

# **La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangibile**

**JORDI TRUÑÓ I GUAL**

Departamento de Economía de la Empresa - Universitat Autònoma de Barcelona

**JOSEP RIALP CRIADO**

Departamento de Economía de la Empresa - Universitat Autònoma de Barcelona

## **Resumen**

Existe evidencia empírica que justifica que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) mejora el rendimiento financiero de la empresa, aumenta la fidelidad de sus clientes y la reputación o la imagen corporativa.

Considerando la RSC como un recurso intangible que pueden utilizar las empresas, esta investigación pretende describir y verificar los instrumentos y procesos que utilizan las compañías para considerarse socialmente responsables, mediante la metodología cualitativa del estudio de casos. A la vez, se pretende comprender el problema de contabilización de la RSC como activo intangible y proponer alguna alternativa para solventar esta problemática contable.

## **Palabras Clave**

Responsabilidad Social Corporativa; Reputación Corporativa; Intangible.

## 1. Introducción

La aparición de un nuevo modelo socioeconómico (Freeman, 1984; Carroll, 1979), que otorga a la empresa una responsabilidad adicional a la maximización de beneficios, ha originado el debate sobre los beneficios que aporta la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a las organizaciones.

Con esta investigación exploratoria que utiliza la metodología cualitativa del estudio de casos, se pretenden identificar los instrumentos y herramientas que utilizan las empresas para considerarse socialmente responsables, los beneficios que obtienen y los principales problemas con los que se encuentran a la hora de contabilizar la inversión realizada.

Según Simpson y Kohers (2002) la RSC mejora el rendimiento financiero de la empresa. Maignan (2001) especifica que este mejor rendimiento financiero es causa del aumento significativo de las ventas, producido por una mayor fidelidad de los clientes. En la misma línea, Smith (2003) defiende una revalorización de la imagen y reputación de las empresas socialmente responsables.

En Hall (1992) se afirma que la reputación corporativa, junto con la reputación del producto y el *know-how* de los trabajadores, son los recursos intangibles más importantes al contribuir al éxito empresarial. El mismo autor clasifica los recursos intangibles entre activos y competencias y ubica el recurso de la reputación corporativa en los activos intangibles de las compañías (Hall, 1993).

Una vez analizados los casos concretos de algunas empresas e identificado el proceso que siguen para ser socialmente responsables, esta investigación pretende introducir, y ofrecer alguna alternativa, al problema de contabilizar y recoger, en las cuentas anuales de la compañía, estos aspectos sociales. A pesar de la reconocida importancia de la inversión en intangibles como determinantes de la posición competitiva, también se destaca la dificultad de cuantificarlos en los balances de la compañía (Barrios et al., 2003). Los usuarios de la información contable y financiera no encontrarán en ella referencias en profundidad a elementos intangibles como la innovación tecnológica, la imagen de marca, la lealtad de su clientela o la satisfacción de sus clientes, entre otros (Barrios et al., 2003).

El artículo se estructura en un primer apartado conceptual dónde se recoge una revisión de literatura y el marco teórico de referencia. Seguidamente se detalla la metodología utilizada en la investigación y se realiza un análisis individual de los casos de estudio seleccionados. El artículo termina con un análisis conjunto de los casos, donde se evaluarán las alternativas contables propuestas, y una discusión de las conclusiones e implicaciones obtenidas.

## 2. Delimitación conceptual

### 2.1. Revisión de literatura

Históricamente, el origen de la RSC estaba unido a la función estatal de regular el bienestar comunitario. En el siglo XIX, cuando el Estado no asumía la función social, muchos empresarios adoptaron un comportamiento paternalista, que fue desapareciendo posteriormente con la creación de mutualidades, de los fondos de solidaridad, y de la construcción progresiva del Estado del Bienestar en Europa.

A pesar de estas primeras referencias históricas, la literatura académica sobre RSC no empieza a expandirse hasta los años 1960-70 (Carroll, 1999). Garriga y Melé (2004) fijan como inicio de la literatura moderna de RSC la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen en el año 1953. A partir de esta obra se inicia una primera etapa de proliferación de definiciones sobre el concepto de RSC (Carroll, 1999), pero aún no existe consenso sobre una definición universalmente aceptada (Whitehouse, 2006). En esta investigación se utilizará como referencia la definición de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001:7) que define la RSC como: «integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. De forma amplia es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio».

En la actualidad, las investigaciones sobre RSC se pueden dividir en tres categorías de análisis sintetizadas en la Tabla 1. La primera se refiere al estudio de la medición de la RSC. Tener herramientas para medir el grado de responsabilidad social con el que está actuando una empresa en un determinado momento, es un reto muy importante ya que actualmente, la información pública que se dispone sobre la gestión interna de las organizaciones es muy limitada.

La segunda tipología de investigaciones identificada, se caracteriza por estudiar la relación entre rentabilidad social y financiera. Griffin y Mahon (1997) revisaron un total de 51 artículos, publicados entre 1972-1997, que analizaban esta relación y obtuvieron las siguientes conclusiones: (1) no existe acuerdo en el análisis de la relación entre rentabilidad social y financiera; (2) de los estudios que encontraban una relación negativa entre RSC y rentabilidad financiera, la mayor parte de ellos estaban comparando la reacción en el mercado de acciones de emprender actividades ilegales; (3) algunos estudios no llegan a ninguna conclusión porque en el mismo análisis empírico encuentran simultáneamente ambos tipos de relaciones (posi-

**Tabla 1.** Principales líneas de investigación

Línea de investigación	Ideas básicas	Principales estudios
Medición de la RSC	Utilizar un indicador global de RSC. Se utilizan aproximaciones al <i>Corporate Social Performance</i> mediante el indicador desarrollado por <i>Kinder, Lydenberg, Domini &amp; Company</i> , empresa que está recopilando información sobre RSC desde 1991.	Graafland et al. (2003); McWilliams y Siegel (2000); Ruf et al. (2001)
Relación entre rentabilidad social y financiera	Aunque no existe acuerdo en el sentido de la relación la mayoría de las investigaciones concluyen con la existencia de una relación positiva.	Griffin y Mahon (1997)
Aplicación de la RSC en la gestión empresarial	Investigaciones centradas en la aplicación de la RSC en un área o departamento concreto de la empresa (recursos humanos, dirección estratégica, finanzas y marketing, entre otros)	Mahoney y Thorne (2005); Hockerts y Moir (2004); Maignan y Ferrell (2004)

Fuente: Elaboración Propia

tivas y negativas); (4) la mayor parte de investigaciones concluyen con la existencia de relaciones positivas entre la rentabilidad social y financiera.

Finalmente, la tercera categoría de artículos e investigaciones sobre RSC, agrupa todos los estudios que analizan la aplicación de la RSC en la gestión empresarial y en las distintas áreas y departamentos de la empresa. Existen investigaciones que analizan los efectos de la RSC en la competitividad de las empresas (Dentchev, 2004); estudios que relacionan la RSC con la remuneración a largo plazo de los directivos (Mahoney y Thorne, 2005); análisis de los efectos de la RSC en las decisiones de los inversores (Hockerts y Moir, 2004); y también investigaciones de marketing y análisis de los consumidores que consideran la RSC como un aspecto importante en la imagen corporativa (Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2004).

En esta categoría de investigaciones sobre aplicación de la RSC, también aparecen estudios centrados en una tipología concreta de empresas. Por ejemplo, Adams et al. (1996) o Déniz y Cabrera (2005), estudian la

RSC en las Empresas Familiares. Adams et al. (1996) concluyeron que a pesar de que las empresas familiares tengan pocos códigos éticos (en comparación con las no familiares), éstas adoptan de forma informal un mayor comportamiento ético en sus actividades básicas. La segunda investigación citada, concluye que las Empresas Familiares no forman un grupo homogéneo respecto a su orientación hacia la RSC y que esta orientación no se ve influenciada por las características biográficas del fundador. Otro ejemplo sería el estudio del caso concreto de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y la RSC, donde se ha demostrado que las PYMES, en general, tienen menores posibilidades para aplicar la RSC a la gestión de sus empresas (Graafland et al., 2003).

Desde Griffin y Mahon (1997) se siguen publicando estudios con el objetivo de analizar la relación entre rentabilidad social y financiera de la empresa (Tabla 2) pero a la vez, se intentan salvar algunas de las limitaciones encontradas por sus precedentes. Waddock y Graves (1997) por ejemplo, a parte de plantearse el signo (positivo o negativo) de la relación entre las dos rentabilidades, también consideraron estudiar la dirección de la relación (si al mejorar la rentabilidad social se obtiene mejor rentabilidad financiera o viceversa). Con el mismo objetivo, Balbanis et al. (1998) añadieron, al estudio de la relación entre rentabilidades, una variable para ilustrar si la empresa publicaba los instrumentos y herramientas de RSC que utilizaba y distinguieron a

**Tabla 2.** Artículos que analizan la relación entre rentabilidad social y financiera

	Positiva	Sin efecto/ Ambigua	Negativa
<b>Sustento Teórico</b>	La empresa con alto nivel de RSC tendrá una mayor predisposición de compra de sus clientes.	No se puede determinar ninguna relación entre RSC y rentabilidad con los datos empíricos existentes.	Implantar medidas de RSC genera costes adicionales
<b>Artículos publicados a partir del 1997</b>	Waddock y Graves (1997); Balabanis et al. (1998); Ruf et al. (2001); Simpson y Kohers (2002)	McWilliams y Siegel (2000)	Moore (2001)

Fuente: Elaboración Propia

la vez, entre la rentabilidad financiera pasada, actual y futura de la compañía. O autores como Moore (2001) y Simpson y Kohers (2002), optaron por hacer el análisis de la relación entre rentabilidades con empresas del mismo sector para evitar distorsiones en los resultados.

## **2.2 Marco teórico de referencia**

La reputación corporativa se puede considerar como un amplio recurso que podría incluir otros intangibles como los recursos comerciales, la calidad y la responsabilidad social de las empresas (Fombrun y Shanley, 1990). La Teoría de Recursos y Capacidades nos permite identificar la RSC como un recurso a disposición de las empresas (Marín et al., 2005; Rueda y Aragón, 2005; Surroca y Tribó, 2005), y por lo tanto aquellas que intenten ser más socialmente responsables (utilizando las herramientas e instrumentos que tengan a su disposición) tendrán una mayor reputación corporativa.

Esta teoría de los Recursos y Capacidades ha representado un nuevo enfoque estratégico, en el que ha aumentado el interés por las propiedades y atributos de las empresas como fuentes de ventajas competitivas. En Barney (1991) se reflejan las dos suposiciones básicas de esta teoría: heterogeneidad entre las empresas y sostenibilidad de las rentas. Las empresas son distintas entre sí, en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, y sus propias características distintivas. Por lo tanto, las empresas son heterogéneas debido a su dotación de recursos y capacidades, la cual puede persistir en el tiempo y permitir la obtención de rentas superiores en el largo plazo. Estas rentas pero, no serán por sí solas superiores y duraderas, dependerá de la habilidad de las empresas para identificar y desarrollar aquellos activos estratégicos que contribuyen a la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

En la literatura existen distintas definiciones y clasificaciones de los recursos y capacidades de las empresas. Barney (1991) define los recursos como todos los activos (capacidades, procesos, conocimientos, información, atributos,...) que permiten a las compañías formular e implementar la estrategia para mejorar su eficiencia y eficacia, y los clasifica en: recursos físicos, humanos y organizacionales. Grant (1991) los define como los *inputs* que utiliza la empresa para desarrollar sus actividades, con la particularidad de que con una correcta coordinación entre ellos se consiguen ventajas competitivas. Este autor los clasifica en seis categorías distintas: recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos, organizacionales y reputación.

La reputación es un concepto multidisciplinar que también puede considerarse como un recurso generador de ventajas competitivas sostenibles. Hall (1992) identifica la reputación como el intangible más importante para los directivos, y en Teece et al. (1997) se señala que este activo se fundamenta en la buena información que los clientes, proveedores y competidores tienen de la compañía, y en la capacidad que tiene ésta a adaptarse a sus necesidades.

En Guilding y Pike (1990) se clasifica la reputación corporativa como activo intangible del marketing y se identifica la necesidad de redefinir este conjunto de activos según propósitos contables. Cada vez es más evidente la divergencia entre el valor contable y el valor de mercado de las compañías (Cravens et al., 2003). Los intangibles actúan como determinantes de la posición competitiva de la empresa a pesar de la dificultad de cuantificarlos en los balances (Barrios et al., 2003), y a la vez esta dificultad de medirlos condiciona su uso (García-Meca, 2005).

A pesar de los problemas para informar y valorar el potencial empresarial y social de los intangibles (Edvinsson y Kivikas, 2005), en el análisis de informes de analistas sobre las empresas españolas del IBEX 35, de García-Meca (2005), se observa que los analistas financieros recurren a información distinta a la recogida en los estados financieros. Por lo tanto, se manifiestan las deficiencias del sistema contable tradicional a que se referían Edvinsson y Kivikas (2005).

A modo de propuestas para medir y contabilizar los activos intangibles se encuentran los trabajos de Stahel (2005) y Guasch (2005). El primero propone el concepto de contabilidad global como complemento de la contabilidad tradicional, donde las empresas, a parte de incluir en sus balances los aspectos monetarios, también incluyen temas de dimensión humana, ecológica y del entorno (Stahel, 2005). En el trabajo de Guasch (2005), con el mismo objetivo, se utiliza el concepto de contabilidad relacional que se orienta a la gestión de las relaciones y valora su calidad. Las relaciones valoradas en unidades de valor en distintos momentos permiten compararse con si mismas o con otras unidades empresariales del grupo o fuera del grupo (Guasch, 2005). En el apartado del análisis conjunto de los casos se intentará establecer que alternativa preferirían utilizar las empresas estudiadas.

### **3. Metodología**

En este estudio exploratorio se propone utilizar la metodología cualitativa del estudio de casos porque permite alcanzar el objetivo planteado de comprender el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos (Rialp,

1998). Concretamente, comprender como integran las empresas seleccionadas la responsabilidad social en su gestión. Según Eisenhardt (1989:534) esta metodología se define como «una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares». Por otro lado, Yin (1989:23) se refiere a los casos como una metodología que «investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes». En este sentido, la investigación sobre la responsabilidad social de las empresas, al tratarse de una temática multidisciplinar, se podría considerar como un fenómeno singular sobre el cual sería adecuado tener una primera aproximación mediante los casos de estudio, ya que se está en una primera fase exploratoria de la investigación.

La selección de los casos se ha realizado mediante un muestreo teórico, no estadístico, tratando de escoger aquellos que puedan ofrecer una mayor oportunidad de aprendizaje (Denzin y Lincoln, 1994). Hasta el momento se tienen desarrollados tres casos de estudio resumidos en la Tabla 3.

Siguiendo la tipología de diseños de estudios de casos propuesta por Yin (1989), esta investigación contiene un análisis de múltiples casos, los cuáles se relacionan con una unidad de análisis principal.

En referencia a las fuentes de información utilizadas para desarrollar la investigación, en primer lugar, se utilizaron fuentes secundarias, basadas fundamentalmente en la información que las compañías tienen publicada en su página web, sus memorias e informes anuales y la documentación proporcionada directamente por las empresas.

**Tabla 3.** Empresas seleccionadas para el estudio de casos

	<b>Actividad Principal</b>
<b>Grup Agbar</b>	Holding formado por más de 230 empresas que operan en todos los ámbitos relacionados con servicios colectivos: ciclo integral del agua, salud, inspección y certificación, construcción e instalaciones, transporte y mantenimiento, entre otros.
<b>MRW</b>	Empresa dedicada al transporte urgente de mercaderías creada en Barcelona el año 1977. Es una compañía estructurada en el sistema de franquicias y con un accionariado íntegramente nacional.
<b>Nestlé</b>	Empresa del sector de la alimentación, de origen Suizo, establecida en España desde 1905.



En segundo lugar, y como fuente de información principal, se han utilizado entrevistas semi-estructuradas a los responsables de RSC de las empresas seleccionadas. El contacto con los interlocutores se realizó mediante el envío postal de una carta de presentación, informando sobre las características de la investigación y la solicitud de colaboración. Posteriormente, mediante el contacto telefónico y el correo electrónico, se concretó la entrevista personal, la cual se realizó con una duración aproximada de 60 minutos siguiendo un protocolo de entrevista establecido previamente (disponible en el Anexo). Las entrevistas, en la mayoría de los casos, fueron grabadas y se transcribieron posteriormente.

Todas las fuentes de datos requeridas se utilizaron para redactar un único informe con toda la información de cada empresa, para conseguir de éste modo un análisis más claro y permitir la comparación entre los distintos casos (Eisenhardt, 1989). Utilizando fuentes de datos múltiples, como propone Yin (1989), se pretende lograr el efecto de la triangulación que garantiza la validez interna de la investigación.

## **4. Análisis individual de los casos**

Este apartado analiza los casos por separado pero siguiendo la estructura del protocolo de entrevista utilizado. Por lo tanto, de cada caso se analizan cinco aspectos: definición de RSC; su integración en la gestión empresarial; grupos de interés identificados; herramientas e instrumentos utilizados; y beneficios aportados por la RSC.

### **4.1 Caso Grupo Agbar**

El Grupo Agbar, que aglutina a más 230 empresas dedicadas al ciclo integral del agua, la salud, certificación e inspección, construcción e instalaciones, y transporte y mantenimiento, utiliza la definición de RSC propuesta por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Consideran que la responsabilidad social se basa fundamentalmente en la obtención de beneficios creando valor económico, medioambiental y social para los accionistas, pero también para la sociedad en conjunto. El Grupo establece la Visión, Misión y Valores de la empresa como objetivos finales a alcanzar con la ayuda de todas las prácticas de RSC desarrolladas.

La integración de cualquier medida en un grupo de empresas es más difícil de implementar ya que dependerá de la gestión de cada una de ellas.

Desde el Grupo Agbar se establecen las líneas de liderazgo que se quieren alcanzar y se proporciona soporte y orientación a todas las empresas del Grupo para implementarlas. En esta relación entre el Grupo y todas las empresas integrantes, se ha requerido un proceso de cambio cultural debido a las nuevas exigencias (económicas, sociales y medioambientales) del Grupo hacía las empresas.

Los responsables de la RSC a nivel de Grupo se ubican en la Dirección de Relaciones Institucionales y Reputación Corporativa. Esta sección forma parte del Departamento de Comunicación de la empresa, el cual tiene por encima el Gabinete de Presidencia y Relaciones Externas, el Director General y el Presidente de la compañía. De este modo, las personas que trabajan directamente la RSC se encuentran en un quinto nivel jerárquico, pero esto, según el responsable de Reputación Corporativa de Agbar, no representa una dificultad añadida ya que permite discutir y refinar más todos los proyectos que se decidan. Al margen de esta estructura organizativa, la compañía dispone de un Comité de Desarrollo Sostenible (CDS) y de una Fundación. El CDS es un grupo interdepartamental, que pretende representar a todos los grupos de interés de la compañía y que se reúne mensualmente, donde se discuten las propuestas provenientes de todos los departamentos de la empresa y se aprueba el Informe de Sostenibilidad. La Fundación Agbar, por otro lado, representa el órgano de ejecución e implementación de todas las políticas sociales y medioambientales aprobadas.

Grupo Agbar considera principalmente 5 grupos de interés: accionistas; administraciones públicas; clientes y público en general; proveedores; y empleados. Cada uno de estos *stakeholders* identificados puede tener intereses económicos, sociales y medioambientales, y es en estos tres ámbitos dónde el Grupo Agbar centra sus principales acciones de RSC. Históricamente, desde la segunda mitad de la década de los años 90, se están trabajando aspectos medioambientales en la compañía, y desde los últimos años están apareciendo políticas de carácter social. Como herramientas e instrumentos concretos, en el ámbito medioambiental existe un Código Medioambiental Corporativo. En el ámbito social, a parte de los certificados obtenidos y los pactos adheridos, son miembros, y cofundadores, del Foro de Reputación Corporativa. Este foro, creado el año 2002, es un lugar de encuentro donde las empresas unen sus esfuerzos para trabajar en el análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de reputación corporativa en la gestión empresarial. También, en este ámbito social, se destacan todas las iniciativas dirigidas a los empleados del Grupo y su Código Ético. Existe un Comité de Seguridad y Salud, formado por trabajadores y miembros de los sindicatos mayoritarios, para discutir casos concretos y problemáticas surgidas en esta área. Además, el principal esfuerzo de

la compañía dirigido a los recursos humanos se basa en la formación, de todo tipo y para todos los trabajadores, y la información. La comunicación interna, mediante una publicación mensual y la intranet, es esencial para la dirección del Grupo ya que proporciona transparencia y seguridad a todo el personal.

Finalmente, el responsable de Reputación Corporativa del Grupo Agbar, identifica la RSC como la respuesta de las empresas a las nuevas necesidades demandadas por los distintos colectivos sociales. Desde su punto de vista, la sociedad no premia a las empresas socialmente responsables de una forma directa, pero sí que penaliza a aquellas que llevan a cabo actividades socialmente inaceptadas. Esta presión de algunos colectivos sociales se puede ejercer, por ejemplo, mediante el boicot (Posnikoff, 1997). La RSC la consideran como una alternativa de las empresas actuales para conseguir una ventaja competitiva. En el Grupo Agbar perciben que el precio, el producto, la distribución, la promoción, y la innovación son vías agotadas para obtener ventajas competitivas sostenibles, y por lo tanto, la única alternativa actual es la reputación. A pesar de todo, son conscientes de la dificultad de contabilizar el intangible de la reputación porque no utiliza los mismos parámetros que los otros activos.

## **4.2 Caso MRW**

MRW, empresa dedicada al transporte urgente de mercaderías, define la RSC como la posibilidad de devolver y reinvertir a la sociedad lo que de ella se obtiene, con la finalidad de actuar como agente de cambio y de transformación. Su presidente y fundador, en varias conferencias y publicaciones internas que se han consultado, considera a su empresa como un nuevo concepto empresarial que genera valor mediante la incorporación, a la tradicional dimensión económica y financiera, de la importancia de su equipo humano, la sociedad y el medio ambiente.

Desde sus orígenes, y debido a la mentalidad y la voluntad de su presidente, MRW se ha concebido como una empresa socialmente responsable. La RSC está integrada en todas las áreas y departamentos de la compañía y supervisada por el máximo órgano decisorio en este ámbito, el Comité de Ética y Arbitraje (creado el 1990). Dicho Comité, en el cual participa el Director General y representantes de las franquicias, tiene como objetivos: regular las relaciones de las franquicias entre sí y con la central; canalizar las sugerencias de mejora; analizar las estrategias planteadas; y administrar los recursos del Fondo de Publicidad (recursos procedentes d'un porcentaje del importe de cada envío que se utilizan para financiar los servicios

gratuitos u otras colaboraciones). A parte de este Comité, trabajan directamente aspectos de carácter social: el mismo Presidente; el Director de Relaciones Exteriores; el Director de Acción Social; el Director de Relaciones Corporativas; el responsable de la publicación mensual *Emerreuve Noticias*; y el Gabinete de Prensa.

En referencia a las relaciones de MRW con sus grupos de interés, la compañía básicamente orienta sus medidas de RSC en el soporte específico a distintos colectivos, la contratación de personas con algún tipo de disminución y la política de recursos humanos. Recientemente la empresa ha obtenido la certificación d'Empresa Familiarmente Responsable gracias a políticas de recursos humanos sobre: estabilidad en el lugar de trabajo; flexibilidad laboral; soporte profesional y familiar; e integración e igualdad de oportunidades. Adicionalmente los trabajadores de la sede central de la compañía cuentan con una serie de servicios (comedor, sala con conexión a internet, biblioteca, gimnasio,...) y unos incentivos económicos (duplicación de la media hora de lactancia, tiquetes de guardería; incentivos económicos a la idea innovadora,...). Para los clientes, la empresa garantiza los principios comerciales básicos de calidad total, rapidez y buen servicio, y para otros colectivos sociales, la compañía dispone de 12 Planes de Acción Social representando ventajas para colectivos específicos (menores de 25 años, estudiantes y profesores, organizaciones sin ánimo de lucro, familias numerosas,...).

Toda esta filosofía de responsabilidad social se soporta con las certificaciones oficiales obtenidas o los principios adheridos y cuenta con una serie de mecanismos y procesos de comunicación interna para fomentar la relación interdepartamental e implicar el personal a las actividades internas de la empresa (desayunos diarios de los directivos, intranet, tablero de anuncios, publicación mensual interna, visita anual de cada trabajador al resto de departamentos para conocer sus tareas y su funcionamiento, ...).

Por último, MRW considera que ser una empresa socialmente responsable le permite crear una buena imagen de marca y un buen ambiente de trabajo (reduciendo los problemas derivados del ámbito de recursos humanos). Con los Planes de Acción Social consiguen un doble objetivo: reconforte emocional por la tarea realizada e incremento de los resultados empresariales debidos a la mejor imagen de la marca. El problema básico que se identifica desde el departamento de Relaciones Corporativas es la dificultad de medir y contabilizar estos beneficios, coincidiendo con la primera línea de investigación identificada en la revisión de literatura (McWilliams y Siegel, 2000; Ruf et al., 2001) ya que no existe un único indicador aceptado para medir los beneficios sociales y medioambientales de las empresas.

### **4.3 Caso Nestlé**

Nestlé define la RSC siguiendo la investigación de Porter y Kramer (1999), en la cual se concibe la responsabilidad social de la empresa en términos de creación de valor compartido. En un documento corporativo de Nestlé, donde se explica el concepto de RSC por la empresa, se afirma que la creación de valor compartido es un planteamiento muy distinto de RSC porque no se centra en cumplir una serie de criterios externos, ni objetivos filantrópicos. Más bien se trata de crear un beneficio para la sociedad y el medioambiente al mismo tiempo que trabajamos para hacer la empresa más competitiva a largo plazo. La idea de ganadores y perdedores no encaja en este modelo de RSC propuesto por Nestlé, las empresas pueden contribuir al progreso de la sociedad y todos los sectores pueden colaborar en la mejora y el florecimiento de las empresas. Nestlé, a pesar de tratarse de una compleja corporación global, puede reducir su cadena de valor a tres fases básicas: agricultura y suministro; manufactura y distribución; y productos y consumidores. En este sentido, las actividades de la empresa pretenden crear beneficios sociales en cada una de estas fases para conseguir esta creación de valor compartido.

A pesar de este desarrollo conceptual, uno de los responsables del departamento de Relaciones Corporativas de la empresa, afirma que se trata de un concepto muy amplio, concebido como un conjunto de actividades voluntarias de las empresas. Con este problema de definición, identificado también por Carroll (1999), en Nestlé están convencidos de que la compañía siempre ha realizado prácticas que hoy en día se englobarían dentro de la RSC. El origen de la empresa, con el descubrimiento de la harina lacteada, se considera como el primer ejemplo de preocupación social de Nestlé, debido a la posibilidad de contribuir a la reducción de la mortalidad infantil. Actualmente, y en el caso de Nestlé España, la responsabilidad social se encuentra extendida por toda la empresa y siempre supeditada al director de la compañía. Existe el departamento de Relaciones Corporativas que tiene como objetivo potenciar la imagen de Nestlé a públicos externos, mediante tareas propias de relaciones públicas, tareas concretas de beneficencia y tareas de comunicación corporativa.

Respecto a las relaciones de Nestlé con sus grupos de interés, las prácticas desarrolladas por la empresa se dirigen fundamentalmente al personal, al medioambiente, a la sociedad en general y a los países del Tercer Mundo. Las políticas de recursos humanos se iniciaron en 1960 con el desarrollo de la flexibilidad horaria y la conciliación de la vida laboral y familiar. Estas prácticas se complementaron progresivamente con la formación del personal (cursos específicos o genéricos en horario laboral), desarrollo

de la carrera profesional; ayudas extra salariales (comedor, guardería, seguros de vida,...). En el ámbito medioambiental, desde la segunda mitad de los años sesenta, Nestlé empezó a instalar depuradoras a sus fábricas y adoptó un sistema de gestión ambiental propio de la compañía, implementado en todo el mundo, que cuenta con unos puntos de auditoría interna y unos objetivos más exigentes que la legislación actual, el NEMS: *Nestle Environment Management System*. En referencia a la acción social, la empresa colabora con la Cruz Roja y con los Bancos de Alimentos de toda España. También lleva a cabo una tarea educativa sobre los hábitos saludables de alimentación y nutrición.

A pesar de todas estas prácticas dirigidas a sus principales grupos de interés, Nestlé se ha visto inmersa en varios conflictos y denuncias por cuestiones éticas. Varios colectivos sociales y organizaciones no lucrativas han promovido, en algunas ocasiones, el boicot a los productos Nestlé, denunciando algunas prácticas irregulares con el trato de la compañía en los países subdesarrollados y por la utilización de café modificado transgénicamente. Desde la empresa se justifican estas críticas mediante la confusión del concepto de RSC que existe en la sociedad. Según Nestlé, la beneficencia y la empresa son dos elementos distintos que no se pueden mezclar. Aunque la empresa promueva la creación de valor compartido su objetivo económico persiste.

Como herramientas e instrumentos concretos que se utilizan, el Grupo Nestlé, a nivel internacional, tiene una serie de publicaciones donde recoge: los Principios Corporativos Empresariales; la Política de Nestlé sobre Medioambiente; Principios de Dirección y Liderazgo; Política de Recursos Humanos; Informe sobre Desarrollo Humano; Política de Calidad; entre otros. Estos documentos representan la base de todas las relaciones de Nestlé con todos sus grupos de interés. Adicionalmente la compañía está adherida a los principios de Global Compact de las Naciones Unidas y comprometida con los códigos internacionales de la Organización Mundial de la Salud.

Finalmente, los beneficios que Nestlé obtiene de la RSC son básicamente los derivados de la política de recursos humanos más que del marketing. Nestlé cuenta con una plantilla joven de trabajadores y con un porcentaje de rotación de personal del 1'5%. Un buen ambiente de trabajo, según el responsable de Relaciones Corporativas, es el principal rédito que la compañía puede obtener de la RSC y a la vez, es un beneficio difícil de cuantificar y contabilizar. En McGuire et al. (1988), estos investigadores ya se referían al aumento de la capacidad de atraer y retener trabajadores como beneficio de la RSC. En la empresa aseguran que el objetivo de las prácticas de RSC no es obtener una mejor imagen de marca corporativa, pero si está se ve beneficiada mejor. Por encima de todo, como organización lucrativa, Nestlé tiene

como principal objetivo la obtención de beneficios económicos, pero se busca una política de *win-win*. Una política donde siempre se vea beneficiada la empresa y el entorno donde opere en toda su cadena de valor.

## 5. Análisis conjunto de los casos

La información básica de cada una de las empresas analizadas, en referencia a la definición de la RSC, la integración, los grupos de interés que identifican, las herramientas e instrumentos que utilizan, y los beneficios que les aporta, se resume en la Tabla 4.

A pesar de los matices propios de cada empresa en la definición de la responsabilidad social, las tres compañías coinciden en la creación de valor económico, medioambiental y social. Las principales diferencias provienen del proceso de integración de estas nuevas responsabilidades en la gestión empresarial. MRW y Nestlé coinciden en la diseminación de la responsabilidad social por todas las áreas de la empresa. En el caso concreto de Nestlé, es el departamento de Relaciones Corporativas el responsable directo de la RSC, con tareas concretas de beneficencia, mientras que en MRW, a parte de este departamento, existe un Comité de Ética y Arbitraje (en el más alto de los niveles jerárquicos de la estructura organizativa) donde se debaten todas las decisiones sobre responsabilidad social y medioambiental. El Grupo Agbar, a pesar de la dificultad añadida en la transmisión de las políticas y prácticas de la corporación a cada una de las empresas del Grupo, tiene una estructura intermedia entre Nestlé y MRW. Cuentan con una dirección de Relaciones Institucionales y Reputación Corporativa que se encuentra en el quinto nivel jerárquico de la estructura organizativa y que se encarga directamente de todos los temas de RSC; y paralelamente tienen un Comité de Desarrollo Sostenible, y una Fundación que actúa como ejecutora de todas las políticas concretas.

Las prácticas de recursos humanos como herramienta de responsabilidad social son comunes en los tres casos. La formación a los trabajadores y los aspectos de conciliación de la vida laboral y familiar, a parte de beneficios económicos extrasalariales, son prácticas compartidas y beneficiosas para la empresa, según la opinión de los entrevistados. En el caso concreto de MRW, estas prácticas se complementan con una serie de servicios extraordinarios ofrecidos a su personal (gimnasio en la empresa, biblioteca, sala de internet,...).

En el tema de herramientas generales sobre responsabilidad social y medioambiental, destaca MRW con unas acciones sociales enfocadas di-

**Tabla 4.** Resumen de los casos de estudio presentados

	<b>Grup Agbar</b>	<b>MRW</b>	<b>Nestlé</b>
<b>Definición</b>	Crear valor económico, medioambiental y social para la sociedad en conjunto.	Devolver y reinvertir a la sociedad lo que de ella se obtiene, actuando como agente de cambio y de transformación.	Crear beneficio para la sociedad y el medioambiente al mismo tiempo que trabajamos para hacer la empresa más competitiva.
<b>Integración</b>	Quinto nivel jerárquico.	La RSC está diseminada por toda la empresa y cuenta con un Comité independiente.	Departamento Relaciones Corporativas.
<b>Grupos de Interés</b>	Accionistas; administración pública; clientes y público en general; proveedores; y empleados.	Diversidad de colectivos sociales y trabajadores de la empresa.	Personal; medioambiente; sociedad en general; Países del Tercer Mundo.
<b>Beneficios</b>	La sociedad no premia a las empresas socialmente responsables de una forma directa, pero sí que penaliza a aquellas que llevan a cabo actividades socialmente inaceptadas.	Buena imagen de marca y un buen ambiente de trabajo (reduciendo los problemas del ámbito de recursos humanos)..	Buen ambiente de trabajo. El objetivo de la RSC no es obtener una mejor imagen de marca corporativa, pero si está se ve beneficiada mejor
<b>Contabilización</b>	Dificultad de cuantificar el intangible de la reputación.	Dificultades en medir todos los beneficios aportados por la RSC.	Dificultad de medir el buen ambiente de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

rectamente a ciertos colectivos, con ventajas y descuentos en los servicios que ofrece la empresa, mientras que Grupo Agbar y Nestlé destacan más en las publicaciones corporativas internas sobre la acción social y medioambiental.



En la percepción que tienen las compañías sobre los beneficios que aporta la responsabilidad social existen también diferencias. La línea de investigación sobre la medición de la RSC (Graafland et al., 2003; McWilliams y Siegel, 2000; y Ruf et al., 2001) es una demanda de las empresas analizadas, pero por el contrario no hay unanimidad en la percepción de los beneficios concretos que les aporta ser socialmente responsables. En MRW confían en los beneficios a la reputación y la imagen de la empresa, como se intuye en la investigación de Fernández y Merino (2005), por lo tanto serían partidarios de la relación positiva entre rentabilidad social y financiera (Waddock y Graves, 1997; Balabanis et al., 1998; Ruf et al., 2001; Simpson y Kohers, 2002). En el Grupo Agbar no creen que la RSC aporte directamente beneficios económicos, pero si que se considera como la herramienta de futuro de las empresas para conseguir ventajas competitivas, y perciben que los consumidores penalizan a las empresas que no son socialmente responsables.

Por último, después de analizar conjuntamente los tres casos seleccionados, y verificar que tienen dificultades para contabilizar todos los aspectos sociales y medioambientales que realizan, se les plantearon las propuestas de contabilidad global y relacional de Stahel (2005) y Guasch (2005). Grupo Agbar y Nestlé consideran que actualmente sería interesante adoptar la tendencia de contabilidad global como herramienta interna de gestión. A pesar de reconocer la dificultad de contabilizar los intangibles, consideran positiva la posibilidad de complementar la contabilidad tradicional con la dimensión humana, ecológica y del entorno. MRW por el contrario, sería más partidaria de la contabilidad relacional, que partiendo de la anterior se centra en cuantificar las relaciones de la empresa con sus *stakeholders*. Tal vez, la experiencia y la trayectoria de ser una empresa socialmente responsable y el grado de diseminación de la RSC en el organigrama empresarial, influye en qué alternativa contable se prefiere. La contabilidad relacional representa un proceso más complejo que requiere una predisposición más amplia de todos los grupos de interés de la compañía.

## 6. Discusión y conclusión

Con el análisis individual y conjunto de los casos de estudio, aparecen una serie de factores que podrían influir en el modo de integración de la RSC en la gestión empresarial. En primer lugar, la estructura organizativa de la empresa y el proceso de toma de decisiones sobre responsabilidad social podrían contribuir a explicar el grado de integración. Cada uno de los tres casos analizados tiene una estructura organizativa distinta en referencia a la ubica-

ción de los responsables de la RSC en la empresa. Esta relación entre la responsabilidad social y la estructura organizativa no se ha estudiado en la literatura y por lo tanto sería interesante analizarla en futuras investigaciones.

En segundo lugar, los rasgos personales del fundador de la compañía y los valores y actitudes propias del equipo directivo también pueden aparecer como un factor relevante. En esta línea, en Hemingway y Maclagan (2004) se estudió el rol de los valores personales en la formulación, adopción e implementación de las políticas de RSC en las organizaciones.

Como principal conclusión de la investigación se obtiene que, para que una empresa pase a ser considerada como socialmente responsable, tiene que existir una cultura de responsabilidad social y medioambiental en la organización. La RSC afecta a todos los departamentos y grupos de interés de la compañía, y en este sentido la empresa actuará de forma socialmente responsable en sus relaciones con cada uno de ellos.

El tema de medir y contabilizar la RSC, como se intuía al tratarse de un recurso intangible, es una problemática habitual en la empresa. Si los beneficios que se obtienen de la RSC no se recogen en las cuentas, se produce mayor discrepancia entre el valor contable y el de mercado. Las propuestas de contabilidad global y contabilidad relacional, de Stahel (2005) y Guasch (2005) respectivamente, podrían contribuir a solventar esta problemática, como reconocen las mismas compañías analizadas. Más concretamente, cuando en la empresa la RSC se ha implementado desde sus orígenes y de forma global será más conveniente la contabilidad relacional, mientras que cuando la RSC se encuentre en una primera fase centrada en un departamento, que propone medidas sociales y medioambientales concretas, la alternativa más útil podría ser la contabilidad global.

En referencia a las limitaciones de esta investigación, se destacan fundamentalmente las propias de la metodología del estudio de casos. Como se recoge en Rialp (1998) esta metodología produce un sesgo introducido por el mismo investigador en el proceso de recogida y análisis de la información. Para minimizar este efecto se ha introducido la triangulación en el proceso de obtención de datos de los casos analizados. También se asumen las críticas de falta de validez estadística y falta de representatividad (Rialp, 1998), pero se considera que el objetivo de la investigación no es el de generalizar sino que el de profundizar en el conocimiento de la temática de estudio, y por lo tanto la metodología utilizada es adecuada. Por el contrario, para la extensión natural del estudio, la contrastación de la hipótesis que se plantea respecto a la relación entre la RSC y el tipo de contabilidad, sería necesario un estudio de corte más cuantitativo, donde a partir de una muestra de empresas socialmente responsables se pudieran generalizar los resultados obtenidos a todas las empresas.

## Anexo: Protocolo de la entrevista

**Perfil Empresarial:** Tipo de empresa; año de creación; evolución histórica; sector de actividad; número de trabajadores; principales cifras relevantes; organigrama y organización.

### ¿Qué es para la compañía la RSC?

**Grupos de interés identificados:** Principales grupos de interés que identifica la empresa; relación entre la compañía y los grupos de interés identificados; ¿cómo influyen los distintos grupos de interés en las prácticas de negocio de la empresa?

**Integración de la RSC en la gestión empresarial:** Trayectoria histórica de la RSC en la empresa; ¿cómo se ha incluido la RSC a las distintas áreas de negocio de la compañía?; ¿quién es el responsable de RSC en la empresa?; ¿quién toma las decisiones finales?; ¿cuál es el protocolo de decisión que se sigue?; ¿existe un departamento especializado?

**Herramientas e Instrumentos de RSC utilizados en la empresa:** ¿Qué herramientas e instrumentos se utilizan y desde cuándo?; ¿Cómo se comunican y se hacen público estos instrumentos?; ¿A quién se comunica el uso de estas herramientas e instrumentos?; ¿Cómo responden los grupos de interés identificados a los instrumentos utilizados?

**Beneficios aportados por la RSC:** ¿Qué resultados directos e indirectos se obtienen de las prácticas de RSC?; ¿Cómo se cuantifican estos resultados?; ¿El consumidor final percibe que se trata de una empresa socialmente responsable?

## Bibliografía

- ADAMS, J.S.; TASCHIAN, A. y SCHORE, T.H. (1996) «Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study» *Family Business Review*, 9(2).157-170.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J. (1993) «Strategic assets and organizational rent» *Strategic Management Journal*, 14(1).33-46.
- BALBANIS, G.; PHILLIPS, H.C. y LYALL, J. (1998) «Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the top British companies: are they linked?» *European Business Review*, 98(1).25-44.
- BARNEY, J. (1991) «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» *Journal of Management*, 17(1).99-120.
- BARRIOS, I.; CORREA, A.; ACOSTA, M. y GONZÁLEZ, A.L. (2003) «El concepto de activo intangible y sus tipologías: Una revisión de la normativa contable nacional e internacional» *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 44-45.59-80.

- CARROLL, A.B. (1979) «A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance» *Academy of Management Review*, 4(4).497-505.
- CARROLL, A.B. (1999) «Corporate Social Responsibility» *Business & Society*, 38(3).268-295.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001) «*Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa*», Bruselas COM(2001) 366.
- CRAVENS, K.; OLIVER, E.G. y RAMAMOORTI, S. (2003) «The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation» *European Management Journal*, 21(2).201-212.
- DÉNIZ, M.C. y CABRERA, M.K. (2005) «Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain» *Journal of Business Ethics*, 56(1).27-41.
- DENTCHEV, N.A. (2004) «Corporate Social Performance as a Business Strategy» *Journal of Business Ethics*, 55(4).397-412.
- DENZIN, N.K. y LINCOLN, Y.S. (1994) «*Handbook of Qualitative Research*» Sage Publications, Thousand Oaks.
- EDVINSSON, L. y KIVIKAS, M. (2005) «La nova perspectiva de mesurament per a la creació de valor» *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 2.49-59.
- EISENHARDT, K.M. (1989) «Building Theories from Case Study Research» *Academy of Management Review*, 14(4).532-550.
- FERNÁNDEZ, D. y MERINO, A. (2005) «¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores» *Universia Business Review – Actualidad Económica*, 3º Trimestre.38-53.
- FOMBRUN, C. y SHANLEY, M. (1990) «What's in a name? Reputations building and corporate strategy» *Academy of Management Journal*, 33(2).233-258.
- FREEMAN, R.E. (1984) «*Strategic Management: A Stakeholder Approach*» Pitman Publishing Inc., Boston.
- GARCÍA-MECA, E. (2005) «Un apropament empíric a l'ús de la informació sobre actius intangibles en la valoració d'empreses» *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 1.139-158.
- GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004) «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory» *Journal of Business Ethics*, 53(1-2).51-71.
- GRAAFLAND, J.J.; VAN DE VEN, B.; y STOFFELE, N. (2003) «Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands» *Journal of Business Ethics*, 47(1).45-60.
- GRANT, R.M. (1991) «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations» *California Management Review*, 33(3).114-135.

- GRIFFIN, J.J. y MAHON, J.F. (1997) «The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debat: Twenty-five years of incomparable research» *Business & Society*, 36(1).5-31.
- GUASCH, S. (2005) «Les relacions intangibles quantificades en la comptabilitat relacional» *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 1.75-96.
- GUILDING, G. y PIKE, R. (1990) «Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective» *Accounting and Business Research*, 21(18).41-49.
- HALL, R. (1992) «The strategic analysis of intangible resources» *Strategic Management Journal*, 13.135-144.
- HALL, R. (1993) «A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage» *Strategic Management Journal*, 14(8).607-618.
- HEMINGWAY, C.A. y MACLAGAN, P.W. (2004) «Managers' Personal Values as drivers of Corporate Social Responsibility» *Journal of Business Ethics*, 50.33-44.
- HOCKERTS, K. y MOIR, L. (2004) «Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations function» *Journal of Business Ethics*, 52(1).85-98.
- MAHONEY, L.S. y THORNE, L. (2005) «Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada» *Journal of Business Ethics*, 57(3).241-253.
- MAIGNAN, I. (2001) «Consumers perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison» *Journal of Business Ethics*, 30(1).57-72.
- MAIGNAN, I. y FERRELL, O.C. (2004) «Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework» *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1).3-19.
- MARÍN, J.L.; RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2005) «La Responsabilidad Corporativa en la Empresa: Un Estudio bajo la Perspectiva de Recursos y Capacidades» *XIV Congreso ACEDE*, Murcia.
- MCGUIRE, J.B.; SUNDGREN, A. y SCHNEEWEIS, T. (1988) «Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance» *Academy of Management Journal*, 31(4).854-872.
- MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2000) «Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?» *Strategic Management Journal*, 21(5).603-609.
- MOORE, G. (2001) «Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the UK Supermarket Industry» *Journal of Business Ethics*, 34(3-4).167-180.

- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (1999) «Philanthropy's New Agenda: Creating Value» *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre.121-130.
- POSNIKOFF, J.F. (1997) «Desinvestment from South Africa: They did well by doing good» *Contemporary Economic Policy*, Enero, 15.76-86.
- RIALP, A. (1998) «El Método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva» IV Taller de Metodología ACEDE, La Rioja.
- RUEDA, A. y ARAGÓN, J.A. (2005) «La moderación del entorno sobre la relación entre la integración de los stakeholders y las estrategias medio-ambientales» XV Congreso ACEDE, San Cristóbal de la Laguna.
- RUF, B.M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R.M.; JANNEY, J.J. y PAUL, K. (2001) «An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective» *Journal of Business Ethics*, 32(2).143-156.
- SIMPSON, W.G. y KOHERS, T. (2002) «The Link between Corporate Social and Financial Performance Evidence from the Banking Industry» *Journal of Business Ethics*, 35(2).97-109.
- SMITH, N.C. (2003) «Corporate Social Responsibility: Whether or How?» *California Management Review*, 45(4).52-76.
- STAHEL, A.L. (2005) «La comptabilitat global (CG): elements per a un canvi de paradigma» *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 1.61-73.
- SURROCA, J. y TRIBÓ, J.A. (2005) «The role of intangible resources in explaining the relationship between social and financial performance» XV Congreso ACEDE, San Cristóbal de la Laguna.
- TEECE, D.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997) «Dynamic capabilities and strategic management» *Strategic Management Journal*, 18(7).509-533.
- WADDOCK, S.A. y GRAVES, S.B. (1997) «The Corporate Social Performance-Financial Performance Link» *Strategic Management Journal*, 18(4).303-319.
- WERNERFELT, B. (1984) «A Resource-Based View of the Firm» *Strategic Management Journal*, 5(2).171-180.
- WHITEHOUSE, L. (2006) «Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline» *Journal of Business Ethics*, 63.279-296.
- YIN, R.K. (1989) «Case Study Research, Design and Methods» Sage Publications, Newbury Park.