

Propuesta de una Metodología para la Obtención de Requerimientos de Responsabilidad Social Corporativa

Proposal of a Methodology for Obtaining Requirements for Corporate Social Responsibility

Luis Alberto Jara S.¹, Eduardo Torres M.², y José Mariano Moneva A.³

¹Doctor. Universidad Diego Portales, Facultad de Economía y Empresa. Avda. Ejército 278, Santiago, Chile. E-mail: contacto@profesorluisjara.cl. ²Doctor. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. Diagonal Paraguay 257, Santiago, Chile. E-mail: eduardot@negocios.uchile.cl. ³Doctor. Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Gran Vía 2, Zaragoza, España. E-mail: jmmoneva@unizar.es

RESUMEN. La Responsabilidad Social Corporativa – RSC – es una herramienta muy importante para las empresas que requieren, para su implementación, de un concepto diferente de gestión. La incorporación de este enfoque al ámbito estratégico de las organizaciones demanda, en primer lugar, un cambio organizacional, y en segundo término, de una planificación estructurada de las acciones a desarrollar bajo esta filosofía empresarial. En este sentido, la confección de modelos que permitan incorporar este enfoque en las decisiones estratégicas y operativas se hace imprescindible para la sostenibilidad de las empresas en la actualidad. Esto siempre y cuando los modelos de gestión tengan una clara orientación hacia la maximización de los recursos destinados a dichos fines, además de potenciar una imagen de empresa socialmente responsable. Bajo esta perspectiva, en el presente trabajo se propone un modelo de Responsabilidad Social Corporativa enfocado en los requerimientos de los diferentes *stakeholders* de la empresa. Específicamente, se propone una metodología, que es la base del modelo, por medio del cual la empresa podría obtener los requerimientos claves de los *stakeholders* y así potenciar su imagen socialmente responsable.

Palabras claves: Responsabilidad social, *stakeholder*, imagen corporativa.

ABSTRACT. Corporate Social Responsibility – RSC – is a very important tool for companies, which demands a different management approach to implement it. The incorporation of such an approach into the strategic field of organizations requires, in the first place, a change in the organization itself; and in second place, a structured planning of actions to be undertaken under this corporate philosophy. Building models that enable the incorporation of this approach in strategic and operation decisions is thus essential for the sustainability of companies nowadays. This can only happen provided that the management models have a clear orientation towards the maximization of resources destined to such purposes; and that they are able to enhance the image of a socially responsible company. In this perspective, the present work proposes a Corporate Social Responsibility model focused on the requirements of the different stakeholders of the company. A specific methodology is also proposed, which is the basis of the model and by means of which the company could meet the stakeholders' key requirements and enhance their image as a socially responsible organization.

Keywords: Social responsibility, stakeholder, corporate image.

(Recibido: 14 de marzo de 2006. Aceptado: 2 de mayo de 2006)

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) entendida desde una perspectiva moderna (Quazi y O'Brien, 2000) representa un cambio de paradigma en las actuaciones empresariales, que afecta de forma transversal a todos los ámbitos de la organización (**Tabla 1**). Los autores clasifican las acciones de RSC en cuatro categorías: *a) enfoque clásico*, caracterizado por la nula asunción de responsabilidades sociales; *b) enfoque filantrópico*, basado en donaciones simples, es decir, sin una estructura de planificación; *c) enfoque socioeconómico*, en esta categoría se asume un mayor grado de responsabilidad social que las anteriores; sin embargo, los objetivos perseguidos son muy restringidos; y *d) enfoque moderno*, que se basa en la aceptación plena de las responsabilidades sociales con los distintos *stakeholders*. Además se caracteriza por la planificación e integración de las acciones sociales a la estructura decisional de la organización. Desde esta perspectiva, se cree que en un corto y mediano plazo, las organizaciones que no orienten sus actividades bajo una filosofía de RSC, presentarán notables desventajas competitivas frente a otras empresas que adopten este nuevo enfoque.

Diversas investigaciones realizadas recientemente, demuestran que esta situación ya está ocurriendo en países de Europa y de América del Norte. Este es el caso de las investigaciones centradas en los índices bursátiles, que demuestran que las empresas socialmente responsables obtienen mejores resultados económicos que aquellas que no manifiestan esta tendencia social (Collings, 2003). Además se encuentran aquellos estudios que están orientados al comportamiento de compra de los consumidores, que han revelado que éstos se muestran dispuestos a pagar un mayor precio por aquellos productos provenientes de empresas preocupadas por la sociedad y el medioambiente (Fombrun y Shanley, 1990; Brown y Dacin, 1997; Murray y Vogel, 1997).

A pesar de la importancia y transversalidad del concepto RSC al interior de cada organización, no todas las empresas que desarrollan este tipo de acciones han optado por enfocar el tema desde la perspectiva moderna identificada por Quazi y O'Brien (2000); más bien la mayoría de ellas están atravesando por una transición entre el enfoque socioeconómico y el enfoque moderno. En general las empresas que han adoptado cierto grado de

Tabla 1. Principales ámbitos de investigación en Responsabilidad Social Corporativa

Ambito de investigación	Año	Autor(es)
Relación RSC - Consumidores	2001	Maignan y Ferrel
	2001	Sureshchandar; Rajendran y Kamalanabhan
	2001	Payne y Holt
	2004	Bhattacharya y Sen
Enfoque Ambiental	1998	McGee
	2003	Hoffman
	2000	Solomon
Contabilidad Social	1999	Herbohn y Herbohn
	2001	Olivier
Relación RSC - Altos Directivos	2000	Sharfman; Pinkston y Sigerstad
	2000	Capron y Gray
	1986	Vogel
Enfoque Ético y Social	2003	Foka
Enfoque Integral de RSC	2003	Schwartz y Carroll
	2002	Joseph
	1991	Wood
	1987	Epstein
Relación RSC - Desarrollo Sostenible	2003	Wheeler; Colbert y Freeman
Relación RSC - Logística	2002a	Carter y Jennings
Aspectos Culturales	2001	Katz; Swanson y Nelson
Modelo de Oferta y Demanda de RSC	2001	McWilliams y Siegle
Evaluación de RSC	1981	Tuzzolino y Armandi
	2001	Henriques

Fuente: Elaboración propia.

responsabilidad social se han caracterizado por un mayor tamaño económico, provocado por una relación más estrecha entre la RSC y los recursos que ellas han comprometido. En este sentido, Abdul (2004) señala que las empresas que cotizan en la bolsa desarrollan más acciones de RSC en comparación con las empresas que no cotizan, caracterizándose éstas últimas por tener un menor tamaño económico.

Está claro que bajo un enfoque moderno o avanzado de RSC las empresas deberán destinar mayor cantidad de recursos a labores sociales y ambientales, situación que no puede soportar la mayoría de las pequeñas y medianas empresas. No obstante, una medida para paliar este hecho es la participación activa del Estado en tareas de promoción y ayudas económicas, además de la propia asociatividad de las empresas que permite afrontar los distintos desafíos de responsabilidad social corporativa de forma conjunta (véase, a modo de ejemplo, el caso de la Unión Europea en el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Las principales experiencias de asociatividad y apoyo estatal a iniciativas de RSC han estado orientadas al resguardo del medio ambiente.

Conscientes que existe este reto para las empresas, el presente estudio tiene como objetivo proponer una metodología para identificar e integrar en la estructura organizativa las acciones sociales claves que son

demandas por sus principales *stakeholders*. De esta manera, se estará logrando, frente a sus partícipes, una imagen de empresa socialmente responsable.

Este trabajo se estructuró como se indica. Inicialmente se presenta una revisión de la literatura en materia de RSC y posteriormente se presenta un modelo de RSC enfocado en los *stakeholder*, que funciona como punto de partida para la creación de escalas de medida de la RSC. En la segunda sección se propone una metodología a emplear por la empresa para desarrollar una escala de medida que permitan gestionar de manera eficiente la RSC. Finalmente, se exponen las conclusiones y se proponen las futuras líneas de investigación que se podrían llevar a cabo a partir de la propuesta metodológica desarrollada en este estudio.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Existen diversos estudios en la literatura especializada que han confirmado la existencia de una relación positiva entre la RSC y la reputación o imagen corporativa de la empresa (Rosemberg, Czepiel y Cohen, 1977; Smith y Alcorn, 1991; McWilliams y Siegel, 2001; Pruzan, 2001; Whetten y Mackey, 2002; Lewis, 2003). Además de lo anterior, varios autores han investigado la relación existente entre RSC y *stakeholders* específicos (**Tabla 2**), descubriendo algunos aspectos relevantes que deberían ser

Tabla 2. Principales investigaciones en torno a la relación RSC y stakeholders

Investigación	Autores
Relación RSC - Consumidores	Fombrun y Shanley (1990); Brown y Dacin (1997); Hare, Kira y Lang (1999); Kennedy, Ferrell y LeClair (2001); Mohr, Webb y Harris (2001); Williams y Siegle (2001); Simic y Bellu (2001); Sen y Bhattacharya (2001); Gatersleben, Steg y Vlek (2002); Lachowetz (2002); Lewis (2002); Merens (2002); Mortimer (2002); Harrison (2003); Irwin, Lachowetz, Cornwell y Clark (2003); Menon y Kahn (2003); Yoon y GÜshan-Canlı (2003); Yu (2003); Bhattacharya y Sen (2004); Lichtenstein, Drumwright y Braing (2004); Jenkins (2004); Uustalo y Okasanen (2004).
Relación RSC - Altos ejecutivos	Holmes (1976); Ostlund (1977); Abouzeid y Weaver (1978); Brudney (1982); Modic (1998); Fitzpatrick (2000); Sharfman, Pinkston y Sigerstad (2000); Arslan (2001); Chow (2001); Klassen (2001); Stanwick y Stanwick (2001); Boehm (2002); Carter y Jennings (2002b); Marz, Powers y Queisser (2003); Quazi (2003); Verschoor (2003).
Relación RSC - Estudiantes	Luther y DiBattista (1997); McDonald y Scott (1997); Burton y Hegarty (1999); Burton, Farh y Hegarty (2000); Coldwell (2001).
Relación RSC - Inversionistas	Mahapatra (1984); Hockerts y Moir (2004).
Relación RSC - Trabajadores	Greening y Turban (2000); Schmidt y Freeman (2000); Roozen y De Pelsmacker (2001); Kolk y Van Tulder (2002); De la Cruz y De Soa-Perez (2003).

Fuente: Elaboración propia.

considerados por la organización a la hora de fortalecer el vínculo empresa-*stakeholders*, con el objeto de potenciar la percepción de empresa socialmente responsable.

La mayoría de las investigaciones abordan la relación RSC-Empresa desde una perspectiva general, sin desarrollar modelos que faciliten la asignación de recursos y su posterior gestión. Quizás esto se deba a la inmadurez del propio concepto, o al simple hecho de que los esfuerzos se han concentrado en el cuidado del medioambiente, que es un tema que ha cobrado una gran relevancia este último tiempo. Esto se debe, entre otras causas, a que las principales iniciativas internacionales que se han gestado han tenido por lo general, un marcado sesgo hacia esta perspectiva medioambiental (ver Gordon, 2000).

Algunos autores han dejado de manifiesto la necesidad de generar la relación RSC-Consumidor de manera urgente, ya que presenta una importante oportunidad para las empresas. Simcic y Belliu (2001) destacan que la realidad muestra la existencia de un grupo importante de consumidores que están en una constante búsqueda de compañías que se destacan por involucrarse con asuntos sociales. En esta misma línea, Williams y Siegel (2001) señalan que en estos casos es importante que las empresas orienten la RSC hacia el consumidor, basándose en la creación de un activo intangible que se sustente en la reputación y la credibilidad de la empresa. Este acercamiento de las empresas es lo que algunos autores definen como una ventaja competitiva (Fombrun y Shanley, 1990; Jenkins, 2004; Uusitalo y Okasanen, 2004). Este concepto también es compartido por Simcic y Belliu (2001); sin embargo, estos últimos autores sostienen que esta estrategia de diferenciación basada en la RSC no debe implementarse de manera aislada, sino más bien debe realizarse consistentemente a través del tiempo.

En cuanto a estudios que analicen escalas de medida en el contexto de la RSC, desde una perspectiva global, la realidad muestra que en la literatura especializada no se encuentran estudios de este tipo. No obstante, se han realizado diversos trabajos orientados a medir específicamente las actuaciones sociales de las entidades bajo una perspectiva medioambiental. En este sentido, a fines de los años setenta, Abbott y Monsen (1979) plantearon diversas mediciones de las acciones sociales a través de las declaraciones proporcionadas por las propias empresas. Este tipo de estudios que se basan en el método de análisis de contenido, han sido la base de

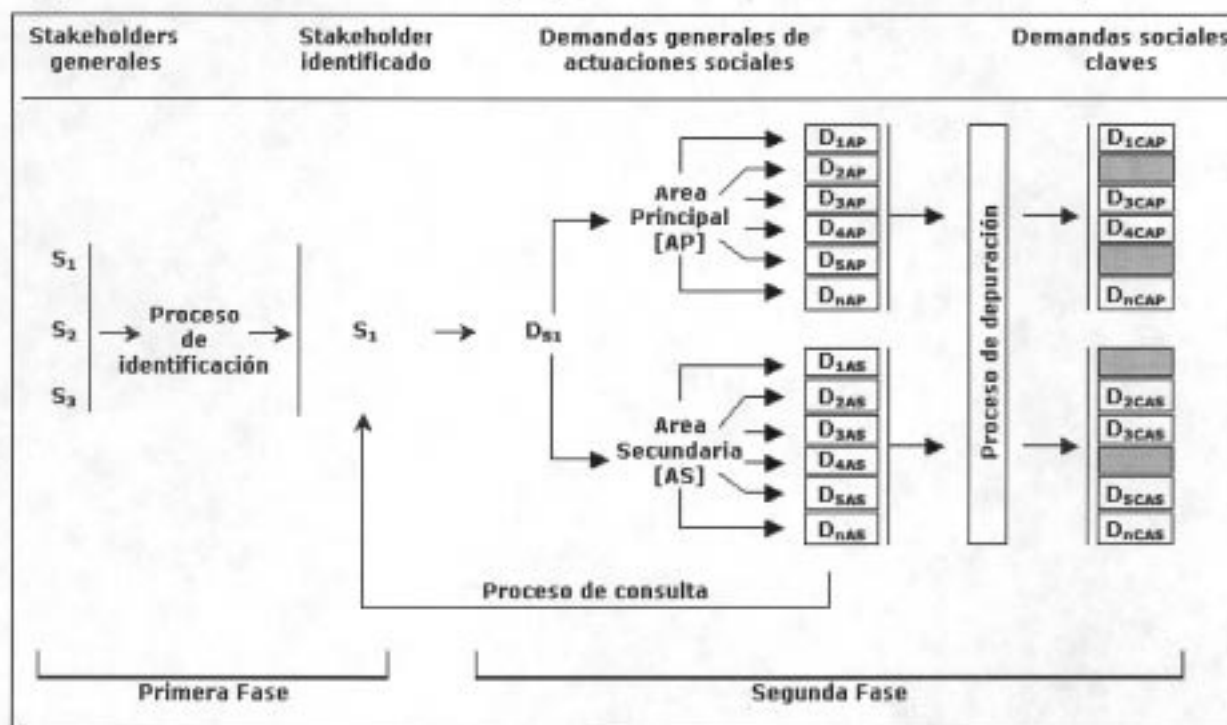
muchos otros que se han realizado posteriormente en estos mismo términos (Anderson & Frankle, 1980; Freedman & Jaggi, 1982; Ruf, Muralidhar y Paul, 1998). Por último, y tal como se ha comentado anteriormente, se hace imprescindible la incorporación de acciones sociales al interior de las entidades. De esta forma, se evitará el creciente riesgo que existe en muchos países por castigar a las empresas que se comportan de manera irresponsable en esta materia. Este castigo, que puede poner en peligro la sostenibilidad de la organización, no sólo viene dado por las sanciones legales, sino también de la propia comunidad que cada vez toma mayor conciencia de la problemática existente entre las empresas en materia de RSC (Zinkin, 2004).

PROPUESTA DE UN MODELO Y PROCESO PARA LA CREACIÓN DE ESCALAS PARA GESTIONAR LA RSC

Las empresas requieren de modelos que permitan jerarquizar y gestionar las acciones sociales a ejecutar. Se puede sostener que, bajo una óptica integral, las empresas se han visto afectadas por diversas demandas sociales provenientes de sus *stakeholders* (Ramasamy y Ting, 2004). En este sentido, el modelo de RSC a configurar por las organizaciones debe orientarse a satisfacer dichos requerimientos en post de una mayor aceptación y valoración social. El modelo que se plantea en esta investigación pretende crear un marco lógico que permita determinar las demandas sociales claves a las cuales debe prestar mayor atención la administración de la empresa. Todo esto se encuentra circunscrito dentro de la teoría de las limitaciones (AECA, 2000) y en el uso racional de los recursos asignados, es decir, en el logro de los objetivos planteados por la organización, bajo los conceptos de economicidad, eficiencia y eficacia (una aproximación al modelo a desarrollar se recoge en la **Figura 1**).

Una *Primera Fase* del modelo propuesto se basa en la identificación de los *stakeholders* que están relacionados con la empresa. Para esto se considera que existen algunos factores claves que permiten una selección acertada de dichos partícipes. Según lo expuesto por De La Dehesa (2003), una primera clasificación puede estar dada por el tipo de contrato que dichos *stakeholders* tienen con la entidad. Es así como se presentan, por un lado, los *stakeholders primarios*, que corresponden a los titulares que tienen un contrato explícito o implícito con la organización

Figura 1. Una aproximación al modelo que permita desarrollar una escala de medida para la RSC



Fuente: Elaboración propia.

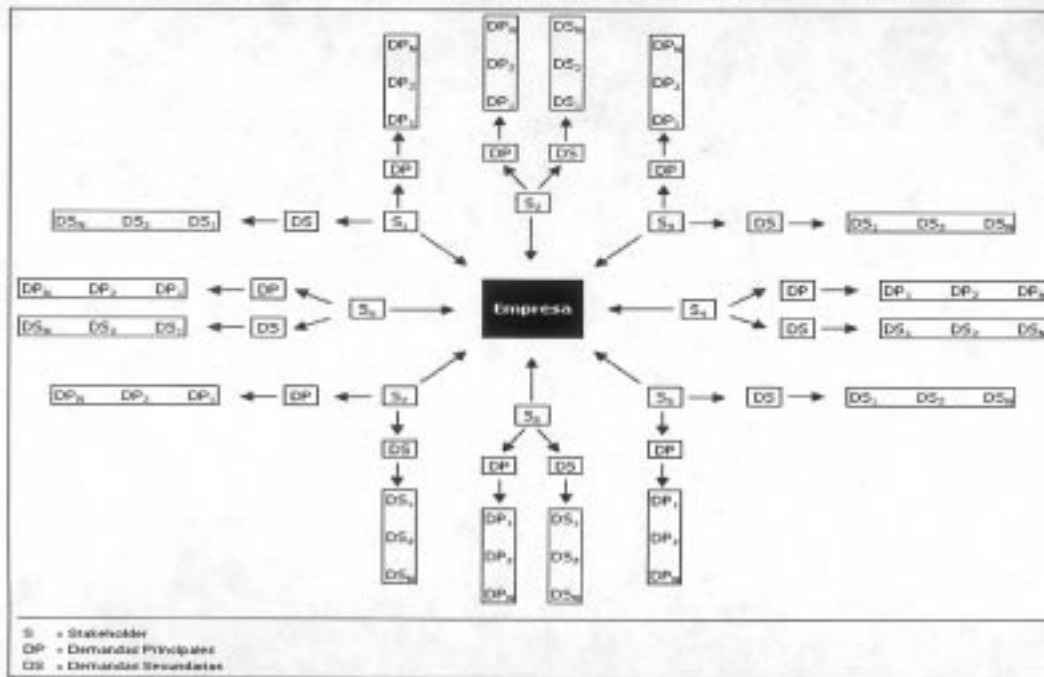
(a modo de ejemplo podemos citar los empleados, proveedores, clientes, acreedores y accionistas). Por otro lado, están los *stakeholders secundarios*, que representan al resto de la comunidad donde se desenvuelve la empresa, cuya principal característica es no tener un contrato explícito o implícito con la organización.

Otra clasificación que es muy utilizada en la literatura se limita exclusivamente al ámbito de actuación de los *stakeholders*. Desde esta perspectiva, los *stakeholders* se diferencian entre internos y externos, es decir, entre aquellos que están dentro o fuera de la organización, respectivamente. No obstante lo anterior, consideramos que existen otros factores claves que permiten identificar a los *stakeholders* involucrados con la empresa. Estos factores son el tipo de sector económico al cual pertenece la organización, su localización geográfica y su dimensión económica. Dado lo anterior, la empresa debe ser capaz de configurar un árbol de relaciones

con sus principales *stakeholders*, que esté basado en las demandas de tipo social que estos les exigen. Esto último debe ser obtenido, en primera instancia, de los diversos estudios que sobre la materia han desarrollado los organismos internacionales (ver Gordon, 2000), además de la propia experiencia que han tenido empresas similares en esta materia. En una segunda etapa se incorporarán las propias inquietudes de la organización.

En la **Figura 2** se presenta a la empresa como el núcleo central del modelo, quien se ve afectada por sus principales *stakeholders*, que demandan ciertas actuaciones de tipo social. Estas demandas se clasifican en dos grandes grupos: (a) Las demandas directas, o demandas principales (DP), que son aquellas demandas que van en directa relación con el bienestar de los *stakeholders*. (b) Las demandas secundarias (DS), que son aquellas que van en beneficio de otros *stakeholders* (por ejemplo que los consumidores exijan a la organización una mayor preocupación por sus trabajadores).

Figura 2. Relación Empresa – Demandas de actuaciones de los stakeholders



Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados los principales partícipes y sus requerimientos sociales generales, corresponderá la selección de las actuaciones relevantes demandadas por los stakeholders. Esta *Segunda Fase*, denominada “proceso de depuración”, consiste en la selección objetiva de las demandas que sean más importantes (la selección se realizará a través de estadística inferencial; particularmente en esta investigación se ha propuesto aplicar ecuaciones estructurales para la depuración de la escala que representará las actuaciones sociales claves para la relación empresa-stakeholders). Para este proceso se debe considerar la información recolectada de forma estructurada a través de diversos medios de consulta a los propios stakeholders involucrados (a modo de ejemplo podemos nombrar entrevistas, encuestas, focus groups, etc.). Una vez finalizada esta etapa, se debe proceder a confeccionar la escala de medida de RSC para cada stakeholder identificado.

Específicamente, para desarrollar y proponer una

escala de las actuaciones sociales claves con suficiente grado de fiabilidad, validez y unidimensionalidad, se debe utilizar la metodología propuesta por Churchill (1979), y más recientemente por Deng y Dart (1994). Esta metodología se puede resumir en dos grandes etapas. La primera de ellas es la etapa de validez de contenidos y obtención de datos, y la segunda etapa consiste en el análisis psicométrico de las escalas de medida (Figura 3).

Validez de contenidos y obtención de datos

Este procedimiento implica, en una primera instancia, desarrollar dos tareas. La primera de ellas consiste en garantizar un cierto grado de validez de contenido de las escalas de medida. En concreto, lo que se busca es que el instrumento de medida contenga todos los conceptos, factores o dimensiones que son necesarios para cuantificar la escala analizada, y que a su vez cada una de estas dimensiones contengan todos los indicadores o matices que la conforman. Si bien toda escala de medida se puede construir a partir

Figura 3. Proceso de depuración de las demandas de los *stakeholders*



Fuente: Elaboración propia.

de otra escala desarrollada en algún estudio anterior, o ante su ausencia ser construida específicamente con esta finalidad, también es cierto que toda escala debe cimentarse en un exhaustivo análisis de la literatura y en un estudio detallado del sector al cual se aplicará. Por lo tanto, para construir dicha escala, se considerará toda la literatura que diga relación con las demandas sociales relacionadas a los *stakeholders* analizados. También se debe realizar una validación externa a través de entrevistas con ejecutivos y expertos del sector al cual pertenece la organización. Por ejemplo, para el caso de la responsabilidad social de una empresa de *retail*, desde la perspectiva del *stakeholder*-consumidores, el constructo RSC podría estar constituida por 6 dimensiones: Compromiso social, calidad de servicio, aspectos laborales, preocupación ambiental, aspectos éticos, y aspectos filantrópicos.

La segunda tarea consiste en construir, a partir de estas dimensiones e indicadores que constituyen cada una de ellas, el instrumento de medida y finalmente obtener los datos para el posterior análisis de sus

propiedades psicométricas. Aquí se debe realizar un análisis previo de la encuesta con un grupo de los *stakeholders* seleccionados, para así construir un instrumento lo más acorde posible a la cultura y conocimiento que los entrevistados tengan del sector analizado. Además se debe realizar en terreno una prueba preliminar del instrumento de medida, se debe calcular la muestra y obtener los datos que serán posteriormente analizados.

Análisis psicométrico de las escalas de medida

Una vez obtenidos los datos, se estaría en condiciones de desarrollar los análisis psicométricos, que son necesarios para obtener la escala definitiva que será considerada posteriormente en el desarrollo de un modelo de gestión interno de la institución.

En esta etapa se deben examinar los datos, comenzando con un análisis exploratorio que permita eliminar todos aquellos ítems que impiden a las escalas estudiadas alcanzar un nivel adecuado en sus propiedades de medida. Lo que se pretende es alcanzar en cada caso una escala unidimensional y

fiable, es decir, una escala que tenga identidad propia y que además sea confiable (Santesmases, 1996), para que se puedan obtener resultados similares cuando se aplica en otras ocasiones a un mismo grupo de individuos (Visauta, 1998). Aquí se debe utilizar el estadístico alpha de Cronbach (Cronbach, 1970). En la literatura de análisis de datos multivariantes se plantean dos indicadores óptimos de fiabilidad de una escala, dependiendo de la profundidad del análisis que se esté realizando. En el caso de un análisis confirmatorio, es deseable un valor de alpha de Cronbach mayor a 0,7 (Nunnally, 1978; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999) y en un análisis exploratorio valores superiores a 0,6 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Una vez realizado este análisis, se debe efectuar un estudio de unidimensionalidad, que consiste en probar si cada subescala representa un único factor, es decir, si cada una de ellas tiene suficiente identidad como para representar una única variable latente. De acuerdo a los planteamientos de Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), mediante el análisis factorial exploratorio de componentes principales, se pueden identificar aquellos indicadores que menos están adheridos a un determinado factor, permitiendo de esta manera, depurar cada una de las subescalas antes de realizar un estudio más riguroso mediante el análisis factorial confirmatorio.

Una vez realizados los análisis exploratorios, es necesario efectuar un análisis más exhaustivo de la escala examinada (análisis confirmatorio), a través de un proceso de validación que permita representar un modelo teórico constituido por diferentes variables latentes y por un conjunto de ítems o indicadores que permitan medirlos. La herramienta más adecuada para representar este tipo de modelos es el análisis factorial confirmatorio, que es operativizado a través del método de ecuaciones estructurales (Luque, 2000).

A partir del desarrollo del modelo compuesto por diferentes variables latentes que representan el constructo RSC obtenido del análisis de la relación empresa-*stakeholders*, se debería llevar a cabo un proceso de mejora mediante una estrategia de desarrollo de modelo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999), que consiste en eliminar aquellos indicadores o variables menos adecuados para alcanzar un buen ajuste del modelo. De hecho, esta eliminación de variables generará sucesivos modelos hasta llegar a aquel que presente mejores medidas de ajuste, unidimensionalidad y un número adecuado de

variables para cada subescala que compone el modelo global (Ding, Velicer y Harlow, 1995). Esta eliminación de indicadores que va generando diferentes modelos (Luque, 2000), es decir, diferentes alternativas con mejor ajuste del modelo teórico, se debe realizar considerando los criterios propuestos por Jöreskog y Sörbom (1993) para tales efectos.

Finalmente, al constructo ya depurado, se le deben aplicar diferentes análisis estadísticos (Chi-cuadrado, correlaciones y covarianzas) e indicadores de fiabilidad, como son la varianza extraída y la fiabilidad de constructo para garantizar su validez, es decir, para asegurar que las escalas utilizadas estén midiendo lo que realmente quieren medir, (Vila, Küster y Aldás, 2000) que es en este caso las demandas sociales claves a gestionar por la entidad con el fin de obtener una mejor imagen social, entre otros aportes positivos. Aquí se analizará la validez convergente, la validez discriminante y la validez con relación a un criterio.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En la actualidad algunas empresas, en particular las de gran tamaño, han adoptado un enfoque de responsabilidad social que va más allá de la simple acción filantrópica comúnmente desarrollada. De hecho, éstas han incorporado la RSC dentro de las decisiones estratégicas y operativas de la empresa. Este nuevo enfoque requiere no sólo de la asignación de recursos que estén orientados a las actuaciones sociales, sino también de un cambio de visión de la postura económica clásica. Es decir, donde no sólo importa el enriquecimiento del accionista, sino también el bienestar y el reconocimiento de nuevos agentes o partícipes de la empresa, los que se han denominado en la literatura *stakeholders*. Es así como un primer paso para la incorporación de esta nueva filosofía empresarial es la identificación de los principales stakeholders relacionados con la entidad económica. Para ello, se propone utilizar tanto la literatura especializada, como las prácticas llevadas a cabo por diversas empresas, además de las propias inquietudes de la organización en cuanto a su visión de RSC. El siguiente paso es determinar las acciones sociales posibles de ser llevadas a cabo por la institución. Sin embargo, como los recursos a destinar son escasos, debe maximizarse el beneficio tanto para los partícipes como para la entidad económica. En este sentido, la depuración y creación de una escala de medida de la RSC permitirá estrechar esta relación, además de identificar los posibles inductores que son de mayor interés tanto para los stakeholders como para la organización.

En una futura etapa sería interesante confeccionar un modelo de gestión que integre a todos los elementos que forman parte de las escalas que han sido depuradas previamente, para responder de esta manera a todos los *stakeholders* en sus requerimientos fundamentales. Además, sería interesante que a futuro se empleara la escala óptima encontrada en el ámbito de la RSC, para medir como ésta ha influido, por ejemplo, en la lealtad del consumidor, en la imagen y en la reputación de la empresa. En concreto, se debería utilizar esta escala para medir diferentes relaciones causales entre la RSC de la empresa y el comportamiento y percepción de sus stakeholders.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdul, F. 2004. Corporate social disclosure by banks and finance companies: Malaysian evidence. **Corporate Ownership & Control**, 1(4):118-130.
- Abouzeid, K.; Weaver, C. 1978. Social Responsibility in the Corporate Goal Hierarchy. **Business Horizons**, 21(3):29-35.
- Anderson, J.; Frankle, A. 1980. Voluntary social reporting: An iso-beta portfolio analysis. **The Accounting Review**, 55:467-479.
- Arslan, M. 2001. A cross-cultural comparison of achievement and power orientation as leadership dimensions in three European countries: Britain, Ireland and Turkey. **Business Ethics: A European Review**, 10(4):340-345.
- AECA. 2000. **La teoría de las limitaciones en la contabilidad de gestión**. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – AECA. Documento n.21, Madrid, España.
- Bhattacharya, C.; Sen, S. 2004. Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. **California Management Review**, 47(1):9-24.
- Boehm, A. 2002. Corporate Social Responsibility: a complementary perspective of community and corporate leaders. **Business and Society Review**, 107(2):171-194.
- Burton, B.; Hegarty, W. 1999. Some determinants of student Corporate Social Responsibility orientation. **Business and Society**, 38(2):188-205.
- Burton, B.; Farh, J.; Hegarty, W. 2000. Attitudes of business and non-business students toward corporate actions. **Teaching Business Ethics**, 4(2):151-167.
- Brown, T.; Dacin, P. 1997. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, 61(1):68-84.
- Brudney, V. 1982. The independent director – heavenly city or potemkin village?. **Harvard Law Review**, 95(3):597-659.
- Capron, M.; Gray, R. 2000. Experimenting with assessing corporate social responsibility in France: an exploratory note on an initiative by social economy firms. **European Accounting Review**, 9(1):99-109.
- Carter, C.; Jennings, M. 2002a. Logistics social responsibility: an integrative framework. **Journal of Business Logistics**, 23(1):145-180.
- Carter, C.; Jennings, M. 2002b. Social responsibility and supply chain relationships. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 38(1):37-52.
- Chow W. 2001. Ethical belief and behavior of managers using information technology for decision making in Hong Kong. **Journal of Managerial Psychology**, 16(4):258-267.
- Churchill, G.J.R. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing construct. **Journal of Marketing Research**, 16:64-73.
- Coldwell, D. 2001. Perceptions and expectations of corporate social responsibility: theoretical issues and empirical findings. **South African Journal of Business Management**, 32(1):49-55.
- Collings, R. 2003. Behind the brand: is business socially responsible?. **Consumer Policy Review**, 13(5):159-165.
- Comisión de las Comunidades Europeas. 2001. **Libro verde – fomentar un marco europeo para la responsabilidad social corporativa**. COM, Bruselas, Bélgica.
- Cronbach, Lee J. 1970. **Essentials of psychological testing**. Harper and Row: New York, USA.
- Cronin, J.; Taylor, S. 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of**

- Marketing**, 56:55-68.
- Deng, S.; Dart, J. 1994. Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. **Journal of Marketing Management**, 10: 725-742.
- De La Cruz, D.; De Saa-Pérez, P. 2003. A resource-based view of corporate responsiveness toward employees. **Organization Studies**, 24(2):299-319.
- De La Dehesa, G. 2003. El accionista y la Responsabilidad Social Corporativa. **Revista de Empresa**, 4:130-135.
- Ding, L.; Velicer, W.F.; Harlow, L.L. 1995. Effects of estimation methods, number of indicators per factor and improper solutions on structural equation modeling fit indices. **Structural Equations Modeling**, 2(2):119-143.
- Epstein, E. 1987. The corporate social policy process: beyond business ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. **California Management Review**, 29(3):99-114.
- Fitzpatrick K. 2000. CEO views on Corporate Social Responsibility. **Corporate Reputation Review**, 3(4):292-302.
- Foka, I. 2003. The FSM: a holistic approach to measuring ethical and social performance. **Business Ethics: A European Review**, 12(4):314-324.
- Fombrun, C.; Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, 33(2):233-258.
- Freeman, R. 1984. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. London Pitman Publishing.
- Freedman, N.; Jaggi, B. 1982. Pollution disclosures, pollution performance, and economic performance. **The International Journal of Management Science**, 10:167-176.
- Gatersleben B.; Steg L.; Vlek C. 2002. Measurement and determinants of environmentally significant consumer behavior. **Environment & Behavior**, 34(3):335-335.
- Gordon, K. 2001. **The OECD guidelines and other corporate responsibility instruments: a comparison**. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD –, December, p.1-16.
- Greening, D.; Turban, D. 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. **Business and Society**, 39(3):254-280.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R.; Black, W. 1999. **Análisis Multivariante**. 5ª ed. Prentice Hall: Madrid, España.
- Hare, C.; Kirk, D.; Lang, T. 1999. Identifying the expectations of older food consumers: more than a 'shopping list' of wants". **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, 5(6):213-232.
- Harrison, R. 2003. Corporate Social Responsibility and the consumer movement. **Consumer Policy Review**, 13(4):127-131.
- Henriques, A. 2001. Civil society and social auditing. **Business Ethics: A European Review**, 10(1):40-44.
- Herbohn, K.; Herbohn, J. 1999. Accounting for forests in social, economic and political contexts. **Accounting Forum**, 23(4):408-408.
- Hoffman, A. 2003. Linking social systems analysis to the industrial ecology framework. **Organization & Environment**, 16(1):66-86.
- Hockerts, K.; Moir, L. 2004. Communicating Corporate Responsibility to investors: the changing role of the investor relations function. **Journal of Business Ethics**, 52(1):85-98.
- Holmes, S. 1976. Executive perceptions of Corporate Social Responsibility. **Business Horizons**, 19(3):37-40.
- Irwin, R.; Lachowetz, T.; Comwell, T.; Clark, J. 2003. Cause-related sport sponsorship: an assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral intentions. **Sport Marketing Quarterly**, 12(3):131-139.
- Jenkins, H. 2004. A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. **Journal of General Management**, 29(4):37-57.
- Joseph, E. 2002. Promoting Corporate Social Responsibility: is market-based regulation sufficient?. **New Economy**, 9(2):96-101.
- Jöreskog, K.G.; Sörbom, D. 1993. **LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language**. Scientific Software International, Chicago-Illinois, USA.
- Katz, J.; Swanson, D.; Nelson, L. 2001. Culture-based

- expectations of corporate citizenship: a propositional framework and comparison of four cultures. **International Journal of Organizational Analysis**, 9(2):149-171.
- Kennedy, S.; Ferrell, L.; LeClair, D. 2001. Consumers' trust of salesperson and manufacturer: an empirical study. **Journal of Business Research**, 51:734-786.
- Kolk, A.; Van Tulder, R. 2002. The effectiveness of self-regulation: corporate codes of conduct and child labour. **European Management Journal**, 20(3) :260-271.
- Klassen, R. 2001. Plant-level environmental management orientation: the influence of management views and plant characteristics. **Production and Operations Management**, 10(3):257-275.
- Lachowetz, T. 2002. FedEx and the St. Jude Classic: an application of a Cause-Related Marketing Program (CRMP) **Sport Marketing Quarterly**, 11(2):114-116.
- Lewis, E. 2002. Realising reputation and responsibility. **Brand Strategy**, 159:3-3.
- Lichtenstein, D.; Drumwright, M.; Braig, B. 2004. The effect of Corporate Social Responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. **Journal of Marketing**, 68(4):16-32.
- Luthar, H.; Dibattista, R. 1997. Perception of what the ethical climate is and what it should be: the role of gender academic. **Journal of Business Ethics**, 16(2):205-219.
- Luque, T. 2000. **Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados**. Pirámide: Madrid, España.
- Mahapatra, S. 1984. Investor reaction to a corporate social accounting. **Journal of Business Finance & Accounting**, 11(1):29-40.
- Maignan, I.; Ferrell, O. 2001. Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions. **European Journal of Marketing**, 35(3-4):457-484.
- Marens, R. 2002. Inventing corporate governance: the mid-century emergence of shareholder activism. **Journal of Business & Management**, 8(4):365-389.
- Marz, J.; Powers, T.; Queisser, T. 2003. Corporate and individual influences on managers' social orientation. **Journal of Business Ethics**, 46(1):1-11.
- McGee, J. 1998. Commentary on corporate strategies and environmental regulations: an organizing framework by A.M. Rugman and A. Verbeke. **Strategic Management Journal**, 19(4):377-387.
- McDonald, R.; Scott, V. 1997. Attitudes of business and non-business students toward corporate actions. **Teaching Business Ethics**, 1(2):213-225.
- McWilliams, A.; Siegel, D. 2001. Corporate Social Responsibility: a theory of firm perspective. **Academy of Management Review**, 26(1):117-127.
- Menon, S.; Kahn, B. 2003. Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?. **Journal of Consumer Psychology**, 13(3):316-327.
- Modic, S. 1988. Movers and shakers of Corporate Social Responsibility. **Business & Society Review**, 65:63-64.
- Mohr, L.; Webb, D.; Harris, K. 2001. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of Corporate Social Responsibility on buying behavior. **Journal of Consumer Affairs**, 35(1):45-72.
- Mortimer, R. 2002. Cheque out the charity case. **Brand Strategy**, 159:20-22.
- Murray, K.; Vogel, C. 1997. Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: financial versus non financial impacts. **Journal of Business Research**, 38:141-159.
- Nunnally, J. C. 1978. **Psychometric theory**. 2nd ed. McGraw-Hill: New York, USA.
- Olivier, H. 2001. Challenges facing the accountancy profession. **European Accounting Review**, 9(4):603-624.
- Ostlund, L. 1977. Attitudes of managers toward Corporate Social Responsibility. **California Management Review**, 19(4):35-49.
- Payne A.; Holt S. 2001. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. **British Journal of Management**, 12(2):159-182.
- Pruzan, P. 2001. Corporate Reputation: image and

- identity. **Corporate Reputation Review**, 4(1):50-64.
- Quazi, A. 2003. Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. **Management Decision**, 41(9):822-831.
- Quazi, A.; O'Brien, D. 2000. An empirical test of a cross-national model of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, 25:33-51.
- Ramasamy, B.; Ting, H.W. 2004. A comparative analysis of corporate social responsibility awareness. **Journal of Corporate Citizenship**, 13:109-123.
- Roozen, I.; De Pelsmacker, P. 2001. The ethical dimensions of decision processes of employees. **Journal of Business Ethics**, 33(2):87-99.
- Rosemberg, L.; Czepiel, J.; Cohen, L. 1977. Consumer affairs audits. Evaluation and analysis. **California Management Review**, XIX(3):12-20.
- Ruf, B.; Muralidhar, K.; Paul, K. 1998. The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance. **Journal of Management**, 24(1):119-133.
- Santesmases, M. 1996. **Marketing, Conceptos y Estrategias**. Pirámide: Madrid, España.
- Schmidt, H.; Freeman, S. 2000. Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. **Journal of Business Ethics**, 28(3):243-353.
- Schwartz, M.; Carroll, A. 2003. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, 13(4):503-530.
- Sen, S.; Bhattacharya, C. 2001. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to Corporate Social Responsibility. **Journal of Marketing Research**, 38(2):225-243.
- Sharfman M.; Pinkston T.; Sigerstad T. 2000. The effects of managerial values on social issues evaluation: an empirical examination. **Business & Society**, 39(2):144-182.
- Simcic, P.; Belliu, A. 2001. Corporate Social Responsibility and cause-related marketing: an overview. **International Journal of Advertising**, 20(2):207-222.
- Solomon A. 2000. Could corporate environmental reporting shadow financial reporting?. **Accounting Forum**, 24(1):30-55.
- Smith, S.; Alcorn, D. 1991. Cause marketing: a new direction in the marketing of Corporate Responsibility. **The Journal of Consumer Marketing**, 8(3):19-35.
- Stanwick, P.; Stanwick, S. 2001. CEO compensation: does it pay to be green?. **Business Strategy and the Environment**, 10(3):176-182.
- Tuzzolino, F.; Armandi, B. 1981. A need-hierarchy framework for assessing Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Review**, 6(1):21-28.
- Uusitalo, O.; Oksanen, R. 2004. Ethical consumerism: a view Finland. **International Journal of Consumer Studies**, 28(3):214-221.
- Verschoor, C. 2003. Corporate Responsibility: high priority for CEOs. **Strategic Finance**, 85(4):2-3.
- Vila, N.; Küster, I.; Aldás, J. 2000. Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. Universitat de València, **Working Paper**, n.104.
- Visauta, B. 1998. **Análisis Estadístico con SPSS para Windows**. McGraw-Hill: Madrid, España.
- Vogel, D. 1986. The study of social issues in management: a critical appraisal. **California Management Review**, 28(2):142-151.
- Wheeler, D.; Colbert, B.; Freeman, R. 2003. Focusing on value: reconciling Corporate Social Responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. **Journal of General Management**, 28(3):1-28.
- Whetten, D.; Mackey, A. 2002. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. **Business and Society**, 41(4):393-415.
- Wood, D. 1991. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, 16(4):691-718.
- Yoon, Y.; GÜshan-Canli, Z. 2003. The effects of partnering with good cause on corporate and organization image. **Advances in Consumer Research**, 30(1):322-324.
- Yu, L. 2003. The perception of deception. **MIT Sloan Management Review**, 44(3):11-13.
- Zinkin, J. 2004. Maximising the license to operate. CSR from an Asian perspective. **Journal of Corporate Citizenship**, 14:67-80.