

Cuadernos de la
Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social
Corporativa

Nº 38
Junio de 2018

La responsabilidad social en la cultura corporativa

Sergio Marín García

Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social Corporativa

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. RELEVANCIA HISTÓRICA DE LA CULTURA CORPORATIVA EN LA RSC.....	4
3. CULTURA CORPORATIVA, ESTRATEGIA Y RSC.....	5
3.1. CULTURA CORPORATIVA: ALGUNAS NOCIONES BÁSICAS.....	5
3.2. CULTURA Y DESEMPEÑO CORPORATIVOS.....	6
4. RSC Y ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	8
4.1. DINÁMICA DE LA CULTURA CORPORATIVA Y RSC.....	8
4.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	10
5. CONCLUSIONES.....	12
6. BIBLIOGRAFÍA.....	13
ANEXO: EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CONCEPTO DE RSC.....	17
1. DÉCADA DE LOS CINCUENTA Y SESENTA: COMIENZOS DE LA DISCIPLINA.....	17
2. DÉCADA DE LOS SETENTA: UN PUNTO DE INFLEXIÓN.....	19
3. DÉCADA DE LOS OCHENTA: EN BÚSQUEDA DE UN MODELO UNIFICADO.....	20
4. DÉCADA DE LOS NOVENTA: NUEVOS TEMAS Y UN ANÁLISIS MÁS EMPÍRICO.....	21
5. LA RSC EN LA ACTUALIDAD: TENDENCIAS, NECESIDADES Y OPORTUNIDADES.....	21

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los distintos *Cuadernos* publicados en esta Cátedra, hemos podido abordar un gran número de temas que, desde diversos ámbitos, se relacionan con la responsabilidad social corporativa (RSC) y poseen una relevancia actual para ella. De forma más o menos explícita, en todos ellos ha ido apareciendo una forma de comprender la RSC. A saber, como una responsabilidad que interpela a la empresa en su conjunto y que la lleva a examinar y valorar el impacto que su actividad posee sobre los grupos con los que se relaciona.

En uno de los comentarios de actualidad publicados el pasado marzo en su blog, el profesor Antonio Argandoña traía a colación las palabras que Larry Fink, CEO de BlackRock —el mayor inversor del mundo—, dirigía a los directivos en una carta: «Para prosperar a lo largo del tiempo, cada compañía no debe únicamente generar resultados financieros, sino mostrar también cómo contribuye positivamente a la sociedad». Lo que Fink proponía no es que las compañías contribuyan más generosamente a organizaciones benéficas, que solucionen el problema del hambre en el mundo o que financien investigaciones para hallar una cura para el cáncer. No se trata de una llamada a ser «más filantrópicos». La propuesta de Fink consiste, más bien, en revisar el modelo de negocio mismo: en despertar al hecho de que «cada empresa debe tener su negocio bien fundado en algo más que los beneficios» (Argandoña, 2018), siendo ese «algo más» la contribución específica que cada compañía se propone realizar en la sociedad donde se inserta.

Esta manera de comprender la RSC —no como el aspecto filantrópico de una organización, sino como la conciencia activa por parte de sus directivos de la responsabilidad que tiene de cuidar y mejorar la parcela de la sociedad en la que opera (sus empleados, distribuidores, accionistas, consumidores, etc.) — se encuentra en consonancia con una serie de voces que, desde hace años, vienen advirtiendo que el crecimiento económico no puede, ni debe, estar reñido con la sostenibilidad, que los recursos naturales no son ilimitados, que el progreso material no equivale al de la humanidad y que la persistencia de las desigualdades y los grupos sociales en exclusión nos hablan de que algo en nuestro actual sistema socioeconómico no marcha del todo bien. En definitiva, el sistema económico y la actividad de las empresas no son ajenos a la realidad social. Al contrario, ejercen una influencia sobre la misma de la que se deriva una responsabilidad que abarca la totalidad de la actividad empresarial y la existencia misma de la compañía.

Esta creciente preocupación encuentra, a su vez, expresión en distintos niveles. A un nivel macro, el cambio climático, la gestión del agua, el impacto de la tecnología sobre las profesiones o la privacidad de la información son algunos de los temas puestos encima de la mesa. A un nivel micro, la necesidad de desacelerar el ritmo de vida, el equilibrio entre vida personal y trabajo, la pérdida de poder adquisitivo o las pervivencia de políticas discriminatorias (por razón de sexo, raza o religión) son algunos de los temas recurrentes en los últimos años. Todos ellos atestiguan de manera irrefutable que la «cuestión económica» no puede permanecer ajena a la «cuestión social». Más aún, que la «cuestión económica» es idéntica a la «cuestión social». En otras palabras, que la RSC es el único modelo de negocio viable para el siglo XXI.

En el ámbito académico, los temas y las publicaciones desarrollados en disciplinas como la comunicación corporativa o la gestión de los grupos de interés confirman la atención que el mundo del *management* ha comenzado a prestar al valor social de la empresa. En lo que respecta a la primera, la revolución digital ha traído consigo una mayor demanda de autenticidad y transparencia por parte de las compañías, definiendo un nuevo entorno en el que ya no es posible «gestionar la reputación y la marca al margen de nuestros empleados y cultura» (Arthur W. Page Society, 2012; 5). Hoy, más que nunca, *cómo* somos representa *quiénes* somos, lo que desde una perspectiva empresarial supone que la RSC no puede entenderse como un instrumento de marketing o como la dimensión filantrópica de una compañía, sino que ha de revestir una relevancia directiva. Y, dado que nuestro nuevo entorno hiperconectado ha pasado a ser un agente activo en la construcción y evaluación del valor social de una empresa, la comunicación corporativa no puede atrincherarse en antiguos modelos unidireccionales: ha de afrontar la pluralidad de voces con espíritu de diálogo, asumiendo que el valor social siempre es fruto de un continuo dinamizado por las posibilidades de comunicación y el papel desempeñado por todos los actores que constituyen la sociedad civil. En lo que respecta a la gestión de los grupos de interés, estas mismas nociones de participación, diálogo e involucración encuentran su réplica dentro de esta teoría en la cocreación de sentido y valor entre la empresa y los respectivos grupos con los que se relaciona (Morsing y Schultz, 2006; 325).

En definitiva, el sistema económico y la actividad de las empresas no son ajenos a la realidad social. Al contrario, ejercen una influencia sobre la misma de la que se deriva una responsabilidad que abarca la totalidad de la actividad empresarial y la existencia misma de la compañía.

En el ámbito empresarial, esta «preocupación social» se ha traducido en el desarrollo de nuevos estilos de dirección, producción, distribución o comunicación. Las manifestaciones varían según la industria: en el sector industrial, se han implementado sistemas de medición y control de los gases contaminantes producidos; en el de la Administración pública, se han introducido códigos de conducta y medidas anticorrupción; en el textil, el público se ha vuelto prácticamente intolerante con aquellas empresas que producen en países subdesarrollados donde la mano de obra es más barata. Aunque sería necesario analizar las implicaciones concretas que este cambio de mentalidad ha supuesto en cada industria y sector, la adopción durante las últimas décadas de un modelo de negocio socialmente responsable es fácilmente constatable: en 1977, menos de la mitad de las compañías de la lista Fortune 500 hacían mención a la RSC en sus informes anuales. A finales de la década de los noventa, cerca del 90% de las empresas de esta lista consideraban la RSC como un elemento esencial en su modelo de negocio y mencionaban explícitamente en sus informes la estrategia y las actividades desarrolladas en esta línea (Boli y Hartsuijker, 2001).

Son las empresas las que, precisamente, ocupan una posición privilegiada para afrontar estos retos. Por la posición intermedia que el nivel meso ocupa entre el macro y el micro, las empresas constituyen la única institución en la sociedad capaz de crear riqueza y «distribuirla de forma adecuada a las necesidades personales y sociales de los individuos», por un lado, y al resto de «grupos de la sociedad» por otro (Valero y Lucas, 2011; 35). De ahí la relevancia que la adopción por parte de las empresas de la RSC como modelo integral de negocio posee para contribuir a la mejora de la sociedad en estos niveles.

Ahora bien, la adopción integral de esta RSC por parte de las compañías exige que tenga una presencia transversal en cada organización, que esté presente en la toma de decisiones y que posea una competencia directiva y estratégica. Es decir, que la misión y la visión de cada empresa, así como la materialización de estas en una estrategia específica, sean elaboradas y definidas desde la óptica de la RSC, otorgándole una competencia directiva total. Todos estos procesos y requisitos para hacer de la RSC el pilar de toda estrategia empresarial se reducen a una sola necesidad: la de internalizar la RSC en cada organización a través de su cultura corporativa. Ello supone entender la responsabilidad social como una tarea que va más allá de la implantación de códigos éticos o sistemas de *compliance*. Tal como señalaba la Fiscalía General del Estado en una circular emitida en el 2016, «el objeto de los modelos de organización y gestión no es solo evitar la sanción penal de la empresa, sino promover una verdadera cultura ética corporativa» (Circular 1/2016). La cultura corporativa constituye esa dimensión en la vida de las compañías donde la RSC debe tomar asiento y cristalizarse de forma estable.

En este *Cuaderno*, abordaremos la necesidad de internalizar la RSC a través de la cultura corporativa y examinaremos qué elementos de esta última han de ser tenidos en cuenta por parte de los directivos para lograr una asimilación eficaz de la RSC como modelo de negocio. Para ello, repasaremos brevemente en el primer apartado cómo ha evolucionado históricamente el concepto de RSC hasta adquirir su actual protagonismo. En segundo lugar, examinaremos por qué dicho proceso de internalización encuentra en la cultura corporativa la dimensión idónea para llevarse a cabo. Por último, analizaremos de forma más detenida qué elementos de dicha cultura cobran especial relevancia a la hora de ejecutar esta transformación en todos los niveles de la empresa.

Son las empresas las que, precisamente, ocupan una posición privilegiada para afrontar estos retos. Por la posición intermedia que el nivel meso ocupa entre el macro y el micro, las empresas constituyen la única institución en la sociedad capaz de crear riqueza y «distribuirla de forma adecuada a las necesidades personales y sociales de los individuos», por un lado, y al resto de «grupos de la sociedad».

2. RELEVANCIA HISTÓRICA DE LA CULTURA CORPORATIVA EN LA RSC

A primera vista, parece que hablar de RSC exige, en la actualidad, hablar de cultura corporativa, ya que la responsabilidad social de las empresas se hace presente dentro de estas a través de su cultura corporativa. Por el mismo motivo se puede afirmar que, si esta responsabilidad no forma parte de la cultura de una organización, no existe una verdadera responsabilidad social.

Sin embargo, esta coimplicación entre cultura y RSC es relativamente reciente. Por ello, resulta necesario repasar brevemente cuál ha sido el desarrollo histórico del concepto de RSC y descubrir cómo surge en esta evolución la necesidad de enlazar la responsabilidad social con la cultura corporativa.

Para no extendernos, señalaremos a continuación las tendencias predominantes en el desarrollo de la RSC durante los últimos cincuenta años (en el anexo, puede consultarse un repaso más detallado de esta evolución). Siguiendo aquí a Paul Lee, el desarrollo de dicho concepto durante las últimas décadas puede resumirse en los siguientes puntos:

- Las contribuciones en el ámbito de la RSC han pasado de adoptar una perspectiva normativa —haciendo hincapié en el deber de las empresas de implantar políticas socialmente responsables— a trabajar de forma conjunta con otras perspectivas y propuestas dentro del mundo del *management* que conceden una importancia semejante a la dimensión económica de las empresas. En la actualidad, la convergencia entre estos dos puntos de vista —el económico y el social— está siendo desarrollada principalmente en las reflexiones en torno a la sostenibilidad: los objetivos económicos de una empresa —sobre todo, a largo plazo— necesariamente han de ir de la mano de la sostenibilidad y mejora del entorno social en la que opera¹.
- Asimismo, estas contribuciones han pasado de adoptar una perspectiva de análisis macro, refiriéndose a la RSC como una meta a lograr por los gobiernos y el mundo económico en su conjunto, a adoptar una perspectiva organizacional, estudiando cómo la RSC puede ser materializada en las organizaciones y qué modelos y herramientas pueden precisar los directivos para conseguirlo.
- En esta misma línea, las reflexiones en torno a la RSC han ido analizando paulatinamente cómo su implementación dentro de la empresa puede ir de la mano de la viabilidad económica. Esta relación entre la RSC y la CFP (*corporate financial performance*) fue adquiriendo más peso en la investigación a medida que la RSC pasaba a ser concebida como una responsabilidad compuesta de múltiples dimensiones: la responsabilidad para con los accionistas, los empleados, los clientes, etc., perspectiva en la cual el desempeño económico no era visto como un aspecto separado del ámbito de la responsabilidad social de una empresa, sino como una dimensión más de esta última.
- Por último, al igual que la RSC fue acercándose en su planteamiento al ámbito de las organizaciones, en las publicaciones relativas al gobierno corporativo encontramos también una tendencia a ampliar el foco más allá de las preocupaciones económicas para incluir en su análisis consideraciones sociales y éticas. Desde este punto de vista, la RSC pasa a ser vista por las empresas como un indicador más que ha de tenerse en cuenta para mejorar el gobierno y desempeño global de una organización (Lee, 2008; 63).

A lo largo de estas décadas, es posible reconocer una serie de elementos para los cuales la cultura corporativa adquiere una relevancia capital. Se trata, por un lado, de la necesidad de operacionalizar la RSC, esto es, de hallar el modo de implantarla en el interior de una organización en todos los niveles (directivo, organizativo, comunicativo, etc.). Por otro, y ligada a lo anterior, se trata de la exigencia de vincular la RSC con el desempeño económico de las empresas. Puesto que la responsabilidad social no consiste en una esfera separada o distinta de su propio ámbito empresarial, dicha responsabilidad incluye también la dimensión económica: una organización

¹ En esta línea, pueden consultarse los documentos publicados por el World Business Council for Sustainable Development, el United Nations Global Compact o la Global Reporting Initiative, en los que se aportan pautas y principios de gestión organizacional para guiar la actividad económica de forma sostenible.

socialmente responsable lo es, en primer lugar, cuando es capaz de generar riqueza y valor para las personas con las que se relaciona. Por último, la visión de la RSC como un elemento más del buen gobierno exige también que sea incorporada a la cultura de cada organización, asegurando así que marque el tono en la gestión de las relaciones con los correspondientes grupos de interés.

La cultura corporativa se presenta, precisamente, como aquella dimensión dentro de una empresa desde la que dar respuesta a las exigencias planteadas en el desarrollo histórico de la RSC. Por ello, en el siguiente apartado analizaremos con más detalle en qué consiste la cultura corporativa y cómo puede configurar su relación con la RSC en el seno de cada organización.

3. CULTURA CORPORATIVA, ESTRATEGIA Y RSC

Tal como hemos visto en el apartado anterior, la evolución del concepto de RSC ha estado marcada por un progresivo abandono del tono normativo en las discusiones y por la creciente preocupación de convertir la RSC en una realidad operativa dentro de cada organización, ligándola a variables medibles como el desempeño económico, la creación de valor para los distintos *stakeholders*, la satisfacción del empleado, etc. Esta preocupación por «operacionalizar» la RSC se pone de manifiesto también en la atención que ha recibido desde campos como el gobierno corporativo o la dirección estratégica.

Este interés compartido por profesionales y académicos por materializar la RSC dentro de cada organización (en otras palabras, por internalizarla o hacerla propia), pone de relieve, a su vez, que la única manera de asumir una verdadera responsabilidad social es otorgándole una competencia directiva dentro de la empresa. De nada sirve asumir una responsabilidad «a medias» o como una práctica de *compliance* más: la demanda de autenticidad actual por parte del público y la competencia directa con compañías que sí confieren a la RSC este papel central hacen que sea prácticamente inútil tratar de adoptar una responsabilidad parcial o que no revista este carácter integral.

En este contexto, la cultura corporativa se presenta como la herramienta idónea para hacer que, en el seno de cada organización, la RSC pase a formar parte de su ADN corporativo, logrando así que esta responsabilidad se ejerza de manera transversal en toda la empresa y no únicamente como una labor de marketing, filantropía o *compliance*.

Dentro de la literatura especializada y, cada vez más, en el ámbito profesional, se suele recurrir al concepto de «cultura» y al de «estrategia» para hablar de aquella dimensión interna propia de cada organización que la diferencia del resto. Se trata de esa manera de pensar y de actuar característica de cada lugar de trabajo que solo se da allí. Hablando coloquialmente, la cultura de cada empresa consistiría, precisamente, en el «así es como hacemos las cosas aquí». Ambos conceptos tratan, pues, de aquella dimensión interna de una organización que, bien de manera informal, como la cultura, o de manera formal, como la estrategia, influyen en la manera de trabajar, comportarse y dirigir dentro de una organización y la determinan.

Dotar a la RSC de un carácter integral exige, precisamente, que pase a formar parte de la cultura corporativa y quede posteriormente reflejada en la estrategia de cada empresa. Para aclarar en qué consiste este proceso y qué elementos es necesario tener en cuenta para lograrlo, en las siguientes líneas prestaremos atención al concepto de cultura corporativa y los principales elementos de los que se compone.

Este interés compartido por profesionales y académicos por materializar la RSC dentro de cada organización (en otras palabras, por internalizarla o hacerla propia), pone de relieve, a su vez, que la única manera de asumir una verdadera responsabilidad social es otorgándole una competencia directiva dentro de la empresa. De nada sirve asumir una responsabilidad «a medias» o como una práctica de *compliance* más.

En la definición por la que hemos optado, la cultura estaría formada por los valores y las creencias compartidos por todos los miembros de una organización, mientras que la estrategia consistiría en el conjunto de acciones y comportamientos que esa organización necesita llevar a cabo para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

3.1. CULTURA CORPORATIVA: ALGUNAS NOCIONES BÁSICAS

Aunque anteriormente mencionábamos la cultura y la estrategia corporativa como los dos elementos que deben tenerse en cuenta para implantar la RSC en una organización, nos limitaremos aquí a analizar únicamente el concepto de cultura corporativa.

En la definición por la que hemos optado, la cultura estaría formada por los valores y las creencias compartidos por todos los miembros de una organización, mientras que la estrategia consistiría en el conjunto de acciones y comportamientos que esa organización necesita llevar a cabo para alcanzar sus objetivos a largo plazo (Hynes, 2008; 645). De manera simplificada, podría decirse que la cultura representa una dimensión informal dentro de una organización, que actúa de forma latente y que no ha sido necesariamente explicitada. La estrategia, en cambio, representa una dimensión formal y, con frecuencia, suele estar explicitada en algún documento o plan estratégico. Lo interesante de esta definición es que puede verse fácilmente cómo la estrategia emana, en buena medida, de la cultura: las actitudes y los valores desde los que se piensa y se trabaja determinan la estrategia que más tarde se adopta explícitamente (Green, 1988; Schwartz y Davis, 1981). De ahí que en el proceso de análisis adquiera más relevancia comenzar por la cultura corporativa.

Como tal, el concepto de cultura corporativa no apareció consistentemente en la literatura hasta 1979, año en el que Pondy y Mitroff propusieron adoptar un «modelo cultural» como marco analítico para el ámbito de la teoría de las organizaciones (Morgan, 1993; 111). Para estos autores, extrapolar el concepto de cultura al ámbito de la organización traía consigo numerosos beneficios de cara al análisis: la metáfora de la cultura explicaba mucho mejor algunas de las dinámicas propias de las empresas que los modelos usados hasta entonces, como el funcionalista.

Este «modelo cultural» parte de la premisa de que la dimensión social de cada organización se expresa a través de una serie de interrelaciones entre sus miembros que, tomados en conjunto, representan «organismos vivos» que poseen la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante con el fin de obtener la supervivencia (Morgan y Smircich, 1980). En el contexto de una organización, esto se traduce en su habilidad para adaptarse a un entorno competitivo y prevalecer frente a sus competidores. Resulta interesante subrayar la comparación entre la empresa y un organismo vivo, que ha sido ampliamente desarrollada para analizar las dinámicas de las organizaciones (Lewin y Volberda, 1999; Van den Bosch, *et al.*, 1999; Rodrigues y Child, 2003). Algunas propuestas han hecho uso, incluso, de metáforas tomadas del mundo de la biología, comparando el funcionamiento de las organizaciones con el ecosistema de las enzimas (Hynes, 2009; 648).

Esta visión de la organización como un conjunto dinámico de interrelaciones que da respuestas coordinadas a los cambios del entorno resulta útil también para diferenciar los conceptos de cultura y de identidad. Si bien ambos están estrechamente relacionados, pues la cultura de una empresa depende en buena medida de su identidad, es importante hacer notar que el concepto de cultura introduce un elemento de dinamismo en el análisis organizacional. Aunque la identidad de una organización no consista en un elemento estático, sino que evoluciona a lo largo del tiempo, el concepto de cultura resulta mucho más útil y funcional para comprender cómo se opera en el interior de una organización y cómo, por decirlo así, la identidad se materializa en unos hábitos y unas actitudes en el día a día de los miembros de toda compañía.

Bajo esta visión de la organización como un organismo vivo, las definiciones dadas de cultura corporativa han sido numerosas. A riesgo de eliminar los matices de cada propuesta, todas ellas vienen a definirla como el conjunto de creencias, valores y asunciones compartidos por todos los miembros de una organización que influyen sobre su comportamiento y sus decisiones (Schein, 1985; Deshpande y Webster, 1989; O'Reilly y Chatman, 1996). Tal como apuntábamos antes, la cultura suele revestir un carácter informal e implícito, lo que dificulta incluso su advertencia por parte de los empleados que la conforman (Scholz, 1987; 80), y se define incluso como el acuerdo tácito de comunicación compartido entre los miembros de una organización (Crémer, 1993).

3.2. CULTURA Y DESEMPEÑO CORPORATIVOS

En la medida en que los valores y las creencias compartidos por los miembros de cada organización condicionan su capacidad de respuesta en un entorno competitivo y guían sus acciones y decisiones en una dirección determinada, la cultura de cada empresa pasa a ocupar una importancia capital en su supervivencia y buena marcha. De hecho, el interés por la cultura corporativa se debe, en buena medida, al intento de dar respuesta a por qué unas empresas tienen más éxito que otras (Guiso, et al., 2015; 60). Y, aunque el concepto de cultura corporativa como tal sea más cercano al ámbito académico que al profesional, existe consenso respecto al hecho de que una cultura organizacional fuerte es un buen indicador del éxito de una compañía (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982; Kotter, 2008).

Se entiende así que hayan proliferado los estudios que analizan la existencia de una correlación positiva entre la cultura corporativa y el desempeño económico, la capacidad de adaptación o la estrategia corporativa. Si la cultura determina los comportamientos y las decisiones de una organización, no tendría sentido pensar que el mayor o menor éxito de su estrategia y su capacidad de adaptación al mercado o de innovación no están asimismo íntimamente relacionados con la cultura corporativa. En otras palabras, precisamente por ser la cultura corporativa aquella dimensión más permanente dentro de una organización —pues sus acciones concretas pueden variar, pero las actitudes y creencias de sus miembros poseen un carácter más estable—, su capacidad de adaptación, crecimiento y mejora a lo largo del tiempo dependen en buena medida de cómo sea esta cultura.

En concreto, la relevancia que la cultura corporativa posee se pone de manifiesto en la vida de cada organización en las siguientes circunstancias (Morgan, 1993; 112):

1. Oportunidades de crecimiento y diversificación
2. Cambios en la estrategia competitiva
3. Contexto de rápido crecimiento e innovación
4. Conflictos entre distintos grupos dentro de la organización
5. Recortes presupuestarios

Se trata de situaciones en las que las corporaciones han de prestar especial atención a su cultura corporativa, pues de ella dependerá el modo en que den respuesta a los desafíos propios de su sector o sepa desenvolverse en un entorno inestable. Prueba de la relevancia que la cultura posee en estas situaciones es el gran número de índices desarrollados durante las últimas décadas en los que se ponen en relación las distintas fortalezas de cada compañía con su cultura corporativa. Por citar solamente algunos, destacan los que realiza el Great Place to Work Institute, en los que se recogen las mejores empresas para trabajar en cada país; el índice Most Innovative Companies, realizado por The Boston Consulting Group; o los informes globales sobre competitividad realizados por el World Economic Forum. En todos ellos, la cultura corporativa es presentada como uno de los indicadores principales para medir la mayor o menor capacidad de innovación en una empresa, la calidad de su vida laboral o su habilidad competitiva frente a otras compañías.

Las contribuciones en torno a la cultura corporativa se han centrado también en analizar las diferencias culturales presentes en las distintas regiones geográficas (Hofstede, 1984, 1986) o en proporcionar una tipología de las distintas culturas corporativas según el sector, los valores predominantes en la empresa, el estilo de liderazgo o el énfasis estratégico (Quinn y McGrath, 1985; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Smircich, 1983; Wilkins y Ouchi, 1983; Cameron y Freeman, 1991; entre otros).

En lo que respecta a la RSC, analizaremos en el siguiente apartado cuáles son los elementos sobre los que se construye la cultura de una corporación y cómo, a lo largo de este proceso, puede ser tenida en cuenta la RSC para hacer de ella un elemento más de la cultura corporativa y, así, incorporarla al *modus operandi* de una organización.

Si la cultura determina los comportamientos y las decisiones de una organización, no tendría sentido pensar que el mayor o menor éxito de su estrategia y su capacidad de adaptación al mercado o de innovación no están asimismo íntimamente relacionados con la cultura corporativa.

4. RSC Y ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Como señalábamos en el anterior apartado, la correlación positiva entre la cultura y el éxito de una corporación ha sido ampliamente estudiada. Sin embargo, pocos estudios se han centrado en analizar cómo la cultura de una organización puede afectar positivamente al desarrollo de la RSC dentro de ella. Desde un punto de vista teórico, es lógico pensar que, en función del tipo de cultura presente en una empresa, la RSC recibirá una menor o mayor atención por parte de los directivos y empleados. No obstante, esta hipótesis apenas cuenta con estudios empíricos que la respalden: buena parte de la literatura se ha centrado en abordar el contenido de las actividades de RSC, en detrimento del análisis de los factores internos que pueden promover dichas actividades (Campbell, 2007; Margolis y Walsh, 2003).

A pesar del señalado vacío, la adopción de un modelo de negocios socialmente responsable constituye precisamente una de las situaciones en las que las corporaciones han de prestar especial atención a su propia cultura. La integración de la RSC en el seno de cada empresa puede suponer la adopción de una nueva estrategia competitiva, la redefinición de las relaciones con los distintos grupos de interés o la modificación de la cartera de bienes y servicios. En definitiva, la RSC constituye también un desafío concreto y transversal en la cultura de cada organización y, como tal, ha de ser estudiado a la luz de esta última.

Ahora bien, tal como se viene señalando, la adopción de una responsabilidad social por parte de una empresa no exige necesariamente que esta realice o se preocupe por asuntos diametralmente opuestos a los que la ocupan directamente en su labor empresarial. La RSC de las empresas no consiste en atribuirles nuevas responsabilidades, sino en que se preocupen por el impacto que su actividad tiene sobre los grupos con los que directamente operan. En este sentido, la incorporación de la RSC en la cultura corporativa podrá traducirse, o no, en nuevas acciones o nuevos planes estratégicos: todo dependerá del análisis que cada empresa lleve a cabo sobre el modo en que está siendo socialmente responsable con los grupos con los que se relaciona (empleados, distribuidores, familias, consumidores, etc.)

La adopción de una responsabilidad social por parte de una empresa no exige necesariamente que esta realice o se preocupe por asuntos diametralmente opuestos a los que la ocupan directamente en su labor empresarial. La RSC de las empresas no consiste en atribuirles nuevas responsabilidades, sino en que se preocupen por el impacto que su actividad tiene sobre los grupos con los que directamente operan.

4.1. DINÁMICA DE LA CULTURA CORPORATIVA Y RSC

Con el propósito de proporcionar una serie de pautas útiles para evaluar cómo una organización podría integrar —a través de su cultura— su visión correspondiente de la RSC, se incluyen a continuación varios modelos que explican de manera sencilla el funcionamiento y la estructura de la cultura corporativa. Asimismo, se recogen los principales elementos en torno a los que se construye la cultura corporativa, a saber: la figura de los directivos, la comunicación y los comportamientos adoptados. De la interacción entre estos tres ámbitos nace siempre una determinada cultura, un *carácter corporativo*, con una dirección e intensidad determinadas, desde la que se da respuesta a los cambios y obstáculos que el entorno plantea.

No es nuestro objetivo aquí explicar cómo efectuar, de hecho, un cambio en la cultura corporativa de una organización. Pasar de una cultura corporativa a otra, mejorar la ya existente o construir una nueva desde cero es un proceso complejo en el que siempre poseen gran relevancia las características propias de cada empresa y organización. Por ello, más que guiar al directivo a través de este proceso, se pretende aquí ofrecer una serie de pautas que puedan ser tomadas como punto de arranque para analizar la cultura corporativa propia.

Como herramienta de análisis, resulta útil indicar que la cultura se compone de dos dimensiones fundamentales: una dirección y una intensidad (Galbreath, 2010; 515).

- La **dirección** representa el contenido de la cultura: los valores y las creencias que predominan en el ideario de cada organización. Estos valores, actitudes y formas de pensar marcan de forma implícita la dirección que cada empresa desea seguir en el futuro. De ahí la importancia de examinar de forma continua cuáles son estos valores y actitudes, para hacer de la cultura algo explícito y compartido por todos los miembros de la organización
- La **intensidad**, por otro lado, marca la fuerza y la presencia que esta cultura, de hecho, posee. Los valores y las actitudes que una organización «piensa», «cree» o «dice» que posee no siempre se corresponden con el modo en que actúa. De ahí la importancia de lograr para estos valores y creencias un fuerte arraigo organizacional, a través de los comportamientos y las acciones de sus miembros.

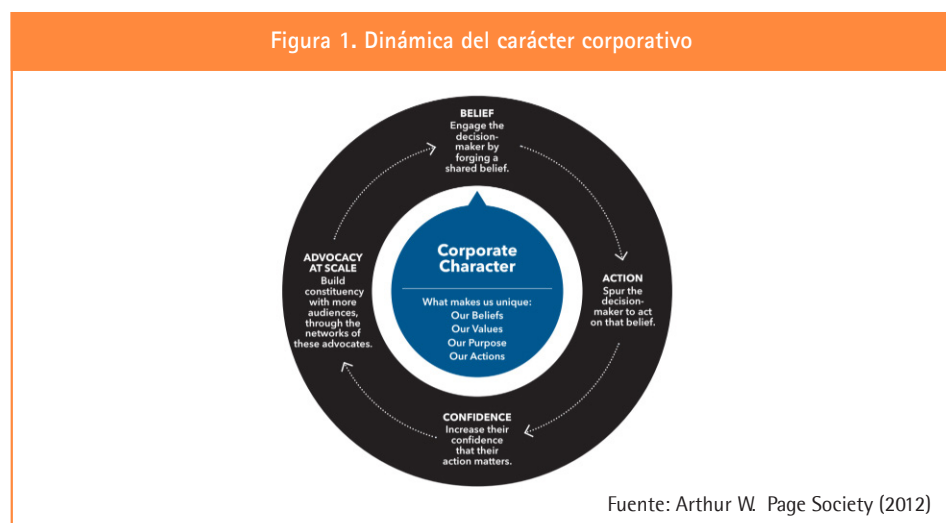
En la definición y puesta en práctica de la cultura corporativa, se dan a menudo situaciones en las que alguno de estos pasos se pasa por alto, se realiza de forma defectuosa o se le otorga una menor importancia. Las situaciones más relevantes que pueden darse en una organización con respecto a su cultura corporativa suelen agruparse en tres:

- Puede darse el caso de que una cultura corporativa haya definido claramente cuáles son sus valores y actitudes básicos, pero que estos no se traduzcan en comportamientos ni acciones concretos. En este caso, la cultura corporativa estaría necesitada de un proceso de activación.
- También puede darse el caso de que una empresa posea una cultura implícita de gran intensidad, pero sobre la que no exista una conciencia explícita o sobre la que nadie se haya preguntado si es la más adecuada. En este caso, precisaría de un proceso de análisis y definición.
- Por último, puede darse el caso de que una cultura corporativa esté explícitamente asumida en una organización y que de ella deriven las estrategias y acciones correspondientes, pero que de vez en cuando se produzca un desajuste entre la dirección hacia la que la cultura apunta y sus acciones concretas. Se trata de un reto común a toda empresa, pues la meta o el ideal inscritos en cada cultura rara vez se corresponden con la realidad formal de una organización: siempre es preciso someter ambos elementos —la cultura, por un lado, y los comportamientos y acciones, por otro— a un continuo proceso de alineamiento.

Otros modelos representan la cultura corporativa de forma más dinámica, estableciendo un continuo que parte de las creencias compartidas, las cuales promueven una serie de acciones coherentes con dichas creencias. Estas acciones contribuyen, a su vez, a crear una mayor sensación de confianza dentro de la organización respecto a los propios valores, lo que al mismo tiempo provoca que los grupos de interés que rodean a la empresa acaben contagiándose de este clima. La Arthur W. Page Society (2012) representa esta misma dinámica de forma gráfica:

Los valores y las actitudes que una organización «piensa», «cree» o «dice» que posee no siempre se corresponden con el modo en que actúa. De ahí la importancia de lograr para estos valores y creencias un fuerte arraigo organizacional, a través de los comportamientos y las acciones de sus miembros.

Figura 1. Dinámica del carácter corporativo



Con base en los modelos proporcionados, un buen ejercicio para incorporar en la cultura corporativa de cada organización la dimensión socialmente responsable sería el de analizar en cada fase de este continuo cómo queda reflejada la RSC. Pueden servir, a modo de orientación, las siguientes preguntas:

- ¿Qué valores reflejan, dentro de mi cultura, una preocupación social? En el proceso de identificación de estos valores y actitudes básicos, ¿han sido considerados todos los grupos de interés involucrados en la actividad empresarial?
- Una vez definidos estos valores y actitudes, ¿qué acciones concretas los ponen en práctica? Siguiendo el modelo de Carroll, ¿qué acciones en mi organización reflejan la responsabilidad social a nivel económico, legal, ético y social?

4.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Además de la dinámica propia de la cultura corporativa, es preciso conocer los elementos que dan vida a dicho dinamismo, pues de ellos dependerá, en último término, que dicha cultura sea definida y activada, y que esté alineada con la estrategia y las acciones que se lleven a cabo.

Aunque podrían señalarse muchos otros, o añadir numerosos matices a esta clasificación, los principales elementos de los que se alimenta la cultura de toda organización son:

1. Directivos

En lo que a la cultura corporativa se refiere, el directivo posee la capacidad, en primer lugar, de establecer qué tipo de cultura desea para su compañía. Esto no significa que él tenga, por sí solo, la capacidad de implantarla —pues la cultura depende siempre de todas las personas implicadas, no únicamente de unas pocas—, pero sí está en su mano fijar de anticipadamente el tono, el *carácter* que desea para la organización. Tal como vimos, esta cultura puede responder a una amplia tipología. Existen culturas centradas casi por completo en la innovación, mientras que otras tratan de evitar el riesgo a toda costa; otras pueden tener un énfasis competitivo que provoque un clima de tensión interno, mientras que otras se asientan en la cooperación y el trabajo en equipo.

Junto a la definición y el análisis de la cultura de una organización, el otro gran papel que posee el directivo es el de transmitir las creencias y los valores que se desea implantar a través del propio ejemplo. El comportamiento del directivo tiene una relevancia capital en el establecimiento de la cultura corporativa: su forma de comportarse y trabajar, así como las competencias y habilidades que ese comportamiento requiere para llevarse a cabo, son tomadas por el resto de miembros de la organización como un modelo a seguir. El carácter del directivo debe encarnar, por tanto, el de la organización, y ha de representar a escala reducida todos los valores y las actitudes que forman parte de la empresa que dirige.

A menudo, el ejemplo del directivo puede ir más allá del papel de referente y adoptar uno más activo, señalando, por ejemplo, otros modelos a seguir, elogiando las buenas conductas entre sus subordinados u ofreciéndose a ayudar y enseñar a quienes lo necesitan. Se trata, en definitiva, de que el directivo reúna en su persona las competencias básicas del liderazgo, de manera que consiga arrastrar consigo, al cabo del tiempo y con su buen ejemplo, al resto de miembros de la organización.

A su vez, será también el directivo quien, apoyándose en su noción clara de la cultura que se desea lograr, deba asumir la responsabilidad de incorporar a la empresa o expulsar de ella a aquellas personas que, por su perfil profesional y carácter personal, están en condiciones de alinearse con dicha cultura o, por el contrario, no poseen las habilidades o la intención necesarias para hacerlo (Sathe, 1983; 18).

2. Comunicación interna

En el análisis de las organizaciones, ha cobrado una especial relevancia el papel que la comunicación interna —a veces denominada «marketing interno» (George, 1990) — desempeña a la hora de lograr que todos los miembros de la compañía se encuentren alineados con la cultura corporativa.

El objetivo de la comunicación que se lleva a cabo de puertas adentro no es otro que el de asegurar que todos los empleados perciban y entiendan las actitudes, las decisiones y los objetivos de la empresa de manera unánime y coordinada. Busca crear una atmósfera comunicativa común a toda la organización, de manera que todos sus miembros, en sus respectivos niveles, compartan una misma visión respecto a lo que es y pretende alcanzar.

Ahora bien, es bueno tener en cuenta que esta comunicación interna posee, a su vez, una dimensión formal y otra informal. La informal incluye todos aquellos elementos, formas de actuar,

El comportamiento del directivo tiene una relevancia capital en el establecimiento de la cultura corporativa: su forma de comportarse y trabajar, así como las competencias y habilidades que ese comportamiento requiere para llevarse a cabo, son tomadas por el resto de miembros de la organización como un modelo a seguir.

decisiones y actitudes que, sin constituir un mensaje explícito en sí, poseen una relevancia comunicativa. El ejemplo de los directivos, tal como veíamos, representa un caso paradigmático de esta dimensión. El modo de comportarse de un directivo no posee una intención comunicativa explícita, pero, de forma implícita, transmite un mensaje claro al resto de los miembros de la organización, a saber, que la conducta que él sigue es la que ha de ser tomada como referencia.

Existen un gran número de elementos dentro del quehacer diario de cada organización que, de hecho, revisten una gran fuerza comunicativa. La acción del ser humano es, por naturaleza, comunicativa, pues posee un carácter dialógico: todo cuanto hacemos está orientado, de una u otra forma, hacia los demás. De ahí que acciones en apariencia insignificantes dentro de una empresa tengan una gran importancia en la construcción de la cultura corporativa. Es preciso, por ello, analizar en qué medida toda esta dimensión informal de la organización —que tiene que ver más con las competencias personales que con las profesionales— se alinea con los valores y las actitudes propios de la cultura corporativa.

La comunicación interna posee, por último, una dimensión formal, que atañe a todas aquellas acciones que sí tienen una intención comunicativa explícita y que, por lo tanto, constituyen mensajes propiamente dichos. En lo que respecta a la cultura corporativa, lo relevante de este tipo de comunicación es la posibilidad de crear un canal entre los miembros de la organización por el que dar a conocer información, sondear opiniones, proponer sugerencias, etc., en torno al modo en que dicha cultura se concreta en el quehacer diario de la empresa.

3. Comportamientos asumidos

Tal como han señalado numerosas contribuciones en el campo de la economía conductual, nuestras actitudes y formas de pensar están altamente determinadas por nuestra forma de comportarnos. Por decirlo así, nuestras acciones van depositando un sedimento que, con el paso del tiempo, termina por formar un carácter determinado que no solo influye en nuestra manera de comportarnos, sino también en el modo en que percibimos la realidad (Duhigg, 2012).

De igual manera, los valores y las actitudes que en cada cultura corporativa se desea implantar exigen, a su vez, que los miembros de la organización posean una serie de hábitos que los hagan operativos. Tal como indicábamos en el apartado anterior, de poco serviría definir con claridad cuál es la cultura propia de una empresa si esta no es vivida por sus miembros. Es preciso, por tanto, identificar cuáles son los hábitos que se corresponden con las actitudes y los valores presentes en la cultura corporativa. Su identificación llevará, asimismo, a examinar cuáles se encuentran ya presentes entre los miembros de la organización y cuáles no.

La adquisición de nuevos hábitos o la erradicación de los ya existentes no es un proceso inmediato, sino que requiere un cierto tiempo. De ahí la importancia que el análisis de estos comportamientos asumidos posee de cara a la construcción de una cultura corporativa duradera. Puesto que un hábito no se adquiere ni se erradica de la noche a la mañana, en la valoración de aquellos que sean relevantes para la construcción de la cultura corporativa será necesario analizar también qué dinámicas es necesario introducir en la organización para modificar los comportamientos previamente asumidos o adquirir unos nuevos.

Los valores y las actitudes que en cada cultura corporativa se desea implantar exigen, a su vez, que los miembros de la organización posean una serie de hábitos que los hagan operativos.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de estas páginas, hemos tenido ocasión de analizar más de cerca qué entendemos por responsabilidad social corporativa y por cultura corporativa, pero, sobre todo, hemos podido comprobar cómo y por qué ambos conceptos se relacionan entre sí y se exigen mutuamente.

En el primer apartado, pudimos ver cómo, precisamente, el desarrollo histórico de la RSC fue reclamando poco a poco una dimensión organizacional —la cultura corporativa— desde la que hacer operativa esta responsabilidad, ligándola con otros aspectos, como el desempeño económico o el gobierno corporativo.

En el segundo apartado, tuvimos la oportunidad de profundizar algo más en el concepto de cultura corporativa, atendiendo a las distintas definiciones dadas y a su relación con la estrategia. Con base en su definición, quedó claro también cómo la cultura corporativa posee una estrecha relación con otros indicadores, como la innovación, el desempeño, la satisfacción de los empleados o el índice de competitividad.

Señalamos, por último, cómo la adopción de la RSC por parte de las organizaciones representa un desafío más desde el que apelar a la cultura corporativa, pues la adopción de dicha responsabilidad exige que esta adquiera una competencia directiva y que su presencia sea transversal en la empresa. Quedaron enunciados también qué elementos de la cultura corporativa conviene tener en cuenta para llevar a cabo esta adopción y, en concreto, cómo el ejemplo de los directivos, la comunicación y los comportamientos representan los pilares básicos sobre los que edificar una cultura corporativa socialmente responsable.

Son varios los temas que han ido apareciendo de forma colateral a lo largo de este *Cuaderno* y, aunque no hayan sido tratados de manera exhaustiva, conviene rescatarlos como posibles puntos de reflexión. El primero es la relación existente entre el entorno económico y el ámbito social, en concreto, entre las dinámicas propias de cada ámbito y las distintas formas de relación que han sido establecidas entre ambas según la región geográfica. Tal como quedó señalado, la literatura y práctica en torno a la RSC adoptan un punto de vista operativo, cercano al día a día de las organizaciones, pero las reflexiones en torno al ámbito en el que las empresas y la sociedad se insertan puedan arrojar nuevas luces a la práctica concreta de esta responsabilidad. La cuestión de la sostenibilidad también ha sido mencionada en varias ocasiones, y constituye uno de los grandes temas a los que se está prestando atención en el campo de la investigación, el desarrollo y la empresa. Por último, queda pendiente también abordar más detalladamente cómo gestionar y orientar un cambio en la cultura corporativa de una organización. Este proceso reclama mediciones más elaboradas y recurrir a disciplinas del ámbito de la teoría de las organizaciones que escapen a nuestro objetivo. En cualquier caso, lo aquí recogido basta para mostrar cómo la adopción de la RSC representa, por sí sola, un reto que resolver desde la cultura corporativa, prestando atención a los elementos que la componen.

6. BIBLIOGRAFÍA

ACKERMAN, R. W. (1973), «How Companies Respond to Social Demands», *Harvard Business Review*, pp. 88-98.

ARGANDOÑA, A. (2018), «La Responsabilidad Social es algo más que "iniciativas sociales"», IESE Blog Network: Economía, Ética y RSE. Disponible en: blog.iese.edu/antonioargandona/2018/03/01/la-responsabilidad-social-es-algo-mas-que-iniciativas-sociales/, último acceso mayo de 2018.

ARGANDOÑA, A., y VON WELTZIEN HOIVIK, H. (Eds.) (2009), «What the European Tradition Can Teach about Corporate Social Responsibility», *Journal of Business Ethics*, vol. 89, n.º 3, pp. 221-346.

Arthur W. Page Society (2012), *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*.

BOLI, J., y HARTSUIJKER, D. (junio de 2001), «World Culture and Transnational Corporations: Sketch of a Project», *International Conference on Effects of and Responses to Globalization*, Estambul.

BOWEN, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, Nueva York.

BRANCATO, C. K. (1995), *New Corporate Performance Measures: A Research Report*, Conference Board, Nueva York.

CAMERON, K. S., y FREEMAN, S. J. (1991), «Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness», *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, pp. 23-58.

CAMPBELL, J. L. (2007), «Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility», *Academy of Management Review*, vol. 32, n.º 3, pp. 946-967.

CARROLL, A. B. (1979), «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, vol. 4, n.º 4, pp. 497-505.

CARROLL, A. B. (1999), «Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct», *Business & Society*, vol. 38, n.º 3, pp. 268-295.

CARROLL, A. B., y SHABANA K. M. (2010), «The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice», *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n.º 1, pp. 85-105.

Committee for Economic Development (1970), *A New Rationale for Corporate Social Policy*.

Committee for Economic Development (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*.

CRÉMER, J. (1993), «Corporate Culture and Shared Knowledge», *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, n.º 3, pp. 351-386.

DAVIS, K. (1960), «Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?», *California Management Review*, vol. 2, n.º 3, pp. 70-76.

DAVIS, K. (1973), «The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities», *Academy of Management Journal*, vol. 16, n.º 2, pp. 312-322.

DEAL, T. E., y KENNEDY, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company. Deshpande, R., y Webster, Jr, F. E. (1989), «Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda», *Journal of Marketing*, pp. 3-15.

DUHIGG, C. (2012), *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*, Random House.

Fiscalía General del Estado (2016), «Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015». Disponible en: www.fiscal.es/fiscal/PA_WebApp_SGNTJ_NFIS/descarga/Circular_1-2016.pdf?idFile=81b3c940-9b4c-4edf-afe0-c56ce911c7af, último acceso mayo de 2018.

- FITCH, H. G. (1976), «Achieving Corporate Social Responsibility», *Academy of Management Review*, vol. 1, n.º 1, pp. 38-46.
- FREEMAN, R. E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- FRIEDMAN, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- FRIEDMAN, M. (1972), «Milton Friedman Responds», *Business and Society Review*, n.º 1, pp. 5-16.
- GALBREATH, J. (2010), «Drivers of Corporate Social Responsibility: the Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture», *British Journal of Management*, vol. 21, n.º 2, pp. 511-525.
- GEORGE, W. R. (1990), «Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level», *Journal of Business Research*, vol. 20, n.º 1, pp. 63-70.
- GRAY, R. (2000), «Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment», *International Journal of Auditing*, vol. 4, n.º 3, pp. 247-268.
- GREEN, S. (1988), «Strategy, Organizational Culture and Symbolism», *Long Range Planning*, vol. 21, n.º 4, 121-129.
- GUIO, L., Sapienza, P., y Zingales, L. (2015), «The Value of Corporate Culture», en *Journal of Financial Economics*, vol. 117, n.º 1, pp. 60-76.
- HOFSTEDE, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications.
- HOFSTEDE, G. (1986), «The Usefulness of the "Organizational Culture" Concept», *Journal of Management Studies*, vol. 23, n.º 3, pp. 253-257.
- HYNES, N. (2009), «Corporate Culture, Strategic Orientation, and Business Performance: New Approaches to Modeling Complex Relationships», *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 76, n.º 5, pp. 644-651.
- KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P. (1992), «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review*, vol. 70, 1, pp.71-79. Klepper, A., y Mackler, S. (1986), *Screening Requests for Corporate Contributions*, Conference Board, Nueva York.
- KOTTER, J. P. (2008), *Corporate Culture and Performance*, Simon and Schuster, Nueva York.
- LEE, M. D. P. (2008), «A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead», *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n.º 1, pp. 53-73.
- LEWIN, A. Y., y VOLBERDA, H. W. (1999), «Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms», *Organization Science*, vol. 10, n.º 5, pp. 519-534.
- LEWIS, D. L. (1976), *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and His Company*, Wayne State University Press.
- LYDENBERG, S. D. (2005), *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- MARGOLIS, J. D., y WALSH, J. P. (2001), *People and Profits?: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*, Psychology Press.
- MARGOLIS, J. D., y WALSH, J. P. (2003), «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business», *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n.º 2, pp. 268-305.
- MCGUIRE, J. W. (1963), *Business and society*, McGraw-Hill.
- MEREDITH, R. (1999), «The Newest Ford Generation Takes the Company Spotlight», *The New York Times*. Disponible en www.nytimes.com/1999/05/14/business/the-newest-ford-generation-takes-the-company-spotlight.html, último acceso mayo de 2018.

- MORGAN, G., y SMIRCICH, L. (1980), «The Case for Qualitative Research», *Academy of Management Review*, vol. 5, n.º 4, pp. 491-500.
- MORGAN, M. J. (1993), «How Corporate Culture Drives Strategy», *Long Range Planning*, vol. 26, n.º 2, 110-118.
- MORSING, M., y SCHULTZ, M. (2006), «Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies», *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n.º 4, pp. 323-338.
- MURPHY, P. E. (1978), «An Evolution: Corporate Social Responsiveness», *University of Michigan Business Review*, vol. 30, 6, pp. 19-25.
- MURRAY, E. A. (1976), «The Social Response Process in Commercial Banks: An Empirical Investigation», *Academy of Management Review*, vol. 1, n.º 3, pp. 5-15.
- O'REILLY, C. A., y CHATMAN, J. A. (1996), «Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment», en Staw, B. M., y Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, vol. 18, pp. 157-200, Elsevier Science/JAI Press, Estados Unidos.
- PAINE, L. S. (2002), *Value shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, McGraw-Hill Professional, Nueva York.
- PETERS, T., y WATERMAN, R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Corporations*, Warner Books, Nueva York.
- PORTER, M. E., y KRAMER, M. R. (2002), «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», *Harvard Business Review*, vol. 80, n.º 12, pp. 56-68.
- PRESTON, L. E. (1975), «Corporation and Society: The Search for a Paradigm», *Journal of Economic Literature*, pp. 434-453.
- QUINN, R. E., y MCGRATH, M. R. (1985), «Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective», en Frost, P. et al. (Eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications, Beverly Hills.
- QUINN, R. E., y ROHRBAUGH, J. (1983), «A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis», *Management Science*, vol. 29, pp. 363-377.
- RODRIGUES, S., y CHILD, J. (2003), «Co-evolution in an Institutionalized Environment», *Journal of Management Studies*, vol. 40, n.º 8, pp. 2137-2162.
- SATHE, V. (1983), «Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action», *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 2, pp. 5-23.
- SCHOLZ, C. (1987), «Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit», *Long Range Planning*, vol. 20, n.º 4, pp. 78-87.
- SCHWARTZ, H., y DAVIS, S. M. (1981), «Matching Corporate Culture and Business Strategy», *Organizational Dynamics*, vol. 10, n.º 1, pp. 30-48.
- SMIRCICH, L. (1983), «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 339-358.
- VALERO, A., y LUCAS, J. L. (2011), *Política de empresa: el gobierno de la empresa de negocios*.
- VAN DEN BOSCH, F. A., VOLBERDA, H. W., y DE BOER, M. (1999), «Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities», *Organization science*, vol. 10, n.º 5, pp. 551-568.
- WARTICK, S. L., y COCHRAN, P. L. (1985), «The Evolution of the Corporate Social Performance Model», *Academy of Management Review*, vol. 10, n.º 4, pp. 758-769.

WILKINS, A. L., y OUCHI, W. G. (1983), «Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 468-481.

WOOD, D. J. (1991), «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, vol. 16, n.º 4, pp. 691-718.

WOOD, D. J., y JONES, R. E. (1995), «Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance», *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, n.º 3, pp. 229-267.

ANEXO: EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CONCEPTO DE RSC

Por obvio que pueda pareceros que, hoy en día, muchas empresas y organizaciones conciben su modelo de negocios de una manera «socialmente responsable», la realidad es que, tanto en la teoría como en la práctica, la RSC es, en buena medida, un producto del siglo XX (Carroll, 1999; 268). Que las empresas deban concebir para su actividad un horizonte de fines más amplio que el puramente económico no es una afirmación que siempre se haya dado por hecho ni que, mucho menos, no haya encontrado fuertes detractores.

En 1917, Henry Ford compareció ante los tribunales de Michigan para defender su decisión de emplear las ganancias obtenidas en la compañía con el fin de abrir una nueva planta de producción al tiempo que abarataba el precio de su modelo Ford T. El juicio se había producido a raíz de la querrela presentada por los hermanos John F. y Horace Dodge —accionistas de la empresa— contra la decisión de Ford de suspender temporalmente el pago de los dividendos e invertir en la expansión de la compañía. Al preguntarle el juez cuál era la misión de su empresa, el fundador contestó: «Hacer todo lo posible por todo aquel que esté involucrado, hacer dinero y emplearlo, generar empleo, y servir con automóviles allí donde la gente lo necesite [...] e, indirectamente, ganar dinero [...]. Hacer negocios es un servicio, no una manera de enriquecerse» (Lewis, 1976; 100). Ochenta años después, en 1999, William Clay Ford Jr., bisnieto de Henry Ford, se ponía al frente de la compañía e intentaba convencer de nuevo a sus accionistas de la importancia de hacer de los negocios un servicio a la sociedad: «Queremos dar con nuevas formas de satisfacer a nuestros consumidores, proporcionar más beneficios a nuestros accionistas y hacer del mundo un lugar mejor para todos» (Meredith, 1999). En esta ocasión, Ford no tuvo que enfrentarse a ningún juicio, sino que recibió un apoyo considerable por parte de los accionistas.

No es nuestro objetivo recoger aquí los distintos argumentos a favor y en contra de la presencia de la RSC en la actividad empresarial. Sin embargo, el ejemplo de Ford y el de tantas otras compañías evidencian la existencia de un nuevo paradigma y del cambio producido en la mentalidad de empresarios y directivos a lo largo del siglo pasado: ¿por qué la responsabilidad social es percibida hoy en día no solo como algo positivo y necesario para la buena marcha de toda empresa, sino como una obligación debida por parte de esta? En las siguientes líneas, trataremos de explicar cuál ha sido este cambio y cómo el modelo de RSC aquí propuesto, así como la internalización que este indicador reclama en las organizaciones a través de su cultura corporativa no constituyen una hipótesis ajena a su propio desarrollo histórico, sino que son fruto de la propia evolución del concepto y pretenden representar su expresión coherente.

Para ello, en este apartado repasaremos brevemente cuál ha sido el desarrollo del concepto de RSC durante las últimas décadas: recogeremos algunas de las contribuciones más destacadas en esta disciplina y, sobre todo, pondremos de relieve cómo ha ido evolucionando la manera de entender esta responsabilidad entre académicos y profesionales hasta el día de hoy.

1. DÉCADA DE LOS CINCUENTA Y SESENTA: COMIENZOS DE LA DISCIPLINA

Aunque la idea de que las empresas poseen cierta responsabilidad para con la sociedad que va más allá de la obtención de beneficios económicos se remonta a siglos de antigüedad, el nacimiento de la RSC como disciplina académica y como práctica asumida por las organizaciones data de mediados del siglo pasado (Carroll, 1999; 268) y es, principalmente, un fenómeno de la posguerra.

Es preciso señalar también que el contenido y el origen formal del concepto de RSC está ligado a un cuerpo de literatura en su mayoría procedente del ámbito anglosajón. Las diferencias culturales, políticas y sociales entre continentes como el americano y el europeo han influido indudablemente en el contenido de este concepto. No obstante, en lo que aquí respecta, nos hemos centrado principalmente en las fuentes aparecidas en las revistas, editoriales y compendios de referencia².

² Para analizar cuál ha sido el desarrollo del concepto de RSC en su vertiente europea, puede consultarse el número «What the European Tradition Can Teach about Corporate Social Responsibility», *Journal of Business Ethics*, vol. 89, n.º 3, pp. 221-346.

En los primeros escritos de la disciplina, el término empleado para designar la RSC era el de responsabilidad social (RS). La mayoría de autores señalan la publicación de la obra de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, en 1953, como el inicio de la literatura centrada en teorizar la relación entre las empresas y la sociedad (Carroll, 1979; Preston, 1975; y Wartick y Cochran, 1985).

Bowen parte de la creencia de que los cientos de compañías más grandes de Estados Unidos representaban centros de poder y de toma de decisiones de vital importancia, cuyas acciones afectaban a la vida de miles de ciudadanos de manera muy diversa (Carroll, 1999; 269). La pregunta principal en torno a la que gira su obra no es si estas empresas poseen o no algo así como una «responsabilidad social». Para él, la respuesta es obvia: la posición que ocupan estas corporaciones de gran tamaño, el alcance y las consecuencias que se derivan de sus decisiones las *obliga* a situar en la balanza la dimensión social de su actividad (Lee, 2008; 57). Para él, la pregunta principal es más bien cuáles son las responsabilidades concretas que el empresario posee y cómo puede la sociedad introducir cambios a nivel institucional para fomentar la RSC, que él define como «el deber que poseen los empresarios de implementar aquellas políticas, o de tomar las decisiones, o de seguir las líneas de acción que resultan deseables en lo que respecta a los objetivos y valores de nuestra sociedad» (Bowen, 1953; 6).

A pesar de que su obra permanezca, en su mayoría, en un plano normativo, asumiendo, de entrada, que las empresas poseen una responsabilidad social, fueron su contribución y sus formulaciones en torno a la RSC las que dieron guía y forma a las reflexiones posteriores: su obra llamó la atención de manera rotunda sobre el hecho de que los empresarios poseen una responsabilidad sobre sus acciones más amplia que la que atañe únicamente a los resultados económicos de la empresa (citado en Bowen, 1953; 44).

Durante la década siguiente, se sucedieron las publicaciones y esfuerzos de distintos autores por expandir y definir con mayor precisión el concepto de RSC. Muchas de las aportaciones realizadas en estos años toman como punto de partida la definición dada por Bowen para ampliarla y completarla. Entre las contribuciones más destacadas sobresale la de Keith Davis, quien se refiere a la RSC como las «decisiones empresariales que van más allá, al menos parcialmente, del interés directamente económico o técnico de la empresa» (Davis, 1960; 70). En la misma línea, Joseph W. McGuire señala en su libro *Business and Society* que «la idea de la responsabilidad social supone que una organización posee no solamente obligaciones económicas y legales, sino también ciertas obligaciones para con la sociedad que van más allá de estas primeras» (McGuire, 1963; 144).

Si bien las contribuciones realizadas durante estas dos primeras décadas supusieron un primer paso en la elaboración y conceptualización de la RSC, es preciso hacer notar también cómo todas ellas parten siempre desde un nivel de análisis económico y social. Las reflexiones de estos autores se centran siempre en explicar por qué las empresas deberían promover esta responsabilidad y por qué esto sería beneficioso para la sociedad, pero no entran a estudiar cómo podría ser incorporada y asumida en la práctica por cada organización. En otras palabras, este primer conjunto de obras en torno a este indicador constituye una primera fase de toma de conciencia (Murphy, 1978; 21), en la que distintos autores comienzan a llamar la atención sobre la necesidad de ampliar la esfera de responsabilidad de las empresas más allá del ámbito económico. Sin embargo, estas primeras reflexiones no abordan la RSC desde una perspectiva organizacional —limitándose a verla como un «añadido» externo a la actividad empresarial—, ni analizan la relación existente entre esta responsabilidad y el desempeño económico de la empresa.

Es preciso hacer notar que las propuestas de estos autores tuvieron también sus críticas y detractores. Durante estas primeras décadas, la RSC era vista por la comunidad financiera y empresarial casi como una broma, como una contradicción o, en el mejor de los casos, como una utopía (Lydenberg, 2005). En el plano intelectual, una de las críticas más vehementes fue la de Milton Friedman quien, apoyándose en la creencia de que la única responsabilidad de la empresa es aumentar sus beneficios y la única preocupación que el directivo debe tener son sus accionistas, vio en la RSC un gasto innecesario e injusto que estos últimos no tenían por qué tolerar (Friedman, 1962 y 1972). En el ámbito de las empresas y las organizaciones, los gerentes y directivos se mostraron bastante reacios a implementar políticas de este tipo en sus organizaciones: consideraban la RSC como un gasto con pocas garantías de ser recuperado (Ackerman, 1973; y Klepper y Mackler, 1986).

2. DÉCADA DE LOS SETENTA: UN PUNTO DE INFLEXIÓN

Como hemos visto, la entrada en escena del concepto de RSC provocó una situación de bloqueo inicial entre dos tipos de intereses: el económico y el social. La década de los setenta representa el primer momento de diálogo entre ambas posturas, creándose una mayor sensibilidad de que la economía —y, por tanto, las empresas— guardan una estrecha relación con la sociedad y las demandas de esta.

Esta fase de diálogo dio comienzo a raíz de la labor del Comité para el Desarrollo Económico estadounidense (CED, del inglés *Committee for Economic Development*). Formado en su mayoría por empresarios y educadores, el CED publicó en 1970 *A New Rationale for Corporate Social Policy*. En el último artículo de esta obra, los autores Wallich y McGowan plantearon los términos de lo que sería un fructífero diálogo entre las expectativas económicas y sociales. En un «intento de reconciliación», sostenían que, en lo que respecta a la finalidad económica y a la maximización de los beneficios, Friedman tiene razón al afirmar que la RSC no es más que una «práctica subversiva» para las empresas. Pero, al mismo tiempo, Wallich y McGowan señalan cómo los intereses de los accionistas ya no se reducen simplemente al entorno económico, sino que muchos de ellos poseen las miras puestas en el entorno social (Lee, 2008; 59). De esta manera, lo que estos autores trataron de mostrar es cómo, a largo plazo, a las compañías les trae a cuenta ser socialmente responsables, pues las preocupaciones de sus inversores y propietarios también poseen una dimensión social. Al margen de los costes en los que las empresas puedan incurrir, si estas desean asegurar la sostenibilidad de sus negocios en el futuro, deben comenzar a tomar desde el principio medidas que garanticen esta viabilidad (Carroll y Shabana, 2010; 89). Parte de estas medidas implican asumir una responsabilidad social.

En esta línea, el CED publicó en 1971 *Social Responsibilities of Business Corporations*. Al comienzo de esta obra, el comité señalaba que «los negocios operan con base al consentimiento público, y su principal objetivo es el de servir de manera constructiva a la sociedad» (CED, 1971; 11). Unas líneas más abajo, hacía notar también cómo este contrato entre el ámbito empresarial y la sociedad estaba cambiando de manera relevante:

«Al ámbito empresarial se le está exigiendo, más que nunca, que asuma responsabilidades más amplias para con la sociedad y que sirva a un espectro más amplio de valores. A las empresas, en efecto, se les está exigiendo que contribuyan a la cualidad de la vida americana con algo más que el simple suministro de bienes y servicios. En la medida en que las empresas existen para servir a la sociedad, su futuro dependerá de la calidad de la respuesta que sus directivos den a las expectativas cambiantes del público» (CED, 1971; 16).

A lo largo de esta década, las publicaciones que sucedieron a la obra del CED asumieron este mismo espíritu reconciliador, tratando de acercar posturas entre los detractores y defensores de atribuir a las empresas una responsabilidad social, y subrayando cómo la responsabilidad social juega también a favor del interés de las empresas (Ackerman, 1973; Fitch, 1976; Murray, 1976). En esta línea, destaca la contribución de Keith Davis, quien, en 1973, publicó el artículo «The Case for and against Business Assumption of Social Responsibility». En él, Davis señalaba que «es obligación de la empresa evaluar, en su proceso de toma de decisiones, los efectos que sus decisiones poseen sobre el entorno social externo de forma que mediante ellas se alcancen beneficios sociales de forma paralela a las ganancias económicas que toda empresa busca» (Davis, 1973; 313). Más aún, el autor apunta que esta responsabilidad social no consiste en, por así decirlo, no cometer nada ilícito: «Significa que la responsabilidad social comienza allí donde la ley termina. Una compañía no es socialmente responsable si se limita únicamente a cumplir con el mínimo exigido por la ley, ya que esto es lo que todo buen ciudadano haría» (Davis, 1973; 313).

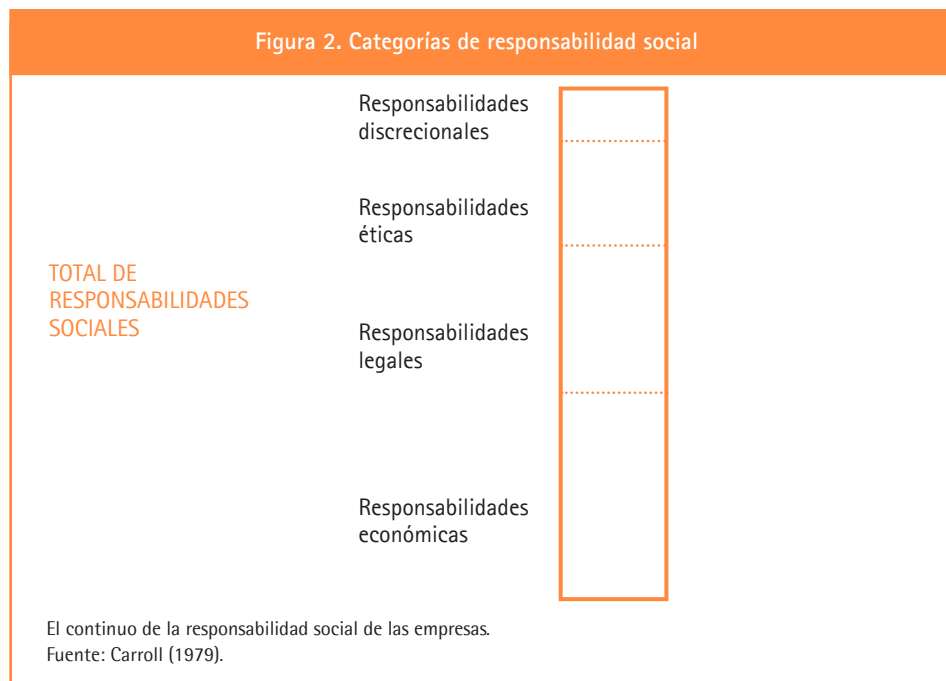
Todas estas contribuciones y muchas otras realizadas durante esta década que por motivos de espacio no hemos recogido aquí supusieron un antes y un después en la evolución del concepto de RSC. En todas ellas está presente una actitud de acercamiento entre las posturas enfrentadas. Esto se tradujo en el análisis —todavía escueto y sin herramientas de medición adecuadas— de la relación que esta responsabilidad podría guardar con el desempeño económico de la empresa, y en cómo la primera podría realizarse sin detrimento, o incluso en beneficio, del segundo. Asimismo, todas estas obras abandonan el tono normativo o moralizante que caracterizó a las publicaciones

de las décadas anteriores para adoptar una perspectiva más positiva y cercana al día a día de la labor directiva (Lee, 2008; 59), comenzando a discutir cómo la RSC, a veces vista como una realidad abstracta, podía materializarse en la estrategia, gestión y dirección de una compañía.

3. DÉCADA DE LOS OCHENTA: EN BÚSQUEDA DE UN MODELO UNIFICADO

Aunque las contribuciones de la década de los setenta sirvieron para difundir la importancia de la RSC, mostrar su relevancia para la supervivencia y desarrollo de la empresa a largo plazo, y subrayar la necesidad de medir su relación con el desempeño económico de una organización, la discusión general en torno a la responsabilidad social de las empresas carecía aún de un modelo teórico unificado (Preston, 1975). Eran muchas las definiciones dadas, pero ninguna de ellas ofrecía un modelo útil para la investigación ni la medición.

En este contexto, Archie B. Carroll proporcionó, en su artículo de 1979, su modelo tridimensional para la RSC, que rápidamente ganó una aceptación generalizada. Su intención era la de clarificar y unificar distintas definiciones y perspectivas aparecidas en la literatura anterior (Lee, 2008; 60). Dicho modelo se articulaba en tres fases: I) definir la responsabilidad social corporativa, II) enumerar los ámbitos en los que una empresa posee una responsabilidad social y III) especificar cuál será la estrategia a seguir en estos ámbitos. Lo interesante del modelo de Carroll es que concibe la RSC como un continuo que integra las responsabilidades que toda empresa posee: económicas, legales, éticas y el papel proactivo de la empresa en ámbitos en los que, aunque no tenga una responsabilidad directa, pueden ejercer una influencia positiva (véase la Figura 2).



El modelo de Carroll pasó a ser rápidamente asumido por otros muchos autores, y fue posteriormente reelaborado y modificado por varios de ellos (Wartick y Cochran, 1985; y Wood, 1991). Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por hacer de él un recurso útil para investigadores y profesionales, este no tuvo una aplicación generalizada: carecía de las herramientas necesarias para realizar mediciones empíricas, sin las cuales no era posible su implementación (Wood y Jones, 1995).

4. DÉCADA DE LOS NOVENTA: NUEVOS TEMAS Y UN ANÁLISIS MÁS EMPÍRICO

Durante la década de los noventa, apenas hubo nuevas contribuciones en la definición de la RSC. En estos años, este indicador sirvió principalmente como punto de partida para el desarrollo de una serie de conceptos paralelos como el desempeño social corporativo (la *corporate social performance*, CSP), la ética empresarial, la «ciudadanía corporativa» o la gestión de los grupos de interés (Carroll, 1999; 288).

Entre estas últimas, merece la pena detenerse en la teoría de la «gestión de los grupos de interés» (*theory of stakeholder management*) y en la influencia que esta ha tenido en la percepción e investigación en torno a la RSC. Como es sabido, dicha teoría comenzó a aparecer en el ámbito del *management* en la década de los sesenta y los setenta, pero no fue hasta 1984 cuando apareció de forma consolidada y coherente de la mano de Edward Freeman con su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Buena parte de la discusión previa en torno a la RSC se había centrado, precisamente, en cómo dos ámbitos separados —el económico y el social— podían estar relacionados entre sí y cómo, de estas sinergias, podía depender la buena marcha de las empresas. Desde el punto de vista de la teoría de Freeman, la separación conceptual entre dos ámbitos distintos como los dos mencionados —cada uno con su propia dinámica y finalidad— pierde relevancia para el análisis: lo relevante en la gestión de los grupos de interés es la supervivencia de la empresa, que depende de cómo se gestionen las relaciones con los distintos grupos implicados (proveedores, empleados, Gobiernos, clientes, etc.). De ahí que el énfasis dentro de esta teoría caiga sobre la gestión de la relación con cada grupo y en el valor que esa relación aporta a la compañía, y no base tanto el análisis en los distintos macroentornos en los que la empresa opera (Lee, 2008; 61).

La aplicación de esta idea al mundo del *management* supone, tanto en la teoría como en la práctica, la adopción de un nuevo punto de vista a la hora de identificar el entorno relevante que cada empresa ha de tomar en consideración. Y la novedad de esta teoría radica, precisamente, en señalar que este entorno es siempre particular y característico de cada compañía, pues en su gestión y toma de decisiones se dan cita grupos de interés con los que solo ella entra en contacto, o con los que la relación se desarrolla de una manera distinta que con otras compañías. El análisis del entorno de una empresa, por así decirlo, pasa a estar atomizado en los distintos grupos de interés que componen el universo de interés de cada una. De forma similar, la difusión de esta teoría supuso para la RSC una ampliación en su alcance y significado. Puesto que cada compañía opera en entornos distintos, la definición de lo que constituye el contenido de esa RSC varía según el caso. De este modo, presenciamos en estos años la aparición de numerosas «subcategorías» de este concepto, como la responsabilidad medioambiental, las políticas de diversidad, la transparencia en la información, la sostenibilidad, etc. (Lee, 2008; 62).

Al mismo tiempo que la RSC daba paso al desarrollo de estos conceptos paralelos, diversas contribuciones continuaron la tarea de dotar a este indicador de herramientas de análisis más eficaces para hacerla más operativa y proveer a los profesionales de elementos de medición que pusieran en relación este indicador con el desempeño económico de las organizaciones (Carroll, 1999; 292).

5. LA RSC EN LA ACTUALIDAD: TENDENCIAS, NECESIDADES Y OPORTUNIDADES

En cuanto a las perspectivas a futuro, es posible recoger también cuáles son las tendencias actuales en las investigaciones, qué temas no han sido aún suficientemente tratados y qué oportunidades presenta el entorno actual para la RSC.

En lo que respecta a las tendencias, destaca principalmente la convergencia entre la RSC y el gobierno corporativo, como se apuntaba en líneas más arriba. Esta responsabilidad ha recibido en los últimos años una atención significativa desde el ámbito de la dirección estratégica, que ha ampliado su perspectiva incluyendo la dimensión social (Gray, 2000; Paine, 2003). A raíz de esta ampliación, se han ido desarrollando nuevas herramientas e indicadores para evaluar el

desempeño corporativo: la satisfacción y fidelización del cliente, la rotación de empleados, el diseño y la innovación, la inversión en I+D+i, las políticas de conciliación o la competitividad medioambiental (Brancato, 1995). Lo que esta ampliación pone de relieve es que la buena dirección de una organización exige ahora tomar en consideración aspectos distintos al económico y crear relaciones de calidad con los diferentes grupos de interés que participan en la vida empresarial de cada compañía (Kaplan y Norton, 1992; y Porter y Kramer, 2002).

Al margen de estas tendencias, uno de los principales retos para la investigación en el campo de la RSC sigue siendo el de desarrollar estudios que muestren de forma sólida la interrelación entre la RSC y la CFP. Aunque son muchos los intentos realizados para probar la existencia de una relación positiva entre ambos indicadores, la mayoría de resultados distan mucho de ser determinantes (Margolis y Walsh, 2001 y 2003).

Por último, un repaso a las principales contribuciones hechas en este campo nos revela que las implicaciones directivas y organizacionales de la RSC se han abordado, en la mayoría de casos, tomando como elemento de análisis las grandes empresas y corporaciones. Poco o nada ha sido dicho aún sobre cómo esta responsabilidad puede ser implantada y ejercida por las pequeñas y medianas empresas (Lee, 2008; 68). Asimismo, la recuperación de un punto de vista más normativo en la investigación, que indague en las relaciones entre la sociedad, la economía y las empresas, puede aportar nuevas luces para la puesta en práctica de las políticas de RSC. Esto posee una especial relevancia pues, sin menoscabar los esfuerzos por acercar el ámbito de la responsabilidad social al empresarial, esta sinergia posee el riesgo de acabar considerando la RSC solo en clave económica —como una dimensión más del buen gobierno—, y no como una clave desde la que entender la actividad económica en su conjunto.

