

ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE LA RSC: ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA RSC

Jordi SURROCA*

Resumen

En este artículo, se ofrece una revisión de la literatura sobre la responsabilidad social corporativa ordenada en torno a tres grandes temas: qué es la responsabilidad social corporativa, cuáles son sus determinantes y cuáles son sus consecuencias. El objetivo final de dicha revisión consiste en proponer un marco general que permita clasificar todas las contribuciones a este campo de investigación de un modo sencillo a partir del cual puedan ser identificados temas novedosos o que han recibido escasa atención hasta la fecha. El artículo también incluye una reflexión final sobre la ética de la responsabilidad social corporativa.

Palabras clave

Responsabilidad social corporativa, revisión de la literatura.

Abstract

This article provides a review of the literature on corporate social responsibility organized around three main themes: what is the corporate social responsibility, what are its determinants and what are its consequences. The ultimate goal of this review is to propose a general framework for classifying all contributions to this field of research in a simple manner from which new topics or topics that have received little attention to date can be identified. The article also includes a final discussion on the ethics of corporate social responsibility.

Key words

Corporate social responsibility, literature review.

* Catedrático de Estrategia y Empresa, Department of Innovation Management & Strategy, Faculty of Economics and Business, University of Groningen.

SUMARIO: I. Introducción; II. El concepto de responsabilidad social corporativa; 1. ¿Símbolo o sustancia?; 2. ¿Quiénes son los grupos de interés?; III. Determinantes de la responsabilidad social corporativa; IV. Consecuencias de la responsabilidad social corporativa; V. Epílogo: La cara oscura de la RSC; VI. Conclusión; VII. Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

AUNQUE el estudio del papel de la empresa en la sociedad ha ocupado a investigadores durante muchas décadas, hasta hace relativamente poco –quizás a partir de la publicación del trabajo seminal de Freeman (1)– no se ha empezado a hablar del concepto de responsabilidad social corporativa o RSC, entendida como el conjunto de acciones desarrolladas por la empresa en la gestión de sus relaciones con los grupos de interés, o *stakeholders*, que van más allá de lo exigido por ley (2). A lo largo de estos años, el campo de estudio de la RSC se ha ido ampliando de forma exponencial y, hoy en día, constituye uno de los temas de investigación más prolíficos dentro del *management*. Notables revisiones de la literatura dan fe de la evolución de este campo de estudio (3).

A pesar del importante número de trabajos que revisan y clasifican la literatura, constituye un verdadero desafío poder cubrir de forma exitosa la variedad de temas estudiados, por la multitud de enfoques conceptuales adoptados, unidades de análisis utilizadas, relaciones examinadas y estudios publicados. En consecuencia, la revisión de la literatura recogida en el presente artículo no tiene ningún ánimo de ser exhaustiva. Para ello, pueden consultarse trabajos arriba mencionados. En su lugar, la selección de artículos para el presente estudio viene motivada por el deseo de explorar dos grandes bloques de trabajo dentro de esta literatura: los determinantes y las consecuencias de la RSC. Aunque otras revisiones han cubierto estos mismos aspectos, no se ha proporcionado tipología alguna que ayude a clasificar tanto los determinantes como las consecuencias. Se ofrece así, un modelo general que permite resumir de forma sencilla todas las aportaciones a la literatura en base a las diferentes razones que llevan a adoptar la RSC y las diferentes consecuencias que la RSC puede tener para la empresa. Dicho modelo general puede servir de base para ir adhiriendo otros trabajos no recogidos en el presente resumen. Sobre la base de este modelo general, el artículo resume algunos estudios centrales y reflexiona sobre cuestiones aun no contestadas sobre la RSC.

(1) FREEMAN, R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.

(2) AGUILERA, R. V., RUPP, D. E., WILLIAMS, C. A. y GANAPATHI, J., «Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations», *Academy of Management Review*, Vol. 32, N.º 3, 2007, pp. 836-863; MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D., «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective», *Academy of Management Review*, Vol. 26, N.º 1, 2001, pp. 117-127; WADDOCK, S., «Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship», *Business and Society Review*, Vol. 109, N.º 1, 2004, pp. 5-42.

(3) AGUILERA *et al.*, como en nota 3; AGUINIS, H. & GLAVAS, A., «What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda», *Journal of Management*, Vol. 38, N.º 4, 2012, pp. 932-968; MARGOLIS, J. D. & WALSH, J. P., «Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, N.º 2, 2003, pp. 268-305.

II. EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Con cierta frecuencia se hace referencia a la proliferación de conceptos para explicar el lento avance en el campo de la ética de los negocios (4). Términos tales como responsabilidad social corporativa, ciudadanía corporativa, o desempeño social y medioambiental, son solo algunos ejemplos de la variedad de conceptos utilizados en este campo de investigación. Aunque cada concepto contiene sus propias singularidades y cubre aspectos concretos sobre las estrategias y prácticas empleadas por la empresa a la hora de gestionar sus relaciones con los grupos de interés o *stakeholders*, en este artículo se adopta el concepto de responsabilidad social corporativa, por ser el que goza de una trayectoria más dilatada, mayor aceptación entre académicos y mayor difusión entre disciplinas.

Por responsabilidad social corporativa (RSC) se entiende cualquier «acción que persigue un fin social, más allá de los intereses [económicos] de la empresa y de lo que se exige por ley» (5). Incluso dicha definición, ampliamente aceptada en la literatura, es discutida por algunos autores aludiendo a la necesidad de incorporar criterios «estratégicos» a la hora de definir las acciones incluidas bajo el paraguas de la RSC (6). De este modo, acciones encaminadas a incorporar características sociales o «verdes» a los productos o procesos productivos, la adopción de prácticas progresivas de gestión de los recursos humanos, o el reciclaje o la reducción de la contaminación, podrían ser consideradas como prácticas socialmente responsables, aun cuando éstas van más allá de las responsabilidades discrecionales y éticas de la empresa. Por tanto, al hablar de RSC es ineludible hablar de su vertiente normativa, que lleva a la empresa a emprender acciones sociales y medioambientales por el deseo de hacer el bien, por ser moralmente correcto; pero también de una vertiente estratégica, que se basa en perseguir el interés propio a través de acciones que son valoradas por múltiples audiencias. A pesar de la clara distinción entre ambas perspectivas, los investigadores han combinado elementos de las dos a la hora de llevar el concepto de RSC de la teoría a la práctica. De este modo, la RSC incluye tanto acciones dirigidas al interior de la empresa como cambiar los métodos de producción para reducir el impacto medioambiental o cambiar las relaciones laborales, como acciones dirigidas al exterior, como la realización de inversiones en beneficio de las comunidades donde la empresa se encuentra localizada, acciones filantrópicas, o acciones de voluntariado (7).

2.1 ¿SÍMBOLO O SUSTANCIA?

La anterior distinción entre aspectos morales y estratégicos tiene importantes implicaciones prácticas, puesto que la consideración del interés propio puede llevar a las empresas a emprender acciones que persiguen conseguir los beneficios aso-

(4) WADDOCK, *op. cit.*, como en nota 3.

(5) McWILLIAMS y SIEGEL, *op. cit.*, como en nota 3, p. 117.

(6) McWILLIAMS, A., SIEGEL, D. S., y WRIGHT, P. M., «Corporate social responsibility: Strategic implications», *Journal of Management Studies*, Vol. 43, N.º 1, 2006, pp. 1-18.

(7) AGUILERA *et al.*, *op. cit.*, como en nota 3.

ciados a la RSC sin querer asumir sus costes (8). Este desacoplamiento o separación entre la parte simbólica, más centrada en los aspectos comunicativos y publicitarios de la RSC, y la parte real está recibiendo gran atención en la literatura. Dicha literatura ha estudiado las razones que llevan a las empresas a separar símbolo y sustancia, así como sus consecuencias para la empresa, tanto en términos financieros, como de aceptación por parte del público (9). En cuanto al estudio sobre sus consecuencias económicas, la evidencia disponible coincide en señalar que los inversores reaccionan positivamente a anuncios de que la empresa emprenderá actividades socialmente responsables, puesto que éstos tienden a interpretar estas actividades como un seguro frente a posibles pérdidas de reputación (10). Respecto a las reacciones del público, los resultados presentados por algunos investigadores indican que anuncios de futuras acciones sociales y medioambientales son valorados positivamente por medios de comunicación, consumidores, administraciones y opinión pública, con independencia de que dichos anuncios sean trasladados a la práctica (11). La cuestión es, entonces, si los efectos de la RSC simbólica son positivos para la empresa, ¿por qué asumir los costes de una RSC real? Es evidente que más investigación es necesaria para aclarar esta cuestión.

2.2 ¿QUIÉNES SON LOS GRUPOS DE INTERÉS?

Cabe otra importante derivación del concepto de RSC. Como se ha indicado, responsabilidad social significa que la empresa incorpora de forma voluntaria preocupaciones sociales y medioambientales a sus relaciones con los grupos de interés. Por tanto, cabe preguntarse quiénes son dichos grupos de interés. Mucha ha sido la discusión académica alrededor de este tema. La corriente mayoritaria emplea la distinción propuesta por Clarkson (12), que consiste en identificar como grupos de interés aquellos colectivos sin los cuales la empresa no podría sobrevivir. Es por tanto el grupo al que la empresa debería dar un trato preferencial en aras de asegurar su propia supervivencia. Nos referimos a accionistas y financiadores, empleados, proveedores, consumidores, la comunidad de residentes y el entorno natural. A par-

(8) McDONNELL, M.-H. y KING, B., «Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 58, N.º 3, 2013, pp. 387-419; STEVENS, J. M., KEVIN STEENSMA, H., HARRISON, D. A., y COCHRAN, P. L., «Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N.º 2, 2005, pp. 181-195; WEAVER, G. R., TREVINO, L. K., y COCHRAN, P. L., «Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices», *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N.º 5, 1999, pp. 539-552.

(9) LAMIN, A. y ZAHEER, S., «Wall Street vs. Main Street: Firm strategies for defending legitimacy and their impact on different stakeholders», *Organization Science*, Vol. 23, N.º 1, 2012, pp. 47-66.

(10) BANSAL, P. y CLELLAND, I., «Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment», *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N.º 1, 2004, pp. 93-103; FLAMMER, C., «Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors», *Academy of Management Journal*, Vol. 56, N.º 3, 2013, pp. 758-781.

(11) McDONNELL, M.-H. y KING, B., *op. cit.*, como en nota 9.

(12) CLARKSON, M. B. E., «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance», *Academy of Management review*, Vol. 20 N.º 1, 1995, pp. 92-117.

tir de esta propuesta, otros autores han identificado clasificaciones más sofisticadas. Henriques y Sadorsky (13), por ejemplo, proponen cuatro grupos: grupos de reguladores (gobiernos, asociaciones empresariales...), grupos organizativos (consumidores, proveedores, empleados y accionistas), grupos comunitarios (comunidades de residentes, organizaciones de defensa medioambiental, otros grupos de presión) y los medios de comunicación. A su vez, Buysse y Verbeke (14) proponen una clasificación alternativa que, además de incluir el mismo grupo de reguladores, incluye: los grupos principales externos (consumidores nacionales e internacionales, proveedores nacionales e internacionales) e internos (empleados, accionistas e instituciones financieras) y los grupos secundarios (rivales nacionales e internacionales, organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación). Aunque dichas clasificaciones, basadas en criterios pre-definidos, han sido de gran utilidad para entender el comportamiento social y medioambiental de la empresa, lo cierto es que la corriente que parece disfrutar de una mayor aceptación en la actualidad toma como punto de partida el reconocimiento que la identificación de los grupos de interés es una cuestión empírica e idiosincrática de la propia empresa. A pesar de dejar en manos de la empresa la identificación de sus grupos de interés, algunos investigadores han intentado teorizar sobre cuál será la relación de grupos de interés cuyas demandas deben ser atendidas por la empresa. Este es el caso del modelo de Mitchell, Agle y Wood (15). Según este modelo, la empresa prestará mayor atención a aquellos colectivos que, a juicio de los gestores de la misma, reúnan tres atributos que no son universales: poder, legitimidad y urgencia. Así, los grupos de interés dejan de ser una realidad objetiva para ser motivo de interpretación: las percepciones de los gestores empresariales determinarán los colectivos merecedores de ser tenidos en cuenta por la empresa. Y aún más importante, diferentes factores pueden influir sobre dichas percepciones, por lo que la base de stakeholders puede variar a lo largo del tiempo y entre empresas.

III. DETERMINANTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Un área de investigación prioritaria en el campo de la ética de los negocios tiene por objeto la identificación de las motivaciones para adoptar prácticas socialmente responsables. Aunque la literatura en el área está bastante fragmentada, y por tanto hay pocos estudios que analicen todas las motivaciones conjuntamente, los investigadores han coincidido en señalar que las razones económicas, las presiones institucionales y de los grupos de interés, el gobierno de la empresa y las razones morales de los directivos son factores determinantes de la adopción de la RSC.

(13) HENRIQUES, I. y SADORSKY, P., «The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance», *Academy of management Journal*, Vol. 42, N.º 1, 1999, pp. 87-99.

(14) BUYSSE, K. y VERBEKE, A., «Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective», *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N.º 5, 2003, pp. 453-470.

(15) MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., y WOOD, D. J., «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, Vol. 22, N.º 4, 1997, pp. 853-886.

Razones económicas. Quizás la motivación más estudiada en la literatura es la económica: las empresas abrazan la RSC porque ven en ella la oportunidad de hacer negocio. El argumento, basado en la lógica de la Teoría de los Recursos y las Capacidades, es bastante sencillo: una buena gestión de las relaciones con los principales grupos de interés puede ser un importante activo que ayude a la empresa a generar intangibles que, si son difíciles de adquirir o desarrollar, de replicar y acumular, y de ser imitados por los competidores, conferirán a la empresa una ventaja competitiva sostenible (16). Dichos intangibles pueden ser la fidelidad de los consumidores, la involucración de los empleados, el asesoramiento y financiación de los accionistas, la capacidad para descubrir nuevos productos y procesos productivos más sostenibles, etc.

Presiones institucionales. Un supuesto cada vez más extendido en la literatura sobre RSC es que el éxito y la supervivencia de la empresa dependen en buena medida del apoyo y recursos de una amplia amalgama de colectivos, como empleados, proveedores, inversores, clientes, comunidades locales, agencias gubernamentales, grupos de activistas, medios de comunicación y público en general. Para que dichos colectivos den su apoyo a la empresa deben juzgar que las acciones y los fines de la organización se ajustan a un conjunto ampliamente aceptado de normas sociales, valores y expectativas (17). En este caso, la empresa será considerada como legítima a ojos de la sociedad. En caso contrario, la empresa corre el riesgo de ser considerada por la totalidad o parte de la sociedad como que carece de legitimidad y, en consecuencia, ésta se arriesga a perder el acceso a recursos que necesita para su funcionamiento (18). La literatura que versa sobre las raíces institucionales de la RSC ha documentado un cambio gradual en las normas y actitudes respecto al binomio empresa-sociedad (19). En particular, la participación de la empresa en acciones en pro de la sociedad, que en muchas ocasiones había sido presentada como el resultado de una motivación puramente económica, se ha convertido en un estándar normativo sobre cómo debe ser el comportamiento de las empresas en las economías más desarrolladas (20). Así, bajo una presión creciente

(16) HILLMAN, A. J. y KEIM, G. D., «Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N.º 2, 2001, pp. 125-139; SURROCA, J., TRIBÓ, J. A., y WADDOCK, S., «Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources», *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N.º 5, 2010, pp. 463-490; WADDOCK, S. A. y GRAVES, S. B., «The corporate social performance–financial performance link», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N.º 4, 1997, pp. 303-319.

(17) SUCHMAN, M. C., «Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches», *Academy of Management Review*, Vol. 20, N.º 3, 1995, pp. 571-610.

(18) ELSBACH, K. D., «Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, N.º 1, 1994, pp. 57-88; ELSBACH, K. D. y SUTTON, R. I., «Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories», *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N.º 4, 1992, pp. 699-738.

(19) CAMPBELL, J. L., «Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility», *Academy of Management Review*, Vol. 32, N.º 3, 2007, pp. 946-967; HOFFMAN, A. J., *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*, Stanford (CA), Stanford University Press, 2001; WADDOCK, S., «Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility», *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, N.º 3, 2008, pp. 87-108.

(20) MATTEN, D. & MOON, J., ««Implicit» and «explicit» CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility», *Academy of Management Review*, Vol. 33, N.º 2, 2008, pp. 404-424.

para cumplir con estas demandas de la sociedad, las empresas han intensificado su implicación social (21). Al vincular las acciones de la empresa a estas prescripciones normativas, muchas empresas han conseguido que el público las juzgue como legítimas, lo que les ha facilitado el acceso a mejores recursos y mercados (22).

Presiones de los grupos de interés. Son numerosos los estudios que sugieren a las presiones de ciertos grupos de interés como uno de los principales motores de la RSC (23). Para explicar la capacidad de los grupos de interés para influir en las decisiones de la empresa, tenemos que centrar nuestra atención a dichos grupos en relación a: sus contribuciones a la supervivencia y rentabilidad de la empresa (24); el poder, la legitimidad y la urgencia de sus reclamaciones (Mitchell *et al.*, 1997); su control de recursos críticos (Pfeffer & Salancik, 1978); y su capacidad para influir a otros grupos también críticos para la empresa (Frooman, 1999). Así, grupos como empleados (Turban & Greening, 1997), clientes (Sen & Bhattacharya, 2001), proveedores (Waddock, Bodwell, & Graves, 2002) y accionistas (Neubaum & Zahra, 2006) ejercen importantes presiones para que las empresas se comporten de manera socialmente responsable. También las comunidades locales y los grupos ambientales tratan de influir en las empresas a través de cambios normativos o mediante campañas informativas que persiguen modificar de comportamiento de los consumidores (Sharma & Henriques, 2005).

Gobierno de la empresa. Uno de los temas de estudio que está recibiendo mayor atención por parte de la academia en los últimos años es el análisis de la relación entre gobierno de la empresa y RSC. Esta relación ha sido estudiada desde múltiples ángulos (Walls, Berrone, & Phan, 2012): para diferentes dimensiones del gobierno de la empresa, como la estructura de propiedad y control (Johnson & Greening, 1999; Neubaum & Zahra, 2006), los consejos de administración (Luoma & Goodstein, 1999), los sistemas de incentivos de los directivos (Coombs & Gilley, 2005), carreras de los ejecutivos (Arthaud-Day, Certo, Dalton, & Dalton, 2006), la competencia en el mercado de productos (Flammer, 2015) y la amenaza de OPAs hostiles (Cespa & Cestone, 2007); para dimensiones concretas de la RSC, como resultados medioambientales, calidad de los productos, relaciones con los empleados, gestión de la diversidad o involucración en el desarrollo de la comunidad (Johnson & Greening, 1999); o explorando diferentes tipos de relaciones causales entre gobierno y RSC, siendo la RSC determinante del tipo de gobierno de la empresa en algunos casos (Coombs & Gilley, 2005) y la consecuencia de las características del gobierno de la empresa en otros casos (Johnson & Greening, 1999).

(21) SCHERER, A. G. y PALAZZO, G., «Globalization and corporate social responsibility», en A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon y D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 413-431.

(22) McDONNELL y KING, *op. cit.*, como en nota 9.

(23) AGLE, B. R., MITCHELL, R. K., y SONNENFELD, J. A., «Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values», *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N.º 5, 1999, pp. 507-525; BANSAL, P. y ROTH, K., «Why companies go green: A model of ecological responsiveness», *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N.º 4, 2000, pp. 717-736; CHRISTMANN, P., «Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization», *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N.º 5, 2004, pp. 747-760; y MULLER, A. y KOLK, A., «Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico», *Journal of Management Studies*, Vol. 47, 2010, N.º 1, pp. 1-26.

(24) Vid. CLARKSON, *op. cit.*, como en nota 13.

Razones morales de los directivos. Aunque probablemente se trate de uno de los condicionantes más poderosos a la hora de explicar la RSC, la literatura ha prestado poca atención a la ética de los directivos, posiblemente por la dificultad en contrastar empíricamente dicha influencia. Agle y sus colegas (1999), por ejemplo, ponen de relieve que los mencionados atributos de poder, legitimidad y urgencia de los grupos de interés, aun siendo fundamentales a la hora de determinar la involucreción de la empresa en RSC, son solo una parte de la explicación: la otra parte son los valores de los directivos. Por tanto, una empresa será más o menos socialmente responsable en función de los atributos de sus grupos de interés, pero también de cuáles sean los valores de sus directivos. Es más, investigaciones recientes señalan que la ética de los directivos es incluso más importante que las motivaciones comerciales a la hora de explicar el comportamiento ético de las empresas (Muller & Kolk, 2010).

Aunque, como ha quedado acreditado con la anterior revisión de la literatura, el estudio de las motivaciones para la RSC ha sido objeto de gran interés académico, queda aún mucho trabajo por hacer en el área, pues la investigación existente proporciona escasa (y, en algunos casos, nula) luz sobre aspectos relevantes para entender qué lleva a las empresas a ser «verdes», entre los que se podrían incluir: ¿Son las diferentes motivaciones complementarias o mutuamente exclusivas? ¿Qué condiciones contextuales hacen más probable que una motivación particular se erija sobre el resto? ¿Todas las motivaciones tienen el mismo efecto sobre las diferentes dimensiones de la RSC (entiéndase, dimensión moral versus económica-estratégica o parte simbólica versus parte real)? Y de un modo similar: ¿Todas las motivaciones tienen una incidencia comparable sobre todos los tipos de grupos de interés? Claramente, existe un gran campo de investigación que queda por explorar en el futuro.

IV. CONSECUENCIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Aun siendo muy prolífica la literatura sobre los determinantes de la RSC, queda lejos del estudio sobre sus consecuencias. En gran parte, ello se debe al estudio de los efectos económicos de la RSC (Aguinis & Glavas, 2012; Margolis, Elfenbein, & Walsh, 2007). Sin embargo, y a pesar de este foco de atención académica, el estudio de las consecuencias de la RSC abarca muchos otros aspectos organizativos. Para dar cuenta de dicha diversidad, puede resultar de utilidad adoptar el esquema conceptual de la dirección estratégica, que abarca desde el pensamiento estratégico hasta los propios resultados estratégicos, pasando por el análisis estratégico, la formulación de la estrategia y su posterior implementación. Pues bien, el estudio de las consecuencias de la RSC ha abarcado cada uno de estos aspectos, como se detalla a continuación.

Pensamiento estratégico. Para entender cómo las empresas se comportan es esencial entender cómo éstas interpretan la información procedente de su entorno. En este proceso interpretativo, como es obvio, los directivos son esenciales. Es por tanto imprescindible entender qué valores y bases cognitivas guían la visión que los directivos tienen del mundo que les rodea, puesto que su interpretación de la reali-

dad influye decisivamente sobre las decisiones estratégicas que la empresa va a adoptar (Daft & Weick, 1984; Hambrick & Mason, 1984). En base a este esquema conceptual, algunos investigadores han indicado que las características demográficas de los ejecutivos, entendidas como una aproximación a sus bases cognitivas, inciden significativamente sobre el comportamiento ético de las empresas que lideran (Marquis & Lee, 2013). A su vez, dicho comportamiento ético incidirá en el tipo de empleados que la empresa atraerá, especialmente para aquellas posiciones que requieren personal cualificado (Turban & Greening, 1997). Cabe por ello esperar que, en el largo plazo, la adopción de prácticas socialmente responsables atraiga a un perfil de directivos que tenga unas bases cognitivas concretas que les lleve a interpretar el mundo de un modo particular. Resulta evidente que esta línea de investigación tiene bastante potencial y actualmente se encuentra infradesarrollada.

Análisis estratégico. Otro aspecto del proceso de dirección estratégica sobre el que ha incidido la RSC tiene que ver con el análisis interno y externo de la empresa. La literatura sobre estos temas, aún incipiente, ha estudiado, entre otros aspectos, la relación entre la RSC y la ventaja competitiva (Porter & Kramer, 2007). Según estos estudios, la RSC puede ser mucho más que un coste, una restricción o una obra de caridad: puede convertirse en una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. También ha incidido la literatura sobre la incidencia de la RSC sobre la capacidad de la empresa para acumular recursos humanos (Turban & Greening, 1997), financieros (Goss & Roberts, 2011) e innovadores (Hart, 1995), así como mejorar la reputación de la empresa (Brammer, Pavelin, & Porter, 2006) y contribuir a la creación de una cultura organizativa innovadora y colaborativa (Howard-Grenville & Hoffman, 2003).

Formulación de la estrategia. Por todo lo anterior, no resulta extraño constatar la influencia de la RSC sobre la estrategia de la empresa, cualquiera que sea el nivel al que atendamos. Por ejemplo, si nos situamos a nivel de negocio, podemos observar cómo la RSC contribuye a la diferenciación del producto en mayor medida de lo que lo hacen las decisiones sobre las que tradicionalmente se ha sustentado esta estrategia competitiva, como la diferenciación en base a la calidad del producto (Boehe & Cruz, 2010). A nivel corporativo, la RSC es vista como un aspecto importante para la internacionalización de la empresa (Gardberg & Fombrun, 2006; Strike, Gao, & Bansal, 2006) o en procesos altamente complicados como las fusiones (Deng, Kang, & Low, 2013).

Implantación de la estrategia. Dos son los aspectos relativos a la implantación de la estrategia sobre los que la literatura sobre RSC ha incidido significativamente: el gobierno de la empresa y la participación de los grupos de interés. En este sentido, varios son los estudios que analizan el papel importante de la RSC para diseñar mecanismos de gobierno de la empresa o mecanismos de participación de los grupos de interés que ayuden a la empresa a mejorar sus estrategias. Un ejemplo sobre cómo la RSC facilita la involucración de los stakeholders en la implantación de la estrategia es el estudio de Berman, Wicks, Kotha y Jones (1999). En cuanto al papel de la RSC para mejorar la eficiencia del gobierno de la empresa, cabe mencionar el artículo de Jo y Harjoto (Jo & Harjoto, 2011).

Resultados estratégicos. Pero, sin duda, el ámbito de estudio que ha merecido más atención en la literatura es aquel que conecta a la RSC con los resultados de la empresa. Es quizás en este ámbito donde se pueden encontrar las posiciones más distantes respecto a la conveniencia o no de la RSC. Ello queda ejemplificado en el

debate simbolizado por las dos «F»: Friedman (2007) versus Freeman (1984). Mientras que el primero simboliza la oposición a la RSC, con el consabido lema de «la responsabilidad social de la empresa es aumentar los beneficios», el segundo lleva la defensa de la RSC al primer plano de la discusión sobre los fines organizativos, indicando que «la empresa tiene una obligación moral con los grupos de interés». Cuando dicho debate se ha trasladado a la práctica, hemos podido observar cómo la divergencia de posiciones obtenía, de algún modo, respaldo empírico. No obstante, y a pesar de constatar la existencia de resultados positivos, negativos y neutros para la mencionada relación, lo cierto es que la evidencia ha sido mayoritaria para lo que se ha venido a denominar como Teoría Instrumental: la adopción de la RSC lleva a la generación de resultados positivos (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003). Sin embargo, meta-análisis más recientes, con mejores técnicas de análisis y más observaciones, parecen indicar que quizás los resultados no son tan claros, puesto que en casi un 60% de los casos la relación resultante sería neutra (Margolis et al., 2007).

Si el efecto de la RSC sobre último escalón de la cadena –los resultados de la empresa– no es tan claro como inicialmente se había pronosticado y, hasta cierto punto, corroborado empíricamente, ¿cómo se puede explicar el hecho que la inversión en RSC haya aumentado de modo tan significativo en los últimos años?

V. EPÍLOGO: LA CARA OSCURA DE LA RSC

Para dar respuesta a la anterior pregunta, un cuerpo creciente de trabajos está empezando a poner en alerta a la sociedad sobre el uso interesado que algunas empresas están haciendo de la RSC para obtener beneficios privados, para el disfrute de unos pocos colectivos: principalmente, altos directivos y grandes accionistas. Así, por ejemplo, Pagano y Volpin (2005) señalan que la decisión de invertir en RSC está motivada por el deseo de los ejecutivos de la empresa de permanecer en el cargo, cosa que se puede conseguir ofreciendo concesiones generosas a los grupos de interés. Con cuantiosos beneficios sociales se consigue disminuir el atractivo que la empresa puede tener para un potencial comprador de la misma y, con ello, reducir la probabilidad de que la empresa pueda ser adquirida a través de una OPA hostil. En la misma línea de razonamiento podemos emplazar el trabajo de Surroca y Tribó (2008), según el cual los directivos pueden conseguir atrincherarse en sus puestos gracias al apoyo de los grupos de interés si la empresa es generosa con sus políticas sociales.

En otra línea de trabajo, se concibe a la RSC como una cortina de humo para esconder prácticas que distan bastante de ser socialmente responsables, como sería el caso de la manipulación contable. En este sentido, Prior, Surroca y Tribó (2008) ponen de manifiesto que las empresas que se han caracterizado por manipular más sus cuentas tienen un especial interés en aparecer públicamente como empresas socialmente responsables, con el fin de desviar la atención y, en caso de ser descubiertas sus prácticas poco éticas, disponer del seguro que supone el tener una buena reputación. Sin embargo, la utilización de la RSC como cortina de humo no se restringe a empresas que han realizado malas prácticas contables, pues la literatura también ha señalado que es muy probable que las empresas emprendan actividades sociales en respuesta a todo tipo de actos controvertidos (McDonnell & King, 2013).

Otra forma de cortina de humo es la que despliegan algunas corporaciones, que aparecen como socialmente responsables a los ojos del público mayoritario, mientras que sus prácticas más perniciosas son trasladadas a partes de la organización que escapan al control público. Esto es lo que ocurre en algunas multinacionales, como demuestran Surroca, Tribó y Zahra (2013). En este caso, las prácticas socialmente irresponsables son transferidas de los cuarteles generales, generalmente localizados en los países occidentales donde el control por parte de autoridades, ONGs y grupos de presión es más intenso, a subsidiarias localizadas en países menos desarrollados, que carecen de infraestructura de control alguna.

En conjunto, por tanto, esta línea de investigación intenta poner de manifiesto que, aun cuando algunas empresas pueden aparecer como socialmente responsables, en la práctica distan mucho de serlo, pues las acciones que han adoptado ocultan la verdadera esencia moral de los colectivos que controlan dichas organizaciones.

VI. CONCLUSIÓN

En las páginas precedentes, se ha efectuado una revisión de la literatura sobre la RSC agrupada en tres grandes temas: qué se entiende por RSC y cuáles son sus determinantes y consecuencias. En base a estos tres temas de análisis, se han señalado diferentes aspectos para la reflexión e ideas para investigaciones futuras. Asimismo, también se ha señalado que, a la hora de explicar los resultados empíricos, es de suma importancia considerar los incentivos que pueden tener los agentes en cuyas manos recae el poder y la responsabilidad de adoptar la RSC. Sin la consideración de dichos incentivos, las conclusiones que se derivan de muchos estudios podrían ser erróneas y, por tanto, llevarnos a la conclusión que las empresas son más responsables de lo que realmente son. En parte, este problema está motivado, como se ha indicado al comienzo de este artículo, por una concepción de la responsabilidad social corporativa que combina aspectos morales y económicos. Al considerar esta segunda vertiente, los agentes con capacidad de decisión en la empresa pueden intentar obtener beneficios propios de comportamientos calificados como éticos. En base a esta problemática, la reflexión final que se puede extraer de este artículo es que todos los colectivos que basan sus decisiones en un indicador como la RSC deben ser cautos a la hora de calificar a una empresa como socialmente responsable. Es así tarea de los investigadores continuar acumulando evidencia que permita separar a las empresas realmente responsables de aquellas que solo lo son en apariencia.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- AGLE, B. R., MITCHELL, R. K. y SONNENFELD, J. A., «Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values», *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N.º 5, 1999, pp. 507-525.
- AGUILERA, R. V., RUPP, D. E., WILLIAMS, C. A. y GANAPATHI, J., «Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations», *Academy of Management Review*, Vol 32, N.º 3, 2007, pp. 836-863.

- AGUINIS, H. y GLAVAS, A., «What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda», *Journal of Management*, Vol. 38, N.º 4, 2012, pp. 932-968.
- ARTHAUD-DAY, M. L., CERTO, S. T., DALTON, C. M. y DALTON, D. R., «A changing of the guard: Executive and director turnover following corporate financial restatements», *The Academy of Management Journal*, Vol. 49, N.º 6, 2006, pp. 1119-1136.
- BANSAL, P. y ROTH, K., «Why companies go green: A model of ecological responsiveness», *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N.º 4, 2000, pp. 717-736.
- BANSAL, P. y CLELLAND, I., «Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment», *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N.º 1, 2004, pp. 93-103.
- BERMAN, S. L., WICKS, A. C., KOTHA, S. y JONES, T. M., «Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N.º 5, 1999, pp. 488-506.
- BOEHE, D. M. y CRUZ, L. B., «Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance», *Journal of Business ethics*, Vol. 91, N.º 2, 2010, pp. 325-346.
- BRAMMER, S. J., PAVELIN, S. y PORTER, L. A., «Corporate social performance and geographical diversification», *Journal of Business Research*, Vol. 59, N.º 9, 2006, pp. 1025-1034.
- BUYSSE, K. y VERBEKE, A., «Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective», *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N.º 5, 2003, pp. 453-470.
- CAMPBELL, J. L., «Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility», *Academy of Management Review*, Vol. 32, N.º 3, 2007, pp. 946-967.
- CESPA, G. y CESTONE, G., «Corporate social responsibility and managerial entrenchment», *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 16, N.º 3, 2007, pp. 741-771.
- CLARKSON, M. B. E., «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance», *Academy of Management review*, Vol. 20, N.º 1, 1995, pp. 92-117.
- COOMBS, J. E. y GILLEY, K. M., «Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: Main effects and interactions with financial performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N.º 9, 2005, pp. 827-840.
- CHRISTMANN, P., «Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization», *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N.º 5, 2004, pp. 747-760.
- DAFT, R. L. y WEICK, K. E., «Toward a model of organizations as interpretation systems», *Academy of Management Review*, Vol. 9, N.º 2, 1984, pp. 284-295.
- DENG, X., KANG, J.-K. y LOW, B. S., «Corporate social responsibility and stakeholder value maximization: Evidence from mergers», *Journal of Financial Economics*, Vol. 110, N.º 1, 1993, pp. 87-109.
- ELSBACH, K. D. y SUTTON, R. I., «Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories», *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N.º 4, 1992, pp. 699-738.
- ELSBACH, K. D., «Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, N.º 1, 1994, pp. 57-88.
- FLAMMER, C., «Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors», *Academy of Management Journal*, Vol. 56, N.º 3, 2013, pp. 758-781.

- FLAMMER, C., «Does product market competition foster corporate social responsibility? Evidence from trade liberalization», *Strategic Management Journal*, Vol. 36, N.º 10, 2015, pp. 1469-1485.
- FREEMAN, R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, M., «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», en W. C. Zimmerli, M. Holzinger y K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Berlin, Springer, 2007, pp. 173-178.
- FROOMAN, J., «Stakeholder influence strategies», *Academy of Management Review*, Vol. 24, N.º 2, 1999, pp. 191-205.
- GARDBERG, N. A. y FOMBRUN, C. J., «Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments», *Academy of Management Review*, Vol. 31, N.º 2, 2006, pp. 329-346.
- GOSS, A. y ROBERTS, G. S., «The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans», *Journal of Banking & Finance*, Vol. 35, N.º 7, 2011, pp. 1794-1810.
- HAMBRICK, D. C. y MASON, P. A., «Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, Vol. 9, N.º 2, 1984, pp. 193-206.
- HART, S. L., «A natural-resource-based view of the firm», *Academy of Management Review*, Vol. 20, N.º 4, 1995, pp. 986-1014.
- HENRIQUES, I. y SADORSKY, P., «The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance», *Academy of management Journal*, Vol. 42, N.º 1, 1999, pp. 87-99.
- HILLMAN, A. J. y KEIM, G. D., «Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N.º 2, 2001, pp. 125-139.
- HOFFMAN, A. J., *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*, Stanford (CA), Stanford University Press, 2001.
- HOWARD-GRENVILLE, J. A. y HOFFMAN, A. J., «The importance of cultural framing to the success of social initiatives in business», *The Academy of Management Executive*, Vol. 17, N.º 2, 2003, pp. 70-84.
- JO, H. y HARJOTO, M., «Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility», *Journal of Business Ethics*, Vol. 103, N.º 3, 2011, pp. 351-383.
- JOHNSON, R. A. y GREENING, D. W., «The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N.º 5, 1999, pp. 564-576.
- KASSINIS, G. y VAFEAS, N., «Stakeholder pressures and environmental performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N.º 1, 2006, pp. 145-159.
- LAMIN, A. y ZAHEER, S., «Wall Street vs. Main Street: Firm strategies for defending legitimacy and their impact on different stakeholders», *Organization Science*, Vol. 23, N.º 1, 2012, pp. 47-66.
- LUOMA, P. y GOODSTEIN, J., «Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure», *Academy of management journal*, Vol. 42, N.º 5, 1999, pp. 553-563.
- MARGOLIS, J. D. y WALSH, J. P., «Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, N.º 2, 2003, pp. 268-305.
- MARGOLIS, J. D., ELFENBEIN, H. A. y WALSH, J., *Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*, Cambridge (MA), Harvard Business School, 2007.

- MARQUIS, C. y LEE, M., «Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large US firms», *Strategic Management Journal*, Vol. 34, N.º 4, 2013, pp. 483-497.
- MATTEN, D. y MOON, J., ««Implicit» and «explicit» CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility», *Academy of Management Review*, Vol. 33, N.º 2, 2008, pp. 404-424.
- MCDONNELL, M.-H. y KING, B., «Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 58, N.º 3, 2013, pp. 387-419.
- MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D., «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective», *Academy of Management Review*, Vol. 26, N.º 1, 2001, pp. 117-127.
- MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. S. y WRIGHT, P. M., «Corporate social responsibility: Strategic implications», *Journal of Management Studies*, Vol. 43, N.º 1, 2006, pp. 1-18.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., y WOOD, D. J., «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, Vol. 22, N.º 4, 1997, pp. 853-886.
- MULLER, A. y KOLK, A., «Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico», *Journal of Management Studies*, Vol. 47, N.º 1, 2010, pp. 1-26.
- NEUBAUM, D. O. y Zahra, S. A., «Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination», *Journal of Management*, Vol. 32, N.º 1, 2006, pp. 108-131.
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. L., y Rynes, S. L., «Corporate social and financial performance: A meta-analysis», *Organization Studies*, Vol. 24, N.º 3, 2003, pp. 403-441.
- PAGANO, M. y VOLPIN, P. F., «Managers, workers, and corporate control», *The Journal of Finance*, Vol. 60, N.º 2, 2005, pp. 841-868.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row, 1978.
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R., «The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, 2007.
- PRIOR, D., SURROCA, J. y TRIBÓ, J. A., «Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility», *Corporate Governance*, Vol. 16, N.º 3, 2008, pp. 160-177.
- SCHERER, A. G. y PALAZZO, G., «Globalization and corporate social responsibility» en A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon y D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press, 2008, pp. 413-431.
- SEN, S. y BHATTACHARYA, C. B., «Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility», *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, N.º 2, 2001, pp. 225-243.
- SHARMA, S. y HENRIQUES, I., «Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N.º 2, 2005, pp. 159-180.
- STEVENS, J. M., KEVIN STEENSMA, H., HARRISON, D. A. y COCHRAN, P. L., «Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N.º 2, 2005, pp. 181-195.
- STRIKE, V. M., GAO, J. y BANSAL, P., «Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms», *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, N.º 6, 2006, pp. 850-862.

- SUCHMAN, M. C., «Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches», *Academy of Management Review*, Vol. 20, N.º 3, 1995, pp. 571-610.
- SURROCA, J. y TRIBÓ, J. A., «Managerial entrenchment and corporate social performance», *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 35, Nos. 5-6, 2008, pp. 748-789.
- SURROCA, J., TRIBÓ, J. A. y WADDOCK, S., «Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources», *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N.º 5, 2010, pp. 463-490.
- SURROCA, J., TRIBÓ, J. A. y Zahra, S. A., «Stakeholder pressure on MNEs and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries», *Academy of Management Journal*, Vol. 56, N.º 2, 2013, pp. 549-572.
- TURBAN, D. B. y GREENING, D. W., «Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N.º 3, 1997, pp. 658-672.
- WADDOCK, S., «Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship», *Business and Society Review*, Vol. 109, N.º 1, 2004, pp. 5-42.
- «Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility», *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, N.º 3, 2008, pp. 87-108.
- WADDOCK, S. A. y GRAVES, S. B., «The corporate social performance-financial performance link», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N.º 4, 1997, pp. 303-319.
- WADDOCK, S. A., BODWELL, C. y GRAVES, S. B., «Responsibility: The new business imperative», *Academy of Management Executive*, Vol. 16, N.º 2, 2002, pp. 132-148.
- WALLS, J. L., BERRONE, P. y PHAN, P. H., «Corporate governance and environmental performance: Is there really a link?», *Strategic Management Journal*, Vol. 33, N.º 8, 2012, pp. 885-913.
- WEAVER, G. R., TREVINO, L. K. y COCHRAN, P. L., «Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices», *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N.º 5, 1999, pp. 539-552.