Las relaciones con los clientes

Las relaciones con la comunidad en la que se sitúa el negocio.

Las implicaciones de desarrollo para la comunidad.

La responsabilidad por el impacto ambiental de las operaciones y la gestión sostenible de los recursos.

Las relaciones con las Administraciones Públicas.

Las relaciones con los competidores y el mercado.

Las relaciones con el desarrollo de la compañía.

En un plano más hipotético y relacionado con lo que sería deseable García, Iturrioz, Mateu y Palomo (2011) destacan que las RSC debería centrarse en aspectos tales como los siguientes:

#### *En relación a los clientes*

Política de marketing y comunicación.

Excelencia de la atención.

Conocimiento de los daños potenciales de los productos o servicios.

Confidencialidad y honestidad.

#### *En relación al medio-ambiente*

Compromiso de la empresa con la causa ambiental.

Educación ambiental.

## *Respecto a la comunidad*

Administración del impacto de la empresa en la Comunidad.

Relaciones con Organizaciones actuantes en la Comunidad.

Desarrollo de mecanismos de apoyo a proyectos sociales.

Respeto a la sociedad y a las comunidades locales. Favoreciendo el diálogo.

Igualdad entre nacionales y extranjeros.

Política de operaciones empresariales en zonas de conflicto basadas en la seguridad de sus empleados y en el respeto de los derechos humanos

Bigné y Currás (2008) y Selvi, Wagner y Turiel (2010) consideran que en la actualidad la RSC está asociada, en un contexto actual de marketing y sostenibilidad, al comportamiento de los consumidores. Precisamente debido a que cada vez en mayor medida los consumidores introducen criterios económicos, sociales y medioambientales en sus decisiones de consumo, desde finales de los años ochenta se viene desarrollando una línea de investigación en marketing que analiza la influencia que sobre el comportamiento del consumidor tiene la información de la que éste dispone sobre prácticas de RSC de las empresas. Sin embargo la literatura no es concluyente a este respecto: mientras algunos trabajos han evidenciado que no es relevante la influencia de la información de RSC sobre la intención de compra (Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen, 2005), otras investigaciones han demostrado que la información de responsabilidad social tiene una influencia positiva sobre dicho comportamiento (Brown y Dacin, 1997; Fernández y Merino, 2005). Por otra parte lo contrario también es cierto: los individuos, a través de sus opiniones y expectativas, influyen de manera directa en el diseño de las estrategias corporativas, por lo que su actitud y percepción de la RSC va a influir de manera directa en la gestión empresarial respecto a este concepto (McDonald y Rundle-Thiele, 2008).

En este contexto, una de las propuestas más recurrentes ha sido el considerar que las respuestas de los sujetos ante las iniciativas de RSC de las empresas dependerán del grado de identificación cognitivo y afectivo del consumidor generado por la empresa a través de los mensajes de RSC, lo que posibilita a los consumidores satisfacer necesidades de autodefinición a través de la vinculación con una marca socialmente responsable (Sen y Bhattacharya, 2001; Lichtenstein, Drumwright y Braig, 2004). Este estado cognitivo influirá en los estados afectivos del consumidor respecto a la empresa, y en sus posteriores comportamientos hacia la misma (Marín y Ruiz, 2007). Kristof (1996) propone cuatro vínculos diferenciados que explican la existencia de relaciones entre empresas y personas: los valores, las características y rasgos de la personalidad compartidos, la existencia de objetivos comunes y la satisfacción de necesidades individuales por parte de la empresa.

Bigné y Currás (2008) y Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005) concluyen que el grado en que un sujeto satisfaga sus necesidades de definición personal a través de su conexión con una entidad socialmente responsable, y con la que comparte la tenencia o aspiración a un valor social, mediará de manera indirecta las posteriores respuestas del comportamiento, pero situándose por detrás de otros factores como el precio-disponibilidad, la calidad de los productos o la imagen de marca (en términos de prestigio y reputación). También se ha puesto en evidencia que la creación y mantenimiento de un estado de conexión o cercanía entre el consumidor y la empresa (identificación) es un tipo de relación significativa para el consumidor, con un enorme potencial de generación de respuestas comportamentales positivas respecto a la misma (Bhattacharya y Sen, 2003). Por todo ello los gerentes deberían incrementar la identificación consumidor-empresa mejorando la reputación, dotando de una mayor visibilidad a la relación o aumentando la frecuencia de contactos con el consumidor (Marín y Ruiz, 2007). Por otra parte, Currás, Bigné y Alvarado (2009) han demostrado que la identificación del consumidor con la empresa puede generar actitudes y comportamientos que son beneficiosos para la compañía sin que exista una necesaria respuesta afectiva (Cornwell y Coote, 2005).

Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005) sostienen que los valores personales y las dimensiones culturales inciden en la percepción de la RSC. Los jóvenes caracterizados por su talante abierto y dialogante (en contacto con otras culturas, dispuestos a ayudar a otros, y con una vida intelectual y estimulante) perciben la RSC en su triple dimensión (económica, social y medioambiental), mientras que los orientados al bienestar únicamente perciben la vertiente

social como prácticas socialmente responsables. En cuanto a las dimensiones culturales, cuanto mayor es la masculinidad, la percepción de la RSC cubre las tres dimensiones que caracterizan a las empresas socialmente responsables. Sin embargo, a pesar de todos estos trabajos, aún no se conoce qué iniciativas sociales concretas producen dichas asociaciones positivas entre RSC y comportamiento del consumidor (Sen y Bhattacharya, 2001). Por ello el análisis de los diversos componentes de la RSC como variables independientes dentro de un modelo clásico de comportamiento del consumidor resultaría interesante, pues permitiría conocer qué acciones concretas influyen en mayor medida en una mejor respuesta cognitiva, afectiva y comportamental por parte de los consumidores (Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006; Pérez, García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2008).

Otra cuestión relevante es la que se refiere al ámbito de la empresa en la que se asume y se activa la RSC. Araque y Montero (2009) afirman en este sentido que generalmente se adopta una perspectiva global de la organización. Sin embargo, existen motivos para justificar un enfoque específico en determinadas áreas funcionales. Este es el caso de la función de marketing, que genera actividades con notables repercusiones sociales (Kavali, Tzokas y Saren, 1999). Hablar de RSC en marketing conlleva, necesariamente, analizar cómo se integran y se cohesionan aspectos sociales y económicos en la gestión. En las últimas décadas hemos asistido al desarrollo de diversas estrategias de corte social en ese ámbito: marketing con causa, marketing social corporativo, marketing ecológico o patrocinios y mecenazgos sociales. Estas estrategias han recibido atención por parte de la literatura académica (Miles y Covin, 2000; Covarrubias, Montravel y Valls, 2000). No cabe duda de que también en las áreas organizativas de producción y de recursos humanos la RSC debe estar presente.

También la relación entre la RSC y los stakeholders posee una gran relevancia. Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005) consideran que bajo la filosofía y las actuaciones de RSC lo que se pretende es que la creación de valor para los distintos grupos de interés vinculados con la actividad empresarial redunde en una mayor creación de valor para la sociedad y para la propia empresa o institución. Inicialmente los accionistas constituían el principal grupo de interés, pero en la actualidad está adquiriendo mayor peso una perspectiva más amplia que incorpora las prioridades de otros agentes con los que se relaciona la organización, asumiéndose que las empresas no sólo cumplen sus obligaciones económicas, legales, éticas y sociales con respecto a sus accionistas, sino también hacia los empleados, los clientes, las comunidades locales, el medioambiente, los proveedores y los distribuidores (Lafuente, Viñuales, Pueyo y Llaría, 2003).

Precisamente Freeman (1984, 2000) describe los grupos de interés como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización, al margen de cómo puedan ser identificados, clasificados y gestionados. Respecto a la identificación y la clasificación muchos autores distinguen los grupos de interés de manera dicotómica (Phillips 2003, Pesqueux y Damak-Ayadi, 2005): primarios vs. secundarios, legítimos vs. derivados, internos vs. externos, económicos vs. sociales, genéricos vs. específicos, indirectos vs. directos, activos vs. pasivos, etc. Por otra parte, serían considerados *estratégicos* los grupos de interés con un alto poder para afectar la supervivencia de la empresa y su deseable éxito. Los grupos de interés son *morales* cuando tienen un bajo poder respecto a relación con la empresa, pero están influidos por la ella (Noland y Phillips, 2010). Mitchell, Agle y Wood (1997) consideran la urgencia y la legitimidad como atributos adicionales para una clasificación detallada de los grupos de interés. La comunidad local y la sociedad están en una posición intermedia, que depende principalmente del poder en manos de la empresa para garantizar una resistencia alta o baja a las presiones sociales y locales.

La relación mantenida por la organización con los grupos de interés se considera un elemento central en el debate y gestión de la RSC y de los grupos de interés (Owen, Swift y Hunt, 2002, Boguslaw, 2002). Esta relación puede tener distintas formas, desde el mero suministro de información hasta su inclusión en los procesos en la toma de decisiones, de mucha mayor complejidad (Greenwood, 2007). Se ha llegado a demostrar que la clasificación de las actuaciones de RSC atendiendo al criterio de grupos de interés es adecuada para analizar tanto la percepción como la importancia que los clientes conceden a las distintas facetas de la

RSC. Por ello, la estructuración de la gestión, implementación y comunicación corporativa de la RSC siguiendo este enfoque puede facilitar la alineación de objetivos empresariales con las inquietudes y deseos de los clientes, permitiendo la identificación inmediata de ineficiencias en la gestión en este apartado y facilitando la mejora continuada de la empresa en dicho ámbito. También se ha demostrado que los clientes tienen una cierta tendencia a preferir aquellas iniciativas que sirven a sus propios intereses y en las que los propios stakeholders pudieran participar y cooperar, por encima de otros grupos de interés como los empleados, los accionistas o la propia sociedad (Pérez y Rodríguez, 2012).

Pero, ¿cómo se consigue que la RSC impregne todas las actividades de la empresa y se proyecte en la sociedad? La respuesta es muy simple, aunque su consecución sea compleja. La RSC deberá estar integrada en la estrategia, misión y valores de la empresa, ha de ser coherente con la cultura de la empresa y estar imbricada en los procesos y las relaciones internas y externas de la organización. Para lograr estos tres objetivos, afirma Redondo (2005), es necesario comenzar a construir por los cimientos, esto es, plantear y comprometerse en “lo que la empresa quiere ser”, y seguidamente dar los pasos necesarios para alcanzar dichos compromisos. Veamos con más detenimiento estos pasos:

a) Integración entre RSC y estrategia empresarial, lo que significa asumir el protagonismo de los aspectos medioambientales y sociales en la estrategia, políticas, códigos de conducta o misión de la compañía. De este modo, la integración implica:

Plantear la estrategia y en qué aspectos de la RSC se debe avanzar.

Observar el entorno y la realidad interna y considerar hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos.

Valorar las oportunidades, pero también los riesgos que se van a asumir.

Consultar a los demás, especialmente a las partes interesadas, conocer su percepción – cómo perciben a la empresa desde el punto de vista de responsabilidad - y qué esperan de la empresa, y decidir qué nivel de compromiso se debe asumir.

Decidir qué actuaciones hay que acometer y realizar los cambios necesarios.

Comunicar la nueva estrategia empresarial y obtener el impulso de la alta dirección para su puesta en práctica.

b) Coherencia con la cultura empresarial y liderazgo. Respecto a la cultura, es el aspecto más difícil de lograr, el que más tiempo ocupa y el que plantea más dificultades para ser cambiado. La RSC no debe incorporarse a presión en la cultura de la organización, en general es más sencillo determinar lo que no debe hacerse que lo que se debe hacer. El liderazgo desde arriba a favor de la RSE es esencial en este sentido.

c) Plantear objetivos y crear nuevos procedimientos y nuevos sistemas para gestionar la RSC: las actividades diarias deben contemplar la RSC. No se deben crear complejos sistemas o procedimientos para justificar el desempeño en RSC.

d) Las actuaciones deben surgir de una forma natural dentro de la organización: no se trata de emular lo que hacen otros o intentar ser extremadamente excepcionales.

c) Imbricación con procesos y relaciones internas y externas. Está empezando a ser práctica común que las empresas establezcan un departamento interno para gestionar la RSC, o que asignen la responsabilidad a una unidad ya existente. No obstante, esta práctica sólo tiene sentido si de lo que se trata es de coordinar, impulsar y asegurarse de que los procesos y sistemas estén bien diseñados para evitar los riesgos y aprovechar las oportunidades derivadas de la interrelación con las partes interesadas. La RSC en una empresa no debe ser un parche que se adhiera a la organización, debe estar imbricada en todo aquello se hace día a día:

Internamente, dentro de las prácticas habituales de compras, recursos humanos, administración, clientes, diseño de productos y servicios, comunicación interna...

Externamente, en la comunicación externa, las relaciones institucionales, el marketing, las relaciones con los accionistas, la protección ambiental, los aspectos de seguridad, etc.

d) Comunicación hacia el exterior, sobre todo a través de la memoria de la empresa. Uno de los aspectos que más destacan en el desarrollo de las estrategias de RSC de algunas empresas turísticas es que, a diferencia de lo que sería lógico, se ha comenzado por informar antes de implantar las actuaciones de RSC. Una reflexión inicial que toda empresa debería hacerse - y que no siempre se hace - es si realmente se encuentra en condiciones de informar sobre su desempeño en RSC, y si dicha información le va a reportar los beneficios esperados. En esta reflexión debe considerarse que:

La memoria no debe constituir el objetivo prioritario: las memorias de RSC son probablemente uno de los mejores vehículos para lograr transmitir este tipo de informes hacia el exterior, con transparencia. La memoria de RSC no debe ser un "fin" en sí misma, sino el reflejo de los resultados logrados a través de una estrategia de RSC.

La memoria implica un compromiso de transparencia a largo plazo. Su edición supone un ejercicio de transparencia que implica tener claro desde el principio cómo se va a avanzar y desarrollar la voluntad de estar dispuestos a informar de los logros, pero también de los "fracasos".

e) Implantar la RSC

Es necesario reflexionar y establecer la fórmula por la que la RSC se ha de integrar en la estrategia y la cultura global de la empresa, y en toda la organización en general. También cómo afectará a las operaciones cotidianas y a la reputación. Es esencial integrar las opiniones e intereses de los agentes implicados en el desarrollo de la RSC.

El segundo paso debe consistir en instrumentar y desarrollar la estrategia, definida en planes y programas concretos que cubran los objetivos estratégicos de la RSC e integren los que ya se están llevando a cabo. Se deben definir indicadores de medición específicos para el seguimiento de su ejecución y definir cuál será el sistema de control y seguimiento de la gestión de la RSC.

En tercer lugar, se deberán implantar las actuaciones concretas que permitan llevar a cabo los objetivos planteados y realizar un seguimiento de las mismas para conocer su grado de avance.

Por último, una vez desarrolladas las etapas anteriores, podremos transmitir a la sociedad las actuaciones llevadas a cabo y los logros conseguidos (indicadores de avance y memoria de RSC).

¿Qué relación guarda la RSC con la ética? Rodríguez, Fernández y Martí (2007) firman que respecto a la relación entre ética y responsabilidad social existen diversas posturas, si bien en términos generales puede decirse que los estudios sobre responsabilidad social y ética empresarial se caracterizan en muchas ocasiones por su falta de investigación empírica:

- La responsabilidad social es la ética en un contexto organizativo
- Las empresas no pueden ser moralmente responsables. Sólo los seres humanos pueden ser agentes moralmente responsables.
- Las personas «tienen» ética y las organizaciones tienen responsabilidad social.
- La responsabilidad social se centra en el impacto que las actividades de negocio tienen en la sociedad, mientras que la ética se ocupa de la conducta de las personas dentro de las organizaciones.
- La ética se refiere a los valores internos, mientras que la responsabilidad social está relacionada con el comportamiento externo de la empresa. De alguna forma, esta



visión es similar al primer enfoque que estima que la responsabilidad social es la ética de las organizaciones.

- La responsabilidad social y la ética son conceptos no relacionados, no tienen nada en común
- La responsabilidad social es un concepto multidimensional una de cuyas dimensiones es la ética.
- La ética empresarial es el más omni-comprendido de ambos términos, incorporando la responsabilidad social como una de sus dimensiones. El concepto de responsabilidad se incluye en la definición de ética en general.
- La ética se relaciona con el deseo de hacer las cosas correctamente. La responsabilidad social es una respuesta a las expectativas de la sociedad. Esta perspectiva considera a la ética como una respuesta a un imperativo moral. La responsabilidad social es una reacción a la presión social.
- La responsabilidad social corporativa se centra en los productos específicos de la acción corporativa. La ética empresarial hace énfasis en los valores morales.
- La responsabilidad social se ocupa de las consecuencias de la actividad de negocio. La ética presta atención a la forma de hacer las cosas.
- La ética se sitúa entre el cumplimiento obligatorio y la filantropía voluntaria. La responsabilidad social es, por encima de todo, voluntaria.

### **Bibliografía**

Alet, J. (1994). *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.

Aragón, J. y Rocha, F. (2009). Los actores de la responsabilidad social empresarial. *Cuadernos de relaciones laborales*, 27(1), 147-167.

Araque, R. Á. y Montero, M. J. (2009). Enfoques de integración de la responsabilidad social de la empresa en el ámbito del marketing: un estudio basado en casos. *Cuadernos de ciencias Económicas y empresariales*, 56-57, 61-91.

Baltera, P., Díaz, E. y Dussert, J. P. (2005). *Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral*. Cuadernos de investigación, 25. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.

Becker-Olsen, K.L., Cudmore, B. A. y Hill, R.P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business research*, 59, 46-53.

Bhattacharya, C. y Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of marketing*, 67, 76-88.

Bigné, E. y Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia business review*, 3, 10-23.

Bigné, E., Chumpitaz R., Andreu, L. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia business review*, 1, 14-27.

Bigné, E., Farhangmehr, M., Andreu, L. y Jalali, M. S. (2005). *Valores de los jóvenes y responsabilidad social corporativa en las decisiones de compra: un estudio empírico en España y Portugal*. Congreso New Trends in marketing management. XV Spanish Portuguese meeting of scientific management, 2 a 4 Febrero, Sevilla.

- Boguslaw, J. (2002). Have we arrived? Only when the integration of stakeholder interests becomes business as usual. *Accountability quarterly*, 19, 52–58.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper & Row.
- Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-506.
- Cornwell, B. y Coote, L. (2005). Corporate sponsorship of a cause: The role of identification in purchase intent. *Journal of business research*, 58, 268–276.
- Covarrubias, P., Montraveta, I. y Valls, R. (2000). *Directorio 2002 del patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social corporativa en España*. Barcelona: Projecció Mecenazgo Social SL.
- Currás, R., Bigné, E. y Alvarado, A. (2009). The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company. *Journal of business ethics*, 89, 547–564.
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE*, 2755, 7-19.
- Fernández, D. y Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia business review*, 3, 38-53.
- Fernández, F. (2010). Crisis financiera, crisis real y competitividad de la economía española. *Cuadernos de pensamiento político FAES*, (25), 37-60.
- Fernández, M. T. y Cuadrado, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica. *Cuadernos de turismo*, 28, 47-57.
- Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management journal*, 33(2), 233–258.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2000). Business ethics at the millennium. *Business ethics quarterly*, 10(1), 169-180.
- Fuentes, F., Núñez, J. y Veroz, R. (2005). Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. *Universia business review*, 3, 68-89.
- García de los Salmones, M. M., Rodríguez del Bosque, I. y San Martín, H. (2007). *The corporate social responsibility as a marketing tool: Influence on consumer behaviour in service sector*. Congreso marketing trends, enero, París.
- García de los Salmones, M., Herrero, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of business ethics*, 61, 369–385.
- García, J. C., Iturrioz, J., Mateu, J. L y Palomo, R. (2011). La percepción sobre la responsabilidad social en las sociedades cooperativas de trabajo asociado y las sociedades laborales: un análisis en el ámbito de la ciudad de Madrid. *Revescon*, 104, 102-124.
- Greenwood M. (2007). Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of business ethics*, 74, 315-327.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

- Jiménez, J. J. y Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de estudios empresariales*, 2, 7-34.
- Kavali, S. G., Tzokas, N. X. y Saren, M. J. (1999). Relationship marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations. *Management decision*, 37(7), 573-581.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R. y Llaría, J. (2003). *La responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Lichtenstein, D., Drumwright, M. y Braig, B. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of marketing*, 68, 16–32.
- López, M. Á. y Segarra, M. (2011). Actitudes de los estudiantes de administración de empresas hacia la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. *Revista complutense de educación*, 22(2), 235-248.
- Luthar, H. K. y Karri, R. (2005). Exposure to ethics education and the perception of linkage between organizational ethical behavior and business outcomes. *Journal of business ethics*, 61, 353-368.
- Marín, L. y Ruiz, S. (2007). I need you too! Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of business ethics*, 71, 245-260.
- McDonald, L. y Rundle-Thiele, S. (2008). Corporate social responsibility and bank customer satisfaction. *International journal of bank marketing*, 26(3), 170-182.
- McDougall, G. y Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *The journal of services marketing*, 14(5), 392-409.
- Miles, M. P. y Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of business ethics*, 23, 299-311.
- Montoro, C. y Nadal, Á. (2009). La crisis del paro, de las empresas y de las finanzas públicas. *Economistas*, (27)119, 34-37.
- Noland, J. y Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International journal of management review*, 12(1), 39-49.
- Olivares, P. y Villacampa, M. J. (2008). Crisis financiera: la historia de muchos excesos. *Economía aragonesa*, (37), 85-117.
- Olmedo, I., Martínez, I. M., Arcas, N. y Longinos, J. (2012). Relación circular entre ética, responsabilidad social y reputación de las cooperativas. *Revescon*, 107, 129-154.
- Owen, D. L., Swift, T. y Hunt, K. (2002). Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting, auditing and reporting. *Accounting forum*, 25(3), 264– 282.
- Perdiguer, T. G. y García, A. (2005): *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: Universitat de València.
- Pérez, A. y Rodríguez, I. (2012). La imagen de responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España. *Universia business review*, 1, 14-29.

- Pérez, A., García de los Salmones, M. M. y Rodríguez del Bosque, I. (2008). Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor. *Revista asturiana de economía*, 41, 127-147.
- Pesqueux, Y. y Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate governance*, 5(2), 5-21.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business ethics quarterly*, 13(1), 25-41.
- Quintero, M. L. (2011). *Gestión sostenible integral: la responsabilidad social empresarial en la integración de los sistemas de gestión*. Tesis doctoral. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Redondo, H. (2005). Cómo integrar la responsabilidad social en la cultura empresarial. *Revista asturiana de economía*, 34, 31-41.
- Rodríguez, O., Fernández, J. y Martín, J. I. (2007). Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial. *Información comercial española (ICE)*, 2927, 43-56.
- Schwartz, M. y Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
- Selvi, Y., Wagner, E. y Turiel, A. (2010). Corporate social responsibility in the time of financial crisis: Evidence from Turkey. *Annales universitatis apulensis series oeconomica*, 12(1), 281-290.
- Sen, S. y Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing research*, 38(2), 225–243.
- Torres, C. (2011). Responsabilidad social empresarial. Caso Centro Comercial Lago Mall. *Revista de ciencias sociales*, 17(2), 310 – 321.
- Valor, C., Merino, A. y Palomo, R. J. (2005). Los códigos éticos en las cajas de ahorro y cooperativas de crédito: estado de la cuestión y análisis empírico. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, 85, 61-85.