

XV
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



MARKETING SOCIAL: INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU IMPACTO EN LOS INDIVIDUOS

Área de Investigación: Ética y Organizaciones

AUTOR

Jesús Viscarri Colomer

MBA-IESE Business school

Ingeniero Industrial. Especialidad: Organización Industrial

Candidato a Doctor en Administración de empresas por la

Universidad Politécnica de Cataluña

Universidad Politécnica de Cataluña

Departamento de Organización de empresas

Responsable del Departamento de Dirección Comercial en la

Escuela Politécnica de Edificación de Barcelona (Universidad Politécnica de Cataluña)

España

jesus.viscarri@upc.edu

Institución. Despacho en la Universidad: +34 93 405 44 80

Particular: +34 609 72 95 77



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Institución. Despacho en la Universidad:

Organización de empresas

EPSEB

Avda. Doctor Marañón, 44-50

08028 Barcelona

España

Particular:

General Manso, 59-61, 4º 3ª

08980 – Sant Feliu de Llobregat

Barcelona

España

RESUMEN

MARKETING SOCIAL: INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU IMPACTO EN LOS INDIVIDUOS

El 99,79% de los negocios en Europa están liderados por pequeñas o medianas empresas, suponiendo el 69,73% de los puestos de trabajo (Comisión Europea, 2003). El tamaño de la empresa influye en la adopción de iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC). Sin embargo, la literatura es generosa con las grandes corporaciones en este ámbito, siendo muy limitada para pequeñas y medianas empresas.

Las primeras, debido a su mayor impacto social, se ven a menudo obligadas a incluir políticas de RSC en sus estrategias, siendo sus motivaciones distintas a las que se dan en empresas de menor tamaño. Éstas acuden a acciones más locales y vinculadas a la propia personalidad de propietario o directivo. Analizaremos estas motivaciones y otros elementos diferenciales de ambas situaciones empresariales.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Palabras clave:

Marketing social

Responsabilidad social corporativa ó RSC

Estrategias de Responsabilidad social corporativa ó RSC

PONENCIA

MARKETING SOCIAL: INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU IMPACTO EN LOS INDIVIDUOS

Introducción

Más allá de las buenas obras, el mecenazgo o la filantropía, la responsabilidad social corporativa (RSC) abarca un concepto amplio cuyo interés se manifiesta de forma recurrente en todos los sectores. Hoy en día, el éxito de las empresas depende también de su capacidad para cumplir con unos compromisos que la sociedad demanda (Puerta, 2006). Se trata de la contribución voluntaria de las empresas hacia el desarrollo económico, ambiental, legal y social. Un compromiso que surge del resultado de identificar y asumir los deberes de la organización ante la sociedad. El debate sobre la responsabilidad social corporativa se centra en qué entendemos por este concepto y qué límites tiene (Arenas, 2006).

El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) define la Responsabilidad Social Corporativa como: "El compromiso continuado por parte de las empresas de mantener un comportamiento ético y contribuir al desarrollo económico, mientras

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

mejoran la calidad de vida de su plantilla y de sus familias, de la comunidad en la que trabajan y de la sociedad en general”.

La Red de Alianzas Estratégicas para el Medio Ambiente (RAEPMA) nace en el año 2005 con el objeto de facilitar el desarrollo social de empresas, asociaciones, fundaciones y de cualesquiera otras entidades que definan en su misión y/o política, principios y compromisos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y de Responsabilidad Ambiental Corporativa (RAC). La RAEPMA define la RSC como sigue: “Promover el comportamiento social y ambientalmente responsable de las organizaciones mediante la recopilación de los recursos técnicos, científicos y jurídicos necesarios para su ejecución, manifestación y promoción. Potenciar la Responsabilidad Social Corporativa de las organizaciones mediante herramientas afines a las sociedades mercantiles y facilitando la mejor difusión posible de sus productos y servicios. Fomentar foros de participación para el desarrollo conceptual y la implantación generalizada de la Responsabilidad Social Corporativa”

Según consultamos en la página web de la Universidad de Nebrija (Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa), el concepto de Responsabilidad Social Corporativa surge en Estados Unidos durante finales de los años 50 y principios de los 60 a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos como el Apartheid. Despierta el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables. En consecuencia, la sociedad comienza a pedir cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.

En España, la RSC tiene su origen a finales de los años 90 a través de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (INVERCO) que introduce el

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

concepto de Inversión Social Responsable. Siguiendo las tendencias mundiales de RSC, las organizaciones sociales intentaban fomentar el ahorro responsable, si bien, para poder incluir empresas españolas en las carteras de determinados fondos de inversión y de otros productos éticos financieros, era necesario conocer la situación del entramado empresarial español en este ámbito.

Por otro lado, la cada vez mayor internacionalización de las empresas españolas provocó que la sociedad se preocupara por el comportamiento de estas empresas más allá de nuestras fronteras. De esta forma, los grupos de interés (stakeholders) han ido presionando hasta transformar progresivamente los valores y perspectivas de la actividad empresarial. Hoy en día, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable.

El 31 de julio de 2006, el Congreso de los Diputados aprobó un informe de la subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas. En el documento se destacan elementos como los vínculos con la comunidad, la acción social y la cooperación al desarrollo. Asimismo, establece cuatro recomendaciones destinadas a las administraciones públicas:

- Impulsar el desarrollo de la RSC en los ámbitos autonómicos y locales
- Favorecer y fomentar las políticas autonómicas y locales de RSC
- Promover la responsabilidad social en la propia gestión de las Administraciones Públicas e instituciones independientes
- Desarrollar un diálogo fluido de las instituciones locales con las empresas

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Progresivamente, un mayor número de empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones con el fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores. Ello, unido a las recientes tendencias de transparencia de información que en la actualidad se exige a las empresas (principalmente a aquellas que cotizan en Bolsa), ha dado lugar a que muchas de ellas hayan comenzado a elaborar y publicar informes con las actuaciones responsables en los ámbitos laboral, social y medioambiental que han llevado a cabo durante el año. Para estos informes, que reciben generalmente el nombre de Memorias de Sostenibilidad, en la actualidad, la mayoría de las empresas siguen los criterios de elaboración del Global Reporting Initiative (GRI).

Definición de RSC

En 1973, K. Davis definió la RSC como las consideraciones y respuesta de las empresas en relación con los requerimientos económicos, legales y técnicos dirigidos a obtener beneficios sociales en contraste con los beneficios empresariales que tradicionalmente buscaba la empresa.

En definitiva, se han dado multitud de definiciones de la RSC. Tal y como propone *The Economist* (Jan, 2, 2005) todas ellas podrían sintetizarse en el concepto siguiente: “*the art of doing well by doing good*”. Sin embargo, no han faltado autores que muestran escepticismo ante las definiciones de la RSC, por considerarlas incompletas. El estudio de D. Henderson, *Misguided Virtue: False notions of corporate social responsibility* (London, UK: Institute of Economic Affairs, 2001) es un ejemplo de ello.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La amplitud de los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa no permite concretar una definición aceptada por la mayoría. Sí que es posible encontrar acuerdo en que se trata de conceptos sumamente refutados al contener aspectos subjetivos o sujetos a una valoración personal y que sufren cambios en las prioridades que contiene la definición concreta en cuanto cruza fronteras (Matten y Moon, 2008). Peggy Simcic y Albana Beliu (2001) propusieron seis puntos clave que deben incluirse en la definición de RSC. Estos son: filantropía, información a la sociedad, posicionamiento con el medioambiente, diversidad de la fuerza laboral (sexo, minusvalía, origen racial, etc.), salud financiera, tendencia al crecimiento y vinculación con la comunidad.

La empresa desempeña un importante papel en el progreso de la sociedad. No es posible conseguir un impacto relevante en la sostenibilidad si ella misma no lo es. Consolidar una posición interesante en el sector debe facilitar la definición de políticas de RSC dentro de la propia misión de la empresa. No se trata de una cuestión de evitar el escrutinio de otros a través de la aportación voluntaria a obras sociales, sino de integrar la responsabilidad social en los esquemas de la empresa, estableciendo los contenidos, los recursos y las estrategias necesarios para su desarrollo. La sociedad, incluso los gobiernos, demandan estas prácticas, lo cual supone una amenaza para aquellos que la consideran la RSC una moda (Córdoba, 2006)¹. Muchas empresas inician acciones de RSC a un nivel superficial, otras las incluyen en el propio núcleo estratégico de la empresa (Weaver et al., 1999). Gobiernos, activistas y los medios se han convertido en adeptos a evaluar a las empresas según las consecuencias sociales de sus actividades (Porter and Kramer, 2006).

Las prácticas erráticas de RSC que cuelgan de los departamentos de marketing yerran el tiro. Si bien es verdad que, cada vez más, las empresas dedican más recursos a la esponsorización de

¹ Existe literatura extensa que relaciona la implantación de RSC y cómo reacciona el público (Aman, 2001; Cropanzano, Chrobot-Mason, Rupp, and Prehar, 2004). La práctica totalidad de los estudios, apoya sus trabajos con ejemplos reales de iniciativas de RSC proactivas o reactivas.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

iniciativas de responsabilidad social corporativa, algunos agentes desconfían de su autenticidad. Diseñar una estrategia de comunicación corporativa basada en contar las buenas intenciones de la empresa es fundamental para transmitir y reforzar la aportación de la empresa a la sociedad (Dowling, 2007). Parece razonable pensar que prácticas de este calibre han de llevarse a cabo sin solución de continuidad. Es posible que los intentos de promocionar determinadas actividades, como por ejemplo, las dirigidas a los desfavorecidos en épocas señaladas del año, sean contraproducentes si no se explican adecuadamente. Las acciones voluntarias orientadas a alguno de los aspectos que componen la RSC no deben perseguir directamente un incremento en las ventas, sino un compromiso auténtico de generación de valor a la sociedad.

Las políticas de marketing social no deben ser una herramienta del marketing. Al contrario, si se crea valor real, el marketing es una herramienta al servicio de la empresa que permite alcanzar un posicionamiento adecuado en este ámbito. Cada vez más, las empresas reconocen que la RSC debe ser un eje central en su modelo de negocio y no una consideración periférica asociada a la filantropía (Bhattacharya, Craig y Vogel, 2004). El gobierno de las empresas está gradualmente migrando desde un posicionamiento basado en la filantropía a uno basado en la incorporación de la RSC en la estrategia empresarial con el propósito de obtener la confianza de los clientes y de la sociedad en general (Marsigli y Falautano, 2005).

Lo mejor que podemos esperar es que siga en aumento la concienciación hacia las prácticas voluntarias y activas de responsabilidad social corporativa, dentro y fuera de la empresa. Es un importante paso que ninguna gran compañía publique en sus principios que su responsabilidad primordial sea la de maximizar beneficios.

Existe un debate sobre quién es el inspirador de la responsabilidad social corporativa y sobre cuáles son sus fines reales. Autores como Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A.,

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Ganapathi, I., propusieron un modelo en 2006 para entender por qué las empresas se apuntan cada vez más a modelos de negocio basados en el marketing social. El análisis discute, entre otros, quién es el promotor de las iniciativas: la sociedad o la propia empresa. Parece ser que la presión parte de multitud de actores externos. Las políticas de RSC que inicialmente fueron diseñadas para resolver o ayudar al desarrollo de elementos concretos de la sociedad, impactan en otros frentes. En concreto, los autores examinaban la RSC en cuatro direcciones: micro (individual), meso (organizacional), macro (país) y supra (internacional).

La globalización económica ha aumentado la presión sobre las empresas para que éstas desarrollen estrategias de RSC (Detomasi, 2008). La realidad muestra que la economía de mercado moderna de éxito está basada en la ética empresarial, la alta productividad de la fuerza laboral, en una organización rigurosa de las operaciones empresariales, en las condiciones favorables de los puestos de trabajo y en la responsabilidad de los colaboradores para cerrar contratos y acuerdos, etc. (Botescu, Nicodim y Condrea, 2008).

Las guías para adoptar políticas de marketing social incluyen aspectos como el impulso de los interesados, la actuación de la empresa y las propias motivaciones de los responsables (Basu and Palazzo, 2005). Para ello, los autores estructuran su investigación en tres dimensiones para generar evidencia empírica con el propósito de entender el proceso de adopción de acciones de marketing social. Podríamos resumir estos tres bloques en tres preguntas: qué piensa, qué dice y cómo se comporta la empresa. Basu y Palazzo (2008) establecen que éstas son las tres dimensiones del "Sensemaking Process".

La cuestión de fondo consiste en saber si son suficientes y están correctamente dirigidas las acciones que se están llevando a cabo en este campo. Los ejes centrales de la RSC inicialmente cubren aspectos como la protección social y del medioambiente. La sociedad exige



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

dar un paso más y afrontar prácticas para ayudar directamente al desarrollo de conceptos como el *empowerment* o la distribución de riqueza (Utting, 2007).

La fijación de objetivos relacionados con el marketing social ha sido y sigue siendo, en primera instancia, un requerimiento de la sociedad y no de la organización (Lee, 2008). Una vez superado este proceso, las empresas deberían ser conscientes de la inclusión espontánea de iniciativas de RSC como si de una innovación se tratara. Si se nos permite el símil, a principios del siglo XX existían departamentos de electricidad. Ahora, la electricidad está diluida en todas las áreas de la empresa y nadie habla de ella a ningún nivel de gestión. Estamos suficientemente acostumbrados a ella. Lo mismo ocurrió con la Radio, o está ocurriendo ahora con Internet. Van desapareciendo los departamentos de eBusiness. Como dijo Marc Van Ameringen, director ejecutivo de Global Alliance, “hay que olvidar la RSC” (Prasso, 2007). En efecto, esta adopción debería diluirse también en la gestión empresarial a todos los niveles al igual que han hecho otras innovaciones en el pasado. Sin embargo, no existe literatura concluyente que avale este hecho. De Schutter (2008) es escéptico acerca de la fortaleza de la implantación de la RSC en el tejido empresarial mundial. Si bien se dan multitud de acciones puntuales, no dejan de ser acciones al margen de la pura estrategia de la empresa. Es más acertado actuar estratégicamente que puntualmente y de forma, quizás, obligada hacia un posicionamiento altruista (Husted y Salazar, 2006).

Una vez se han fijado los objetivos de Responsabilidad Social, el siguiente paso consiste en elegir los canales adecuados de comunicación para que ésta sea efectiva. Algunos ejemplos para trasladar los mensajes concretos son los informes sociales que elabora la propia empresa, códigos de conducta a través de las páginas web, los envases de los productos, los precios, y por supuesto, los medios publicitarios tradicionales como la televisión, prensa, radio, etc. En países como Suiza, la comunicación de las iniciativas de RSC está correctamente dirigida. Un estudio realizado en 2007 sobre las 300 compañías líderes de este país (Birth, Illia, Lurati y Zamparini) concluye que el esfuerzo realizado por los directivos de estas compañías ha dado

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

resultados positivos gracias a la gestión realizada en la fijación de objetivos, mensajes y selección de canales para transmitir las acciones de RSC. La reputación de la empresa puede mejorar o empeorar según se fijen y comuniquen las actividades de marketing social (Brammer y Pavelin, 2006). La transparencia en la comunicación es condición indispensable para mejorar, o como mínimo mantener, la reputación (Dubink, Graafland y Van Liedekerke, 2008).

Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa

Para unos es más fácil que para otros. Existe una distancia considerable entre una entidad financiera que destine grandes sumas de dinero a obras sociales y el laboratorio farmacéutico alemán o americano cuyos precios de los medicamentos es demasiado elevado para que los grupos desfavorecidos tengan acceso a ellos, o fijen su foco únicamente en mercados rentables. Técnicamente, únicamente es “accionista” la sociedad en el primer caso. Según el estudio realizado en el sector bancario por Simpson y Kohers (2002), existe evidencia empírica de la relación entre el resultado financiero y la adopción de iniciativas de RSC. Los mecanismos de creación de valor son elementos clave de los servicios financiero y aseguradores, tanto para *shareholders* como para *stakeholders* (Marsiglia y Falautano, 2005). Los sectores más vulnerables a las críticas han de desarrollar una actividad más intensa en RSC. El reto es aún mayor para las empresas que operan a nivel internacional y que quizás, tengan que tratar con proveedores de países emergentes, poblaciones con un alto nivel de marginación o con conflictos sociales.

Existe cierta controversia a la hora de definir cuál es la función de una empresa, su razón de ser. Para muchos, es la de crear valor para el accionista. Para otros, la de aportar algo beneficioso a la sociedad. Podemos encontrar puntos de encuentro entre las dos tendencias si aceptamos que la creación de valor para el accionista se corresponde únicamente con la

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

función financiera de la empresa y, por encima de ella, todos estamos obligados a contribuir al progreso social.

La investigación de Mackey, Mackey y Barney (2005) sugiere que los modelos de RSC maximizan el valor de mercado de la empresa. Si la estrategia concreta no es rentable o es inconsistente con los objetivos empresariales, es muy probable que no se lleve a cabo. Lejos de adoptar estrategias encaminadas a favorecer a todos los que de alguna manera tienen relación con la organización, la principal preocupación de las empresas sigue siendo la generación de valor para el accionista. La fijación de objetivos sociales y de rentabilidad presenta un dilema que los gestores han de resolver (Margolis y Walsh, 2003). Muchas empresas inician acciones de RSC porque consideran que obtendrán algún tipo de ventajas (Branco y Rodrigues, 2006).

Sin embargo, la amplísima literatura académica nos indica que la implementación de políticas de RSC y la incorporación de cambios culturales en la empresa es positivo para la compañía (Moneva, Rivera-Lirio, y Muñoz-Torres, 2007). La filantropía de las empresas incrementa el resultado financiero (Wang, Choi y Li, 2008). El establecimiento de políticas de RSC es una oportunidad para la mejora empresarial y las relaciones con los grupos de interés (Luesma, 2007). Las empresas con una clara identidad ética consiguen una mayor nivel de satisfacción de sus *stakeholders* (Berone, Surroca y Tribo, 2007). El marketing social es una herramienta para asegurar el éxito de la empresa a largo plazo (Nedelea, 2008). Además, puede ofrecer una ventaja competitiva crucial a las compañías si con ello se asegura un desempeño financiero holgado que permita afrontar coyunturas negativas (Peloza, 2006). Las organizaciones que escogen correctamente sus políticas de RSC integradas en su estrategia, cuentan con una ventaja competitiva en su sector (Serbanica y Militaru, 2008). Sin embargo, los mecanismos que actúan en esta relación no han sido suficientemente estudiados. Conocer la relación entre la actividad social y la financiera ha sido uno de los principales objetivos de la literatura en gestión empresarial. A través de un modelo teórico, Sanchez y Sotorrio (2007) verificaron que el proceso de creación de valor está ligado a la reputación de la empresa. Según los autores,

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

existe extensa literatura que ha probado esta relación sin utilizar un modelo teórico. La conducta ética, apoyada por un componente de RSC sostenible es un poderoso antecedente para una sólida reputación, mientras que una conducta desprovista de integridad seguramente generará un elevado nivel de riesgo para la imagen de la empresa, lo que puede ser fatal para su subsistencia (Pantelica, 2008). Schuler y Cording (2006) presentaron un modelo que enlazaba la utilización del marketing social y el resultado financiero. Los autores concluyen, entre otros, que esta relación es compleja, y no es fija ni única.

Es interesante destacar es la relación entre RSC y sostenibilidad de la empresa. Ivan Montiel (2008) analiza en un estudio reciente las diferencias y las congruencias entre los dos conceptos, puesto que la literatura de la gestión utiliza los dos conceptos indistintamente, siendo complejo establecer la frontera entre ellos.

Tal y como hemos observado, existe una extensa literatura en relación con la RSC. Sin embargo, no podemos hablar de consenso a la hora de establecer una definición sobre esta idea, o sobre la Responsabilidad social Corporativa. De hecho, cada empresa, española o no, grande o pequeña, del sector concreto que escojamos, si decide incluir en su modelo de negocio algún tipo de práctica de RSC, destacará alguno o varios de la multitud de aspectos que puede contener el concepto. La británica BP destaca sus vínculos con la comunidad. La aseguradora sueca Scandia, el *reporting* de sus varias formas de valoración de capital. Body Shop se preocupa por la ética en sus operaciones. Shell, casi por obligación, establece sus principios y valores. La literatura también analiza sectores determinados: un estudio de mercado realizado por De los Salmones, Crespo y del Bosque en 2005 trataba de determinar la percepción de los usuarios de telefonía móvil en los aspectos económicos, legales, éticos y sociales de los operadores. Además, la literatura también se fija en zonas que moralmente hay que estudiar por ser los casos extremos. La pobreza en Brasil y las políticas empresariales y gubernamentales para acabar con ella (Griesse, 2007) es un ejemplo claro. Desde cualquier

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

punto de vista, es necesario entender cómo, cuándo y en qué sentido las compañías pueden ayudar a reducir la pobreza (Newell y Frynas, 2007).

Como no, Starbucks y otras compañías que han de operar con países en vías de desarrollo o emergentes transmiten e intentan practicar comercio justo. Observamos que los enfoques son distintos en cada caso. Si el producto principal es el alcohol, un medicamento o la comida grasienta, o el cliente es un niño, o el accionista es la sociedad, se destacará un aspecto determinado del amplio concepto del marketing social. Frecuentemente, las acciones de marketing social son fructíferas. En Brasil, la epidemia del virus del sida fomentó el arranque de una campaña para que los laboratorios farmacéuticos redujeran los precios de los medicamentos, lo que supuso una renegociación significativa de precios a la baja (Godfrey y Hatch, 2007). Khanna (2006) analizaba algunas iniciativas de RSC llevadas a cabo por farmacéuticas en relación con el virus del sida.

Para sobrevivir y tener éxito en el entorno turbulento y global actual, las empresas están obligadas a pensar su estrategia más profundamente, desarrollando políticas activas que incluyan elementos sociales y ecológicos, a parte de los económicos (Deniz-Deniz y García-Falcón, 2002). Los autores investigaron las acciones que las subsidiarias de empresas españolas realizaban para obtener una respuesta a las necesidades de sus grupos de interés en otros países. González y Martínez (2004), aseguran que las empresas españolas carecen de guías comunes y apoyo del gobierno en la implantación de iniciativas de RSC.

La amplitud del concepto de Responsabilidad Social Corporativa no permite concretar una definición aceptada por la mayoría. Sí que es posible encontrar acuerdo en que se trata de conceptos sumamente refutados al contener aspectos subjetivos o sujetos a una valoración personal y que sufren cambios en las prioridades que contiene la definición concreta en cuanto cruza fronteras (Matten y Moon, 2008). Peggy Simcic y Albana Beliu (2001) propusieron seis

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

puntos clave que deben incluirse en la definición de RSC. Estos son: filantropía, información a la sociedad, posicionamiento con el medioambiente, diversidad de la fuerza laboral (sexo, minusvalía, origen racial, etc.), salud financiera, tendencia al crecimiento y vinculación con la comunidad.

Las guías para adoptar políticas de marketing social incluyen aspectos como el impulso de los interesados, la actuación de la empresa y las propias motivaciones de los responsables (Basu and Palazzo, 2005). Para ello, los autores estructuran su investigación en tres dimensiones para generar evidencia empírica con el propósito de entender el proceso de adopción de acciones de marketing social. Podríamos resumir estos tres bloques en tres preguntas: qué piensa, qué dice y cómo se comporta la empresa. Basu y Palazzo (2008) establecen que éstas son las tres dimensiones del “Sensemaking Process”.

El nivel de adopción de políticas de RSC en términos económicos, sociales y políticos varía según el país en que nos encontremos. Por ejemplo, la legislación del trabajador, las políticas medioambientales y la educación son distintas en Europa y en Estados Unidos (Matten and Moon, 2008). Los autores revelan que la RSC se describe explícitamente en las políticas y programas en Estados Unidos, mientras que en Europa, esta responsabilidad está implícita en el entorno institucional de los negocios. En general, la literatura no indica que exista obligación por parte de los gobiernos para que las empresas inicien actividades de RSC. Las iniciativas suelen ser voluntarias. Sin embargo, en países como Estados Unidos, el gobierno puede hacer más para incitar a sus empresas a moverse en este campo (Aaronson, 2006).

En general, las empresas líderes europeas presentan, en media, un mayor nivel de conducta social que las mejores empresas norteamericanas. Las diferencias son más patentes en aspectos relacionados con los empleados y los clientes, que en los sociales o ambientales. Y podrían explicarse por los mayores cambios culturales ocurridos en Europa en los últimos años

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

(Luna y Fernández, 2008). Las empresas estadounidenses tienden a comunicar y justificar sus RSC's en términos económicos mientras que las europeas basan su mensaje en teorías sociales y morales (Hartman, Rubin y Dhanda, 2007).

Parece evidente que el desarrollo del país influye en la adopción de políticas de RSC. En países como Finlandia, las prácticas de RSC dirigidas a clientes, proveedores, empleados y a la comunidad en general, están sólidamente desarrolladas (Panapanaan, Linnanen, Karvonen y Phan, 2003), debido en parte a los valores implantados en las empresas y a la cultura del país.

Hasta ahora, el debate ha estado dominado por y para el hemisferio norte, siendo recurrente la falta de beneficio social en el hemisferio sur (Prieto-Carron, Lund-Thomsen, Chan, Muro, y Bhushan, 2006). En estos lugares, la visión actual y el impacto real de la RSC, ignora cuestiones fundamentales. En la mayoría de empresas sudafricanas, el término Responsabilidad Social Corporativa es sustituido por el de Inversión Social Corporativa (Fig, 2005)

Y, ¿Qué nos depara el futuro en términos de RSC? Jacqueline Jimena (2008) predice algunas tendencias que tendrán lugar en los próximos 5 años. Entre otros, las empresas sufrirán escándalos debidos a errores en la comunicación de sus políticas, existirán problemas de *reporting*, la entrada de los países asiáticos en la economía capitalista y en la globalización conllevará la redefinición de las estrategias de RSC, y, cómo no, el cambio climático incidirá aún más en la conciencia de los consumidores.

No existe en la actualidad una gran empresa que no practique algún tipo de iniciativa social, ya sea a través de unos principios integrados en su política corporativa o a través de fundaciones, incluso entre los pequeños comercios que operan en mercados locales, las tiendas de barrio, y en general, los detallistas, encontramos multitud de casos en los que se llevan a cabo acciones

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

de marketing social. Las más destacadas de todas ellas parten de los vínculos con la comunidad. La pequeña y mediana empresa prefiere aprender de su networking y de otras empresas del sector, con lo que, su posicionamiento en términos de RSC es más efectivo y más cercano al público. Ello requiere un liderazgo y una elevada motivación de los propietarios y gestores (Jenkins, 2006).

La responsabilidad social corporativa (RSC) abarca un concepto amplio cuyo interés se manifiesta de forma recurrente en todos los sectores. Hoy en día, el éxito de las empresas depende también de su capacidad para cumplir con unos compromisos que la sociedad demanda (Puerta, 2006). En la primera parte de este documento trataremos de describir los elementos que forman parte de la RSC. A continuación profundizaremos en los aspectos generales relacionados con uno de los grupos de interés a los cuáles van dirigidas estas iniciativas: el empleado. Para ello, accedemos a parte de la literatura existente que relaciona los dos elementos de discusión: RSC y trabajador. Los aspectos que aparecen más recurrentemente son la motivación, los beneficios sociales, el interés del empleado en relación con las políticas de RSC, el matching entre el compromiso de la empresa y la selección de empleados afines, y el papel del directivo. Finalmente, establecemos unas conclusiones y recomendaciones para futura investigación.

En efecto, como institución económica, la empresa debe conseguir los mejores resultados a partir de los recursos con que cuenta. La eficiencia en la gestión ha de facilitar la creación de valor para sus propietarios, pero también se debe corresponder a los demás miembros con los que la empresa interacciona: empleados, clientes, proveedores y comunidad. La búsqueda del equilibrio entre la obtención de un buen resultado financiero y la utilidad aportada a los demás participantes lleva a pensar en que el objetivo de la empresa, como parte del sistema económico, debe ser tanto la maximización de valor para los accionistas como la contribución decidida al desarrollo sostenible. Antes de generar beneficios, la empresa debe tener un objetivo social para el desarrollo de una sociedad mejor. Por ello, deberá reflexionar sobre su



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

función social (Doloff, 2004). Sin embargo, las empresas que hacen algo más que simplemente hablar de RSC han visto que se incrementan sus beneficios financieros (Vilanova, 2003). La cuestión de fondo consiste en saber si son suficientes y están correctamente dirigidas las acciones que se están llevando a cabo en este campo. Los ejes centrales de la RSC inicialmente cubren aspectos como la protección social y del medioambiente.

Y, ¿Qué nos depara el futuro en términos de RSC? Jacqueline Jimena (2008) predice algunas tendencias que tendrán lugar en los próximos 5 años. Entre otros, las empresas sufrirán escándalos debidos a errores en la comunicación de sus políticas, existirán problemas de reporting, la entrada de los países asiáticos en la economía capitalista y en la globalización conllevará la redefinición de las estrategias de RSC, y, cómo no, el cambio climático incidirá aún más en la conciencia de los consumidores.

La Responsabilidad Social Corporativa y el Empleado

Los grupos de interés o *stakeholders* de las empresas pueden dividirse en tres colectivos principales: empleados y colaboradores, comunidad y sociedad. El primero de ellos es el que puede impactar más en el desarrollo y el éxito de la empresa (Mèlynytè y Ruževičius, 2008). Han, Lee y Khang (2007) clasifican en cuatro los grupos de interés: funcionales, normativos, de consumidores y de difusión. El empleado forma parte del grupo funcional, como grupo no fiduciario en general (Goodpaster, 1991). En la amplísima literatura sobre Responsabilidad Social Corporativa, el colectivo más ignorado es el de los empleados (Van Buren, 2005). La investigación relacionada con la ética empresarial se centra en la responsabilidad de la organización, pero es necesario centrarse en el empleado (Takala y Pallab, 2000). Paradójicamente, según podemos apreciar de forma recurrente en las páginas web de las empresas, los trabajadores siempre cuentan con un párrafo en los principios y valores de las

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

políticas corporativas. Caso de estudio sería el grado de implantación real que percibe el trabajador, más cuando un análisis de mercado realizado por la Employer Brand Institute en 2008 concluía que la RSC es el factor más importante para la satisfacción del empleado.

Los programas de RSC generan dos tipos de actitudes hacia el empleado: actitudes frente a la organización y hacia la sociedad. Además, ambos pueden clasificarse en cuatro categorías: aceptación del nuevo rol de la organización, identificación con la organización, importancia del desempeño en el trabajo y sentido de justicia en la sociedad (Rodrigo y Arenas, 2008). La actitud del empleado varía según el nivel de compromiso de la empresa con prácticas de RSC (Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, y Ng, 2001). La lealtad del empleado y su buen hacer es mayor en organizaciones con un nivel alto de compromiso social a nivel directivo y con una definición clara en sus objetivos sobre su posición en términos de RSC. En contraposición, la carencia de estos elementos irradia negativamente en la responsabilidad de los empleados. Una empresa no puede promover una actitud, por ejemplo, en favor del medioambiente, forzando a sus trabajadores a cumplir unas normas. Debe ser algo recíproco, debiendo ser el perfil del empleado también adecuado para aceptar, entender y comprometerse con determinadas acciones o políticas.

El hecho de que la empresa sea considerada socialmente responsable puede ser interesante tanto para los inversores como para los empleados. Hemos de recordar que cada empleado: elige voluntariamente formar parte de una plantilla; a pesar de existir unas normas, el empleado es flexible y las interpreta, y que, hacer lo que la empresa prescribe, beneficia tanto a la organización como al empleado, con lo que éste no puede dejar de lado su responsabilidad y compromiso (Takala y Pallab, 2000).

Un aspecto de la RSC es que sea considerada respetuosa con el medioambiente. Con el propósito de promover la RSC, la empresa debe darse cuenta de que necesita empleados que

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

crean realmente en la sostenibilidad o el medioambiente. En general, la empresa se esmerará en buscar un perfil determinado de trabajador (Harvey, Bosco y Emanuele, 2008). Las iniciativas de RSC incrementan el atractivo de la empresa para empleados y futuros empleados (Mèlynýtè y Ruževičius, 2008). A pesar de la importancia de la RSC en la influencia del atractivo de los candidatos a trabajar en una empresa concreta, son pocos los estudios empíricos que investigan esta relación (Zhang y Gowan, 2003). La contratación de personal con talento, la lealtad a la empresa y la motivación han sido elementos utilizados para explicar cómo las políticas de RSC pueden convertirse en un arma para adquirir una ventaja competitiva (Branco y Rodrigues, 2006). Existe práctica unanimidad en que las empresas que cuentan con un alto compromiso con la sociedad y con ciertos valores, pueden atraer y mantener los mejores empleados, incrementar la productividad, crear una buena reputación y evitar infracciones legales (Moneva, Rivera-Lirio, y Muñoz-Torres, 2007). Lo más llamativo para ellos y lo que les incita a pensar que están o se dirigen a una empresa seria y profesional son los beneficios sociales, que podemos incluir en la política de responsabilidad social de la empresa. Pero cada empleado, equipo de empleados o futuro empleado valorará una determinada iniciativa. Para ello, puede ser beneficioso preparar “paquetes de beneficios”, siendo el empleado el que escoge aquellos beneficios que mejor se adaptan a su condición (Baty, 2008). Existe una extensa línea de investigación que sugiere que el empleado será más eficiente cuanto mejor tratado sea por la empresa (Van Buren, 2005).

Un estudio reciente realizado en 2008 por Chen, Patten, y Roberts sobre 384 empresas norteamericanas concluye que las empresas con una gestión mediocre en aspectos de RSC como el cuidado de la fuerza laboral o la ética empresarial, realizan contribuciones relevantes a fines caritativos, incluso superiores que aquellas empresas que sí cuidan puntos como los mencionados. Xiaomin Yu, analizaba en 2008 las problemáticas que afronta la empresa con un impacto negativo en la parte de la RSC relacionada con los empleados. Destacan, entre otras, la violación de los derechos de los trabajadores, el abuso de horarios laborales, seguridad y salud en el puesto de trabajo, arbitrariedad de las sanciones y premios, dificultades para

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

acceder a determinadas necesidades ajenas al trabajo (nacimientos, visitas médicas, vacaciones, etc.). Todo ello debe llevar a la empresa a diseñar políticas y normas laborales justas y bien definidas. La autora, centrada en el caso de la empresa de ropa deportiva Reebok, es escéptica acerca de la existencia masiva de ello. Las empresas deben desarrollar estándares, dado que éstos están asociados con el desarrollo de actitudes éticas en el empleado (Valentine y Fleschman, 2007). En el otro extremo, encontramos empresas que, incluso ofrecen días de libre elección por si el empleado se siente estresado o necesita tiempo para resolver algún tema personal (Baty, 2008). En realidad, existen muchos niveles de compromiso por parte de las empresas para iniciar acciones de RSC que beneficien o impacten directa o indirectamente en el empleado. Existen empresas que no hacen nada, otras que empiezan a hacer algo, otras que cuentan con buenas políticas de RSC y, finalmente, las que centran su organización en el bienestar y la calidad del trabajador. La empresa de investigación social KLD Research and Analysis, analizaba en 2003 las fortalezas en relación con las relaciones de las organizaciones con sus empleados en términos de política laboral, beneficios sociales, compromiso del empleado y cumplimiento de las normas laborales. Las empresas con un historial sólido en políticas de RSC como las mencionadas, con altos niveles de reparto de beneficio económico y con un programa de jubilaciones consolidado, obtuvieron las mejores puntuaciones. En multinacionales, el trabajador se siente más ligado a actividades sociales. Como ejemplo, los empleados de IBM forman parte de numerosos programas de voluntariado. La empresa transmite de forma clara la estrategia y las acciones de RSC a sus trabajadores. Los individuos actúan como representantes de la empresa, y el esfuerzo de cada uno contribuye a la identidad de la empresa (Takala y Pallab, 2000).

Hoy en día incluso, los empleados buscan algo más que un trabajo y una nómina (Guarneri y Kao, 2008). Si bien las nuevas generaciones están más concienciadas, esta filosofía no es nueva (Kissida, 2007). En España tenemos antecedentes desde 1990 y en Estados Unidos podemos contar dos o tres décadas más desde que se inició esta concienciación.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Las características de estos empleados incluyen, tanto dentro como fuera del entorno laboral (Harvey, Bosco y Emanuele, 2008):

Reciclaje en sus casas y en el trabajo

Ahorro de energía

Interés en utilización de energías renovables

Búsqueda de empresas comprometidas

Las opiniones de estos empleados hacia sociedades con un marcado compromiso con el medioambiente son siempre positivas y superiores respecto a aquellas que no cuentan con esta propiedad. En este caso, la fuerza laboral recomienda la empresa como lugar de trabajo. Sin embargo, Rodrigo y Arenas (2006), demuestran en su estudio sobre la importancia que dan los empleados a las políticas de RSC que el número de trabajadores que presentan una actitud indiferente o incluso negativa ante estas iniciativas, no es despreciable.

En respuesta a políticas de RSC, multitud de empresas están implementando programas relativos a sus cadenas de suministro con el propósito de asegurar que los proveedores actúen de forma socialmente responsable en relación con la fuerza de trabajo o el entorno (Boyd, Spekman, Kamauff, y Werhane, 2007). La organización de eventos puede ayudar a ello (Pinkess, 2008).



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Referencias

Aguilera, R. V., D. E. Rupp, C. A. Williams, and I. Ganapathi. 2006. "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations." In *Conference on Business as an Agent of World Benefit*. Cleveland, OH, 836-863.

Basu, K., and G. Palazzo. 2008. "Corporate social responsibility: A process model of sensemaking." *Academy of Management Review* 33 (1): 122-136.

Baty, D. 2008. "Attracting and retaining, the best employees." *Human Resources*: 20-21.

Botescu, I., L. Nicodim, and E. Condrea. 2008. "Business ethics and the social responsibility of the company." *Amfiteatru Economic* 10 (23): 131-135.

Boyd, D. E., R. E. Spekman, J. W. Kamauff, and P. Werhane. 2007. "Corporate social responsibility in global supply chains: A procedural justice perspective." *Long Range Planning* 40 (3): 341-356.

Branco, M. C., and L. L. Rodrigues. 2006. "Corporate social responsibility and resource-based perspectives." *Journal of Business Ethics* 69 (2): 111-132.

Chen, J., Patten, D. and Roberts, R. 2008. "Corporate Charitable Contributions: A Corporate Social Performance or Legitimacy Strategy?" *Journal of Business Ethics* 82: 131-144.

Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. 2001. "The role of justice in organizations: A meta-analysis." *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 278-321.

Colquitt, J.A., 2001. "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure." *Journal of Applied Psychology* 86: 356-400.

De Schutter, O. 2008. "Corporate social responsibility European style." *European Law Journal* 14 (2): 203-236.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Detomasi, D. A. 2008. "The Political Roots of Corporate Social Responsibility." *Journal of Business Ethics* 82 (4): 807-819.

Doloff, P.G., 2004. La empresa y los objetivos sociales. *Márketing & Ventas* (enero/febrero, 2004)

Donaldson, L. 1995. "American anti-management theories of organization: a critique of paradigm proliferation." *Cambridge: Cambridge University Press*.

Fig, D. 2005. "Manufacturing amnesia: Corporate Social Responsibility in South Africa." *International Affairs* 81 (3): 599-+.

Goodpaster, K.E. 1991. "Business Ethics and Stakeholder Theory". *Business Ethics Quarterly* 1(1), 53-72.

Guarneri, R. and Kao, T. 2008. "Leadership and CSR- a Perfect Match: How Top Companies for Leaders Utilize CSR as a Competitive Advantage." *People & Strategy* 31.3: 34-41.

Han, E., Lee, D. and Khang, H. 2008. "Influential Factors of the Social Responsibility of Newspaper Corporations in South Korea." *Journal of Business Ethics* 82: 667-680.

Hartman, L. P., R. S. Rubin, and K. K. Dhanda. 2007. "The communication of corporate social responsibility: United states and European union multinational corporations." *Journal of Business Ethics* 74 (4): 373-389.

Harvey, D., Bosco, S. and Emanuele, G. 2008. "The impact of "Green collar workers" on organizations." *Northeast Decision Sciences Institute Proceedings* 28-30: 114-119.

Husted, B. W., and J. D. J. Salazar. 2006. "Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance." *Journal of Management Studies* 43 (1): 75-91.

Jimena, J. 2008. "What about the next five years in Corporate Social Responsibility?" *Canadian Mining Journal*: 9.

Kisida, M.R. 2007. "How do I engage employees in the CSR agenda?" *Strategic HR Review*, 6(6), 7.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

KLD Research & Analysis, Inc.: 2003, "KLD Rating Data: Inclusive Social Rating Criteria". Cambridge, MA.

Luesma, T. R. 2007. "Corporate social responsibility an opportunity of competitiveness, differentiation, and reputation for small and medium-sized enterprises." *Dyna* 82 (8): 445-449.

Mackey, A., T. B. Mackey, and J. B. Barney. 2006. "Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies." In *Conference on Business as an Agent of World Benefit*. Cleveland, OH, 817-835.

Maclagan, P. 1999. "Corporate social responsibility as a participative process". *Business Ethics: A European Review*, 8:1, 43-49.

Margolis, J. D., and J. P. Walsh. 2003. "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business." *Administrative Science Quarterly* 48 (2): 268-305.

Marsiglia, E., and I. Falautano. 2005. "Corporate social responsibility and sustainability challenges for a bancassurance company." *Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice* 30 (3): 485-497.

Matten, D., and J. Moon. 2008. "'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility." *Academy of Management Review* 33 (2): 404-424.

Mėlynytė, O. and Ruževičius, J. 2008. "Interconnectedness of Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Are Lithuanian Employees Willing to Engage in Social Activities?" *Economics and Management*. 163-164.

Moneva, J. M., J. M. Rivera-Lirio, and M. J. Muñoz-Torres. 2007. "The corporate stakeholder commitment and social and financial performance." *Industrial Management & Data Systems* 107 (1-2): 84-102.

Montiel, I. 2008. "Corporate social responsibility and corporate sustainability - Separate pasts, common futures." *Organization & Environment* 21 (3): 245-269.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Nedelea, A. 2008. "Ethical responsibility of firm's marketing activity." *Amfiteatru Economic* 10 (23): 103-106.

Panapanaan, V. M., L. Linnanen, M. M. Karvonen, and V. T. Phan. 2003. "Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies." *Journal of Business Ethics* 44 (2): 133-148.

Pantelica, C. 2008. "Business ethics, a pillar of corporate reputation." *Amfiteatru Economic* 10 (23): 119-124.

Pelozza, J. 2006. "Using corporate social responsibility as insurance for financial performance." *California Management Review* 48 (2): 52-+.

Pinkess, A. 2008. "Show you really care to win staff." *Brand Strategy*: 38-39.

Porter, M. E., and M. R. Kramer. 2006. "Strategy and society." *Harvard Business Review* 84 (12): 78-+.

Porter, T. B. 2008. "Managerial applications of corporate social responsibility and systems thinking for achieving sustainability outcomes." *Systems Research and Behavioral Science* 25 (3): 397-411.

Prasso, S. 2007 "Saving the world one cup of yogurt at a time". *Fortune* 155: 96-102

Prieto-Carron, M., P. Lund-Thomsen, A. Chan, A. Muro, and C. Bhushan. 2006. "Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know." *International Affairs* 82 (5): 977-+.

Red de Alianzas Estratégicas para el Medio Ambiente (RAEPMA)

Rodrigo, P. and Arenas, D. 2008. "Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes." *Journal of Business Ethics* 83: 265-283.

Sanchez, J. L. F., and L. L. Sotorrio. 2007. "The creation of value through corporate reputation." *Journal of Business Ethics* 76 (3): 335-346.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Schuler, D. A., and M. Cording. 2006. "A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers." *Academy of Management Review* 31 (3): 540-558.

Serbanica, D., and G. Militaru. 2008. "Corporate social responsibility and competitiveness." *Amfiteatru Economic* 10 (23): 174-180.

Simcic Bronn, P.; Belliu Vrioni, A. 2001. "Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview". *International Journal of Advertising* 20:207-222.

Simpson, W. G., and T. Kohers. 2002. "The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry." *Journal of Business Ethics* 35 (2): 97-109.

Takala, T. and Pallab, P. 2000. "Individual, collective and social responsibility of the firm." *Business Ethics: A European Review* 9 (2): 109-118.

Utting, P. 2007. "CSR and equality." *Third World Quarterly* 28 (4): 697-712.

Valentine, S. and Fleischman, G. 2008. "Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility." *Journal of Business Ethics* 82: 657-666.

Valero, A., Lucas, J.L. 1997. "Política de Empresa" *Ediciones Universidad de Navarra, S.A.* Pág 99-100.

Van Buren, H. 2005. "An Employee-Centered Model of Corporate Social Performance." *Business Ethics Quarterly* 15 (4): 687-709.

Vilanova, N., 2003. Responsabilidad social corporativa: ¿quién le interesa?. *Márketing & Ventas* (mayo/junio,2003)

Wang, H. L., J. P. Choi, and J. T. Li. 2008. "Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance." *Organization Science* 19 (1): 143-159.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Yu, X. 2008. "Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China." *Journal of Business Ethics* 81: 513-529.

Zhang, L. and Gowan, M. 2003. "Corporate Social Responsibility, Applicants' Ethical Predispositions and Organization Attraction."