



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

**La reputación corporativa como factor importante para impulsar la
adopción de la RSC en las empresas.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Quirola Toledo, Carlos Eduardo

DIRECTOR: Maldonado Granda, Daniel Stalin, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Magister.

Daniel Stalin Maldonado Granda.

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “La reputación corporativa como factor importante para impulsar la adopción de la RSC en las empresas” realizado por Quirola Toledo Carlos Eduardo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Agosto de 2014

f.....

DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS

Yo, Quirola Toledo Carlos Eduardo, declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría “La reputación corporativa como factor importante para impulsar la adopción de la RSC en las empresas”, de la Titulación Maestría en Gestión y desarrollo social, siendo el Mgs. Daniel Stalin Maldonado Granda director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autor: Quirola Toledo Carlos Eduardo

Cedula 1104605280

DEDICATORIA

A todas las personas que dependen de las empresas para mejorar su calidad de vida. Que este trabajo, junto con otros que se realicen en el futuro, ayuden a convertir a las empresas en agentes de cambio, en protectores del bienestar social, y promotores de un crecimiento económico solidario.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a las autoridades y personal docente de la Universidad Técnica Particular de Loja por las facilidades brindadas durante el período de investigación.

Al Magíster Daniel Maldonado por sus orientaciones y apoyo durante el desarrollo de este estudio.

Al Centro Regional Quito, por su apertura y enseñanzas durante los últimos dos años.

Finalmente quiero expresar mi especial agradecimiento a mis padres, familiares y amigos, quienes me ofrecieron todo el apoyo necesario durante la elaboración del presente trabajo de investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FÍN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCION	3
CAPÍTULO 1: RESUMEN HISTÓRICO DE LA RSC	4
1.1. Antecedentes	5
1.2. Primeras iniciativas	5
1.3. Primer planteamiento teórico de la RSC – Howard Bowen	7
1.3.1. Preocupaciones principales	8
1.3.2. Oportunidad de aceptación – nuevas características empresariales	10
1.3.3. Operatividad	12
1.3.4. Autores contemporáneos	13
1.4. Evolución de la RSC	14
1.4.1. Expansión de literatura y nuevas definiciones.....	15
1.4.2. Nuevos temas de interés	22
1.4.2.1. Operatividad y medición de la RSC	22
1.4.2.2. Efectos en otras variables	25
1.5. Vista hacia el futuro	26

CAPITULO 2: ANALISIS DE RELACION ENTRE LA RSC Y OTRAS VARIABLES ...	28
2.1. Factores que intervienen en la adopción de la RSC	29
2.2. Relación entre la RSC y la Rentabilidad	30
2.2.1. Moskowitz y Vance	31
2.2.2. Bowman y Haire	35
2.2.3. Abbott y Monsen	37
2.2.4. Parket y Eilbert	39
2.2.5. Sturdivant y Ginter	40
2.2.6. Bragdon y Martin	41
2.2.7. Observaciones sobre la literatura revisada.....	43
2.3. Relación entre la RSC y las condiciones económicas	45
2.3.1. Desempeño financiero	46
2.3.2. Competencia	47
2.4. Relación entre la RSC y la regulación	49
2.4.1. Regulación gubernamental	49
2.4.2. Auto-regulación	51
2.4.3. Monitoreo por parte de stakeholders	52
2.5. Conclusiones	53
CAPITULO 3: IMPACTO DE LA RSC EN LA REPUTACION CORPORATIVA	55
3.1. Implicaciones de la reputación corporativa en la competitividad de las empresas	56
3.1.1. Definición de a reputación corporativa	56
3.1.2. Componentes de la reputación	59
3.1.3. Reputación y stakeholders	61
3.1.4. Beneficios de una reputación positiva	63
3.2. La RSC y la reputación corporativa	66
3.2.1. Relación positiva entre las dos variables	66
3.2.2. Sector manufacturero en Taiwan	66
3.2.3. Experimento con estudiantes de negocios	68
3.2.4. Efectos en reputación por componentes de RSC – Melo y Garrido	72
3.3. Casos de estudio	77
3.3.1. Starbucks	77

3.3.1.1. Descripción de la empresa	77
3.3.1.2. Líneas de acción específicas	78
3.3.1.3. Observaciones	80
3.3.2. Telefónica	81
3.3.2.1. Descripción de la empresa	81
3.3.2.2. Líneas de acción específicas	81
3.3.2.3. Observaciones	83
3.4. Conclusiones	84
CAPITULO 4: EL CASO ESPECIFICO DEL ECUADOR	85
4.1. Estado actual de la RSC en Ecuador	86
4.2. Casos de empresas que operan en Ecuador	87
4.2.1. ACE Seguros	87
4.2.1.1. Descripción	87
4.2.1.2. Observaciones	87
4.2.2. CNT EP	88
4.2.2.1. Descripción	88
4.2.2.2. Observaciones	88
4.2.3. Corporación favorita	89
4.2.3.1. Descripción	89
4.2.3.2. Observaciones	89
4.2.4. Dinners Ecuador	89
4.2.4.1. Descripción	89
4.2.4.2. Observaciones	89
4.2.5. Elecaastro S.A.	90
4.2.5.1. Descripción	90
4.2.5.2. Observaciones	90
4.2.6. Kimberly Clark Ecuador S.A.	91
4.2.6.1. Descripción	91
4.2.6.2. Observaciones	91
4.2.7. TC Televisión	92
4.2.7.1. Descripción	92
4.2.7.2. Observaciones	92

4.2.8. Telefónica Ecuador	92
4.2.8.1. Descripción	92
4.2.8.2. Observaciones	92
4.2.9. Yanbal	93
4.2.9.1. Descripción	93
4.2.9.2. Observaciones	93
4.3. Tendencias encontradas	93
4.4. Propuesta de estrategias para Ecuador	95
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
ANEXOS	104

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

1. TABLAS

1.1. Matriz de evaluación de RSC	24
1.2. Diferencia entre identidad, imagen y reputación corporativa	57
1.3. Componentes de reputación corporativa	60
1.4. Percepciones en sector manufacturero de Taiwan	67
1.5. Puntajes por stakeholder	69
1.6. Efectos por stakeholder	71
1.7. Puntajes por componentes de RSC	74
1.8. Efectos por componente	76

2. GRAFICOS

2.1. Círculos de responsabilidad social	19
2.2. Distribución de Carroll	23
2.3. Profit, People, Planet	30
2.4. Relación de RSC y rentabilidad, conforme a Moskowitz	32
2.5. Relación entre RSC y rentabilidad, según Vance	33
2.6. Relación entre RSC y rentabilidad, según Bowman y Haire	36
2.7. Relación entre RSC y rentabilidad, según Bragdon y Martin	42

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación analiza, de forma bibliográfica, las diferentes motivaciones que promueven la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas, y argumenta que el fortalecimiento de su reputación corporativa positiva es el factor principal. Conforme a la investigación preliminar se puede sugerir que las empresas mantendrán un comportamiento responsable en su trabajo, comunidad y medio ambiente, si es que consideran que esta actitud mejora su reputación corporativa. De esta forma, se propone que el mecanismo adecuado para lograr que las empresas del Ecuador sean socialmente responsables es evaluar constante y públicamente su reputación social.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad Social Corporativa, reputación corporativa, Ecuador.

ABSTRACT

The current research paper analyzes, from secondary sources, the reasons that may motivate companies to adopt Corporate Social Responsibility, and argues that the strengthening of their corporate reputation is the primordial factor. According to the investigation, firms behave responsibly towards their workplace, environment and community when they perceive that such behavior improves their corporate reputation. Consequently, the appropriate mechanism to increase the adoption of CSR in Ecuador is to constantly and publicly evaluate the social reputation of companies.

KEY WORDS: Corporate Social Responsibility, corporate reputation, Ecuador.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), definida por el Libro Verde de la Comisión Europea como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con todos sus interlocutores, es un campo que todavía tiene una interpretación ambigua en el sector empresarial. Las empresas aun no asimilan coherentemente el espíritu de la RSC, y consideran de forma errónea que ésta se consolida solamente a través de actividades filantrópicas. Por el contrario, la RSC es un concepto holístico de comportamiento, que involucra temas como ética laboral, participación comunitaria y defensa del medio ambiente, entre otros.

De igual manera, varias empresas todavía no visualizan adecuadamente los beneficios que podrían derivarse de la RSC, y por ende no sienten mayor interés en adoptarla. La academia no ha encontrado un nexo robusto entre la RSC e incremento de ingresos, por lo que es necesario contextualizar otros beneficios tangibles que podrían ser de interés, tales como la reputación corporativa y competitividad. Adicionalmente, es necesario evaluar los beneficios de su aplicación, para de esta forma lograr que las empresas adopten la responsabilidad social como parte de su cultura y estrategia de negocios.

En este contexto, el presente trabajo de investigación bibliográfica busca explicar el surgimiento de la RSC, las temáticas que involucra, y los beneficios intangibles que se derivan de la misma. De esta forma, se demuestra que la RSC apoya la gestión operativa de las empresas al generar un impacto positivo en su reputación corporativa.

CAPÍTULO 1

RESUMEN HISTÓRICO DE LA RSC

1.1. Antecedentes.

El concepto de responsabilidad social de las empresas apareció por primera vez en los Estados Unidos de América, como una serie de propuestas académicas para mejorar el rol de la empresa en la sociedad. Sus primeras iniciativas datan desde los años 20, aunque se puede argumentar que los primeros planteamientos teóricos empezaron en los años 50. La idea nunca fue vilificar a las empresas y destruir el capitalismo, sino más bien fortalecer el capitalismo al canalizar el éxito comercial de las compañías en beneficio de la sociedad.

El surgimiento inicial de este movimiento se suscitó gracias a una generación de pioneros académicos que, en respuesta a sus experiencias de vida, propusieron que las grandes empresas deberían también tener la responsabilidad de actuar con ética y contribuir a su comunidad. Las ideas de estos pioneros, dentro de los cuales destacaron Howard Bowen y Benjamin Selekmán, tuvieron una recepción favorable en los años 50, ya que las grandes empresas tenían la urgencia de mejorar su reputación para evitar la inminente expansión del comunismo soviético después de la Segunda Guerra Mundial. De esta forma, la responsabilidad social fue aceptada por la élite corporativa debido a su carácter reformista en el contexto de la Guerra Fría.

La responsabilidad social surgió en el mundo empresarial por el interés de ciertos académicos en solucionar problemas sociales de su época, y ganó aceptación debido a la predisposición de líderes de negocios en contribuir a la victoria en la Guerra Fría. Se puede argumentar que esta combinación de situaciones permitió la legitimización del debate sobre las responsabilidades de los negocios, pero no estableció un consenso sobre las mismas. De hecho, las décadas posteriores estarían marcadas por una serie de versiones sobre las responsabilidades de las empresas, y sobre cuales temáticas se encuentran legítimamente dentro de su campo de acción.

1.2. Primeras iniciativas.

Antes de revisar los planteamientos teóricos de los primeros proponentes de la responsabilidad social en empresas, es importante mencionar las primeras iniciativas que conllevaron a desarrollar interés en la materia. Específicamente, se debe revisar las contribuciones de Wallace B. Donham y Donald K. David, quienes usaron su posición como

decanos de la Harvard Business School para promover nuevas responsabilidades en las empresas.

Desde la década de los 1920s, Wallace B. Donham promovió el concepto de la responsabilidad social de empresas desde el punto de vista que estas necesitaban ser reformadas para garantizar su continuidad. Donham tenía experiencia empresarial, como vicepresidente de la Old Colony Trust, y proclamó abiertamente la responsabilidad de negocios “no solo a sus intereses sino también a la sociedad donde operan” (Spector, 2008, p. 321). Este decano creía que era posible relacionar “el profesionalismo emergente de los líderes empresariales con la idea que el denominó como *conciencia social*” (Donham, 1927: a, p. 401). De hecho, Donham consideraba que las grandes empresas tenían la responsabilidad de actuar con conciencia porque, al no hacerlo, la civilización estaría en riesgo:

“... es uno de los grandes problemas de la civilización, porque los hombres de negocio pueden hacer más que cualquier otro para rehabilitar las fuerzas éticas y sociales de la comunidad, y crear el contexto que es esencial para una filosofía de trabajo más idealista en la comunidad. A menos que más de nuestros líderes de negocios aprendan a ejercitar sus poderes y responsabilidades con mayor sentido de responsabilidad hacia otros grupos de la comunidad... nuestra civilización podría avanzar hacia uno de sus períodos de decadencia” (Donham, 1927: b, p. 406).

Donham usó su posición para advertir que las empresas debían concientizar sus acciones, aunque lo hizo de manera preventiva. Según Donham, existía una analogía entre las clases gobernantes de Francia (1789) y Rusia (1917), que fueron derrocadas por el pueblo, y los grupos empresariales de Estados Unidos. Por esta razón, y considerando la creciente popularidad del socialismo en Estados Unidos, Donham consideró que la falta de conciencia en los negocios podía desencadenar “una revolución o un sistema feudal basado en la propiedad de negocios” (Donham, 1929, p. 388).

Donham se retiró en 1943, y su sucesor, Donald K. David continuó su legado enfocándose en la forma como se educaba a los futuros líderes empresariales. Se podría decir que su tendencia también era la de prevenir una revolución, pero a partir de 1946, David añadió una urgencia adicional al advertir sobre los peligros de la Guerra Fría. A su forma de pensar,

en vista que Estados Unidos emergió como una de las dos potencias mundiales los negocios americanos serían “llamados para ayudar a liderar al país a encarar su nuevo rol... abandonar su aislamiento en torres de marfil, y encarar el mundo aceptando las responsabilidades públicas de las empresas” (Spector, 2008, p. 315-318).

David contribuyó de gran manera en la adopción de ética en las empresas al impulsar cambios en el currículo del programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA), y lograr que el mismo llegue a incluir aspectos de carácter social. Conforme avanzó el conflicto ideológico entre americanos y soviéticos, los discípulos de David, que llegarían a ser líderes de las corporaciones más importantes de los Estados Unidos, comprendieron que “las corporaciones americanas podrían convertirse en un obstáculo para la expansión del comunismo totalitario” (Spector, 2008, p. 319) si es que lograban un desempeño financiero robusto y efectos positivos sobre el resto de ciudadanos.

Donham y David no plantearon teorías específicas, como lo hicieron académicos como Bowen y Davis. Sin embargo, ellos usaron su posición de autoridad académica para impulsar interés en el tema y para inculcar ética en los futuros líderes empresariales. De esta forma, se puede afirmar que Donham y David crearon el contexto intelectual para el futuro trabajo académico en el tema de responsabilidad social, así como su posterior aceptación en las altas esferas empresariales.

1.3. Primer planteamiento teórico de la responsabilidad social – Howard Bowen.

A pesar de que existieron algunos trabajos teóricos sobre la responsabilidad social previo a 1953, tales como *Las Funciones del Ejecutivo*, de Chester Barnard (1938), y *Medición del Rendimiento Social de los Negocios*, de Theodore Kreps (1940), existe consenso que el libro *Responsabilidades Sociales del Hombre de Negocios*, de Howard R. Bowen (1953), marca el comienzo de la “literatura moderna en este tema” (Carroll, 1999, p. 269). Por ende, esta sección revisará sus principales argumentos, dentro de los cuales se encuentran las preocupaciones sociales que motivaron su trabajo, los cambios generacionales que representaron una oportunidad de aceptación, la operatividad de la responsabilidad social y sus posibles problemas.

Cabe recalcar que el libro de Howard Bowen se ha convertido en una especie de tesoro escondido porque es muy difícil de encontrar y tiene fundamentos que pueden contribuir al mejoramiento de la responsabilidad social actual. De hecho, en los últimos años se ha experimentado un renacimiento de su influencia: una investigación de Aurélien Acquier, Jean-Pascal Gond y Jean Pasquero encontró que "el libro nunca fue citado más de tres veces por año desde 1955 hasta Diciembre del 2000. Después fue citado más de 10 veces entre Enero de 2001 y Diciembre de 2004, y, finalmente, más de 40 veces entre Enero de 2005 y Octubre de 2008" (Acquier et al., 2011, p. 638).

Conforme a este autor, la responsabilidad social "se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en el contexto de los objetivos y valores de nuestra sociedad" (Bowen, 1953, p. 6). Sin embargo, en vista de que lo importante de un trabajo no es sólo la definición final sino el proceso de pensamiento que lleva a su consecución, se presenta a continuación una descripción más precisa de esta primera obra detallada sobre las responsabilidades sociales de las empresas.

1.3.1. Preocupaciones principales.

Las preocupaciones principales de Bowen se fundamentaron fuertemente en puntos de vista Protestantes y de ética Cristiana. De hecho, el libro de Bowen apareció por primera vez "como un volumen de una serie sobre *Éticas Cristianas y la Vida Económica*" (Acquier et al., 2011, p. 613), y recibió financiamiento de la Rockefeller Foundation. Básicamente, las preocupaciones principales incluyen la propiedad privada, la concentración de poder y la distribución de ingresos.

En el concepto de **propiedad privada**, Bowen explicó que esta "representa responsabilidad a otros", y sustenta su argumento en los principios de Stewardship y Trusteeship. Estos principios Protestantes son críticos de los componentes centrales del capitalismo, aunque tienen un carácter reformista y no revolucionario. En el caso de Stewardship, Bowen manifiesta que "aquellos que son dueños de propiedad tienen el deber de usarla y administrarla, no exclusivamente para sus propios propósitos, sino de forma que sirva las necesidades de toda la sociedad" (Bowen, 1953, p. 33). En este contexto, Bowen no expresó un rechazo a la propiedad privada, sino más bien una concientización sobre las

responsabilidades que la misma conlleva. En el caso de Trusteeship, Bowen resalta que "el dueño {de propiedad privada} es un fideicomisario que responde ante Dios y la sociedad" (Bowen, 1953, p. 33). De esta forma, tomando tal vez una inspiración religiosa, Bowen manifiesta que ser dueño de propiedad privada no es un privilegio individual, sino una asignación colectiva que debe ser usada en beneficio de la sociedad. La propiedad privada es un componente principal del capitalismo, y Bowen expresa su crítica a la misma con el afán de reformar su conceptualización, no rechazarla.

En el concepto de **concentración de poder**, Bowen expresa su preocupación acerca del poder que llegan a tener las grandes empresas en función de su potencial económico. Los grandes empresarios no son elegidos por elecciones populares, sino que ganan poder por sus propias acciones; por ende, en vista de que su poder se basa en su habilidad de hacer dinero, es peligroso que no existan controles sociales, ya que "el poder ilimitado causa corrupción e injusticia social" (Acquier et al., 2011, p. 617). En vista de este riesgo, Bowen sugiere, en alineación con la tradición Protestante, que deben existir antidotos sociales, tales como estructuras cooperativas, labor organizado, y la distribución más amplia posible de acceso a las fuentes de producción. Se puede decir que Bowen visualiza a las relaciones de poder económico como análogas al sistema de distribución de poder democrático, donde el gran empresario es un Presidente o Primer Ministro cuyo poder es controlado por un Congreso y Cuerpo Legal, y que debe responder ante ellos. De esta forma, el poder deja de ser solo un privilegio y se convierte en una responsabilidad.

Finalmente, en el concepto de **ingresos**, Bowen manifiesta que los mismos son peligrosos para la sociedad cuando no son distribuidos justamente. Partiendo nuevamente desde intenciones reformistas, "el sistema de ingresos se puede defender cuando la cantidad de ingresos y su uso son determinados en función de las necesidades de la sociedad" (Bowen, 1953, p. 36). Sin embargo, critica la motivación de ingresos cuando es perseguida como un fin por sí solo, ya que se corre el riesgo de "disminuir el sentido de vocación del trabajador, reducir el trabajo a una comodidad, y negar que la justicia debería ser el criterio principal para determinar su distribución" (Acquier, et al., 2011, p. 617). En este punto, Bowen parece sugerir, adelantándose a su época, que las empresas pueden tener grandes ingresos, pero deben redistribuirlos en forma de salarios dignos, sistemas de seguridad e impuestos.

Howard Bowen era un economista con sincera preocupación por los problemas de carácter social de su época. Su afán no fue destruir el capitalismo, sino encontrar, como otros autores de su época, "un camino intermedio funcional entre los dos extremos de socialismo y capitalismo *laissez faire* puro" (Acquier et al., 2011, p. 616). En el contexto de su época, sus ideas tuvieron recepción positiva.

1.3.2. Oportunidad de aceptación - nuevas características empresariales.

A pesar del decaimiento posterior en su influencia, las ideas de Bowen tuvieron recepción positiva debido a varias características y situaciones vividas durante los años 50 en Estados Unidos. Específicamente, la obra de Bowen tuvo aceptación en las altas esferas empresariales debido a la profesionalización de gerentes durante la época, situación que conllevó a que los líderes empresariales tengan una mejor formación académica y mayor concientización sobre las consecuencias de sus acciones.

En primer lugar, existía una oportunidad de inculcar valores sociales y éticos en las grandes empresas debido a la separación de pertenencia y gerencia de empresas. Durante la era de grandes negocios del final del siglo XIX, los dueños de las grandes corporaciones, o por lo menos los accionistas mayoritarios, mantenían control directo de la gestión operativa de las mismas. Sin embargo, conforme a Berle y Means (1932), durante el siglo XX, la relación cambió porque los dueños de las empresas pasaron a mantener control estratégico y delegaron la gestión operativa a gerentes salariables profesionales. Este cambio ocasionó que los gerentes ya no sean necesariamente los herederos de fundadores de empresas, sino administradores de negocios competentes, con educación transversal y con la capacidad de "percibir las implicaciones sociales de sus funciones" (Bowen, 1953, p. 99). De esta forma, los nuevos administradores, y quienes fueron influyentes durante la era de Bowen, tenían mayor autonomía, y podían buscar intereses personales, tales como prestigio y legitimidad, "ventajas que podían obtener al asumir responsabilidades sociales con la sociedad" (Acquier et al., 2011, p. 619). Este contexto de cambio en las relaciones de gerencia de negocios, permitió que las ideas de Bowen no sean un llamado a oídos sordos, sino que reflejen las necesidades de su época, y que sirvan para satisfacer los mismos intereses del mundo empresarial.

El otro factor importante, y que se deriva de esta misma separación, es la mejor educación que tenían los nuevos administradores de negocios, la misma que incluía varios aspectos de carácter social. Las escuelas de negocio impulsaron estos cambios, de tal manera que

escuelas de negocio, como Harvard Business School y Columbia Business School, empezaron a poner mayor énfasis en la conciencia social y ética de sus estudiantes. Por ejemplo, a partir de 1946, Donald K. David, de Harvard, impulsó un cambio radical en el curriculum de su universidad, para poner mayor enfoque a "las responsabilidades públicas de la empresa" (Spector, 2008, p. 323) y permitir que sus estudiantes desarrollen destrezas humanas para actuar con mayor ética al momento de tomar decisiones. Obviamente el cambio en material enseñado en escuelas de negocio tardó en consolidarse, pero fue muy importante que las escuelas más prestigiosas lo lideren. Para 1961, y ya con influencia del libro *Responsabilidades Sociales del Hombre de Negocios*, la Columbia Business School añadió una clase de "Negocios y la Sociedad" (Marens, 2008, p. 64) a su curriculum, y promovió la publicación de un libro de texto sobre responsabilidad social.

Finalmente, y en respuesta a los cambios generacionales en las altas gerencias empresariales, los líderes de negocio de la época de Bowen tenían una mayor conciencia social que en otras épocas. Por ejemplo, la revista *Fortune* realizó una encuesta en 1946, en la cual el 93,5% de los gerentes encuestados manifestaron estar de acuerdo con la idea que "los negocios eran responsables de las consecuencias de sus acciones en una esfera más amplia que aquella representada por sus reportes de ganancias y pérdidas" (Bowen, 1953, p. 44). Adicionalmente, una encuesta de 1961 de la *Harvard Business Review*, dirigida a gerentes de niveles alto y medio, encontró que "5 de cada 6 encuestados expresaron que no es ético para un ejecutivo actuar solamente en función de los intereses de los accionistas de la empresa" (Spector, 2008, p. 330). Las tendencias en el mundo empresarial habían cambiado, y abierto varias oportunidades para que las corporaciones actúen de forma ética, y que se conviertan en agentes de cambio.

El libro de Bowen, que marca el inicio de la literatura de responsabilidad social, fue escrito en un momento oportuno, donde los líderes de negocios buscaban una forma de tener un mejor impacto en la vida de sus comunidades. Los factores que llevaron a este cambio fueron diversos: la separación de gerencia y pertenencia, la profesionalización de la gerencia, las nuevas ofertas curriculares en escuelas de negocios, e incluso la Guerra Fría. Sin embargo, las intenciones por si solas no eran suficientes para poder canalizar las nuevas motivaciones de empresarios hacia un verdadero cambio social. De hecho, el problema del concepto de responsabilidad social, incluso en la actualidad, es la falta de claridad en su operatividad. Sin mecanismos específicos que permitan aplicar la responsabilidad social en las empresas, la discusión al respecto se convierte lírica, llena de

grandes ideas que no tienen utilidad práctica. Por eso, es necesario revisar brevemente también lo que Bowen manifiesta con respecto a cómo las empresas pueden emplear el concepto de responsabilidad social.

1.3.3. Operatividad.

Conforme a la redacción de Bowen, lo primero que se necesita para lograr que las empresas adopten una actitud responsable para la sociedad, es una clara definición de los roles de cada parte. Por un lado, los gerentes de negocios "deben adquirir un sentido fortalecido de vocación, y reconocer que los negocios existen no para ingresos, poder o crecimiento personal, sino para servir a la sociedad" (Bowen, 1953, p. 135). Consecuentemente, esta redefinición requiere que la compañía sea redefinida como el centro de una red de constituyentes, la cual incluye a clientes y a todas las partes afectadas (trabajadores, proveedores, accionistas y ciudadanos en general). Nótese que este concepto es muy similar al de los *stakeholders*, concepto que incluye, junto a los accionistas, a todos los grupos de la sociedad que pueden verse afectados por las operaciones de las empresas; sin embargo, Bowen no usó esa palabra específica para referirse a sus ideas.

Por el otro lado, Bowen se refirió a la respuesta de la sociedad respecto a las nuevas responsabilidades de las empresas. Específicamente, Bowen manifestó que las expectativas de los ciudadanos necesitaban ser "clarificadas y definidas democráticamente, y que las mejores prácticas sociales identificadas debían ser generalizadas a través de estándares" (Bowen, 1953, p. 140-141). De esta forma, Bowen buscaba que las responsabilidades sociales sean definidas a través de consensos, y que a las empresas no se les obligue a responder por más de lo que realísticamente puedan cumplir. De igual manera, Bowen sugería que el proceso de definir responsabilidades debía ser progresivo, y mejorado continuamente. Necesariamente, era crucial también consolidar una relación estable de trabajo entre las empresas y la sociedad, y para ello, ambas partes debían encontrar mecanismos que permitan lograrlo.

Sin embargo, Bowen también consideraba que se necesitaban iniciativas específicas para lograr que las empresas adopten responsabilidades sociales. Por ejemplo, propuso la "utilización general de códigos empresariales de buenas prácticas, convirtiéndose en un antecesor de los códigos de ética que se usan en la actualidad" (Acquier et al., 623). Adicionalmente, también sugirió que se incrementen reformas en los planes curriculares de

las escuelas de negocios, para dar mayor peso a perspectivas económicas y sociales. Otra propuesta era la de desarrollar "auditorías sociales cada 5 años" (Bowen, 1953, p. 155), y de esta forma evaluar el cumplimiento de objetivos sociales, y plantear nuevas metas. Finalmente, Bowen consideró que las corporaciones debían trabajar conjuntamente con el gobierno para colaborar en objetivos de carácter social, usando como referencia la exitosa cooperación que existió durante la Segunda Guerra Mundial.

Bowen también expuso que la responsabilidad social requería reformas en cuanto a la conformación de las directivas en las empresas y la creación de nuevas instituciones de control social. Para esto, Bowen planteó algunas iniciativas, tales como, por ejemplo, incluir a trabajadores, proveedores, clientes o representantes de la comunidad local en las mesas directivas. Adicionalmente, Bowen planteó la creación de nuevas instituciones que controlen la responsabilidad social de empresas, y que presionen a las empresas a actuar de forma ética. Su visión era que el gerente de negocios debía responder "no solo a su mesa directiva, accionistas y colector de impuestos, sino también a trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad y el público en general" (Bowen, 1953, p. 159). Con este propósito, Bowen puntualizó varios ejemplos en Gran Bretaña, Escandinavia, y Alemania, y propuso la creación de un Consejo Nacional Económico, regulado por el gobierno, que monitoree el comportamiento social de las grandes empresas.

1.3.4. Autores contemporáneos.

El libro de Bowen marcó la primera contribución teórica al concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y el inicio del debate académico sobre el tema. Aunque existieron otras contribuciones, estas se enfocan más en la intervención gubernamental, tema que era de bastante interés durante la época.

Específicamente, y tomando la responsabilidad social de empresas como un deber de regulación gubernamental, autores como Benjamin Selekman, quien escribió el libro *Filosofía Moral para la Gestión* (1959), incitaron a líderes de negocios a aceptar que el gobierno debe controlar la responsabilidad social de empresas, porque dudaban que el "sacrificio voluntario... pueda servir como una alternativa práctica" (Selekman, 1959, p. 43-44). Otro autor, E. Dale, quien escribió un artículo para el *Harvard Business Review* denominado *La Gerencia debe responder* (1960), manifestó que la falta de regulación en la responsabilidad social era anti-democrático, ya que, al dar a los empresarios responsabilidades sociales, los ciudadanos no tendrían "voz en la selección de sus

representantes, ni poder para pedirles cuentas". Incluso Joseph Levitt, quien en 1958 escribió un artículo en crítica de la responsabilidad social (*Los peligros de la Responsabilidad Social*), manifestó que para los líderes empresariales era "irrealista y probablemente contraproducente" (Marens, 2008, p. 63) asumir la responsabilidad activa de mejorar la sociedad, pero estaba de acuerdo en que era beneficioso que estos respeten la independencia gubernamental.

Las ideas de Bowen tuvieron una recepción positiva en la comunidad empresarial, pero nadie estaba dispuesto a aceptar propuestas de mayor intervención gubernamental. De hecho, puede ser que el libro de Bowen, a diferencia de las contribuciones de otros autores, tuvo aceptación debido a que no hizo mucho énfasis en el rol del gobierno, y más bien puntualizó el concepto de la ética en negocios. Sin embargo, Bowen y sus colegas no eran especialistas en ética, y su interés en la responsabilidad social surgió debido a otros intereses disciplinarios, tales como la economía, las relaciones laborales, y precisamente el rol del gobierno en la sociedad. En este contexto, la contribución de Bowen y los primeros autores no es necesariamente sus definiciones o planteamientos, sino más bien el hecho de que sentaron las bases para el desarrollo eventual del concepto más técnico de responsabilidades de negocios, el cual se denominaría después como Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

1.4. Evolución de la RSC.

Una vez que se generó interés en la idea de que las empresas pueden asumir responsabilidades sociales, el mundo académico pudo empezar un debate más técnico al respecto. Durante los siguientes años, la discusión se centró en dos períodos:

- Durante la década de los 60 y 70, la atención se centró en la expansión de la definición de responsabilidad social. A pesar que algunos académicos aun argumentaban que las empresas solo tienen la responsabilidad de generar ingresos para sus accionistas, el consenso general era que existía la factibilidad y conveniencia de que las empresas adopten obligaciones con la sociedad. Los autores que tuvieron mayor influencia durante este período incluyen a Keith Davis,

Joseph W. McGuire, Clarence C. Walton, Morrell Heald y George Steiner, entre varios más.

- A partir de la década de los 80, la discusión se volvió más técnica, y se centró en la forma de implementar la responsabilidad social en empresas y cómo medirla. Adicionalmente, se despertó también interés en los efectos de la responsabilidad social, y se realizaron estudios para determinar la relación entre este concepto y factores como la rentabilidad y la reputación corporativa.

Esta evolución se describirá en la presente sección. En adelante, se utilizará la abreviación RSC para referirse a la responsabilidad social corporativa, ya que durante la época de Bowen todavía no se usaba este término.

1.4.1. Expansión de literatura y nuevas definiciones.

A partir de los años 60, se evidenció un gran interés en el tema de RSC, y por ende varios académicos trabajaron arduamente para consolidar una definición clara y comprehensiva del concepto.

El primer contribuidor relevante, y quizás el más influyente, fue Keith Davis, quien como profesor en la Universidad Estatal de Arizona escribió extensivamente sobre el tema. Autor de varios artículos sobre RSC, y coautor de un libro de texto sobre el tema, Davis expuso la siguiente definición:

"La responsabilidad social...se refiere a las obligaciones que tiene una persona de considerar los efectos de sus decisiones y acciones sobre todo el sistema social. Los hombres de negocios aplican la responsabilidad social cuando consideran las necesidades e interés de otros, quienes pueden ser afectados por sus acciones empresariales. Al hacerlo, ellos van más allá de los estrechos intereses económicos y técnicos de su firma" (Davis y Blomstrom, 1966, p. 12)

Adicionalmente, Davis expuso la idea de que algunas decisiones responsables pueden ser justificadas porque traen beneficios económicos a largo plazo para la empresa, y por ende reembolsan el enfoque responsable adoptado (Davis, 1960, p. 70). Este razonamiento es muy valioso, porque delinea ideas que fueron "comúnmente aceptadas al final de la década de los 70 y en la década de los 80" (Carroll, 1999 p. 271). Finalmente, Davis propuso también la ahora famosa *Ley de Hierro de Responsabilidad*, la cual especifica que "las responsabilidades sociales de las empresas deben estar relacionadas a su poder social"

(Davis, 1960, p.71). La idea era que mientras más grande sea una empresa -por tamaño o ingresos- mayores son las responsabilidades que debe asumir ante la sociedad.

Otro autor influyente fue Joseph W. McGuire, quien propuso que las responsabilidades sociales de las empresas pueden tener un alcance más amplio. Este académico, quien también escribió un libro de texto sobre el tema, planteó que "la idea de responsabilidades sociales supone que la corporación no tiene solamente obligaciones económicas y legales, sino también ciertas responsabilidades hacia la sociedad que se extienden más allá de estas obligaciones" (McGuire, 1963, p. 144). Específicamente, según McGuire, la corporación debe tomar "un interés en la política, en el bienestar de la comunidad, en la educación, en la felicidad de sus empleados... y actuar de forma justa, como un ciudadano correcto lo haría" (Carroll, 1999, p. 272). Este razonamiento tuvo bastante influencia, e incluso ocasionó que Keith Davis revise su propia definición para añadir lo siguiente: "la sustancia de la responsabilidad social emerge de la preocupación por las consecuencias éticas de las acciones empresariales, y la forma como estas pueden afectar los intereses de otros" (Davis, 1967, p. 46). McGuire tuvo mucha influencia en la discusión de responsabilidad social, e incluso en la fundamentación de temas administrativos como la ética empresarial y la ciudadanía corporativa.

Otro contribuyente de consideración fue Clarence C. Walton, quien escribió, en 1967, el libro *Responsabilidades Sociales Corporativas*. Inspirado por el propósito de encontrar el rol de la firma de negocios y la persona de negocios en la sociedad moderna, Walton expuso la siguiente definición de la responsabilidad social:

"En resumen, el nuevo concepto de responsabilidad social reconoce las íntimas relaciones existentes entre la corporación y la sociedad, y acepta que estas relaciones deben estar en la mente de los altos gerentes cuando la corporación, y sus grupos relacionados, persiguen sus respectivas metas" (Walton, 1967, p. 18).

Adicionalmente, Walton planteó la idea, ahora aceptada, de que la RSC debe ser adoptada voluntariamente, y que no se puede presionar a través de leyes o coerción social. Finalmente, Walton manifestó que la RSC puede involucrar algunos costos, los mismos que, posiblemente, no generarán ningún beneficio económico medible para la empresa.

Ya en la década de los 70, un autor llamado Morrell Heald contribuyó con una interesante reseña histórica de la responsabilidad social en empresas. A través de un libro titulado *Las*

Responsabilidades Sociales de los Negocios: Compañía y Comunidad, Morrell Heald argumentó que el concepto de responsabilidad social había evolucionado precisamente porque los líderes de negocios la "definieron y experimentaron" (Heald, 1970, p. xi). Su aporte consistió en describir en estilo histórico la evolución de los programas corporativos orientados a la comunidad, así como los puntos de vista de sus líderes, descubriendo que desde el comienzo del siglo había existido un interés genuino en la filantropía e iniciativas comunitarias. De esta forma, la evolución de la RSC se convertía en la respuesta a las mismas preocupaciones de los grandes empresarios.

La siguiente contribución fue la de Harold Johnson, quien analizó varias definiciones de la RSC en su libro *Negocios en la Sociedad Contemporánea: Esquema Conceptual y Temas*. Su estrategia fue la de presentar varios razonamientos para la adopción de la RSC, y analizarlos. A continuación se explican las cuatro definiciones que planteó:

1. **Sabiduría conceptual:** esta primera definición manifiesta que "una firma socialmente responsable es aquella cuya administración maneja intereses múltiples. En vez de buscar solamente mayores ingresos para sus accionistas, una empresa responsable también toma en cuenta sus empleados, proveedores, vendedores, comunidades locales, y la nación" (Johnson, 1971, p. 50). La idea es que las operaciones de la empresa se realizan dentro de un contexto socio-económico que depende de la corporación para asegurar su bienestar.
2. **Maximización de ingresos a largo plazo:** esta segunda definición sugiere que " las empresas implementan programas sociales para incrementar los ingresos de su organización" (Johnson, 1971, p. 54). En este contexto, la RSC es parte de la estrategia de negocios de una empresa, y su implementación busca, a largo plazo, incrementar cuotas de mercado, reducir costos operativos de forma responsable, y mejorar la rentabilidad de la empresa.
3. **Maximización de utilidad:** esta tercera definición asume que las firmas de negocios consideran también al bienestar de su comunidad como parte de su utilidad, y por ende implementan la RSC para maximizar la consecución de objetivos que no están limitados a la generación de ingresos. En este contexto, una empresa que genera ingresos, pero que también tiene efectos positivos en su comunidad o en sus trabajadores, logra maximizar su utilidad (Johnson, 1971, p. 68).

4. **El punto de visto lexicográfico:** esta definición explica que las corporaciones establecen sus objetivos de acuerdo a importancia, y fijan metas específicas para cada objetivo. Las metas son establecidas de acuerdo a las experiencias propias de cada empresa, y conforme a los resultados de otras empresas. En este contexto, Johnson explica, las organizaciones adoptan metas de RSC porque ven que otras empresas cumplen metas de esta índole, y "quieren tener una actuación por lo menos igual a sus competidores en circunstancias similares" (Johnson, 1971, p. 73).

En ese mismo año, apareció una contribución valiosa gracias al Comité de Desarrollo Económico (CED), un ente de pensamiento empresarial. En su publicación *Responsabilidades Sociales de las Corporaciones de Negocios* (1971), el CED puntualizó que la RSC emerge debido a las nuevas expectativas del público:

"Se está pidiendo que los negocios asuman responsabilidades más amplias a la sociedad... y que fortalezcan una escala prolongada de valores humanos. Efectivamente, se está pidiendo que las corporaciones contribuyan más a la calidad de vida americana, y que no se limiten solamente a proveer bienes y servicios. Debido a que los negocios existen para servir a la sociedad, el futuro empresarial depende de la calidad de respuesta que tengan los gerentes para satisfacer las expectativas del público" (CED, 1971, p. 16).

Adicionalmente, y en respuesta a una encuesta realizada por la *Opinion Research Corporation*, donde dos tercios de los encuestados manifestaron que "los negocios tenían una obligación moral de ayudar a otras instituciones a lograr progreso social, incluso a expensas de su rentabilidad" (Carroll, 1999, p. 275), el CED también planteó los siguientes círculos de responsabilidad social:

- **Círculo Interno de Obligaciones Económicas:** estas son las responsabilidades básicas de las empresas, las cuales incluyen la creación de bienes, servicios, empleo y crecimiento económico.
- **Círculo Intermedio de Cumplimiento:** esto se refiere a la responsabilidad de realizar las funciones económicas con consideración de la comunidad en la cual opera la empresa. Por ejemplo, con respeto a la preservación del medio ambiente; con condiciones óptimas para los empleados, etc.
- **Círculo Externo:** estas son responsabilidades que la empresa debería asumir fuera del alcance de su función económica, tales como la reducción de la pobreza.

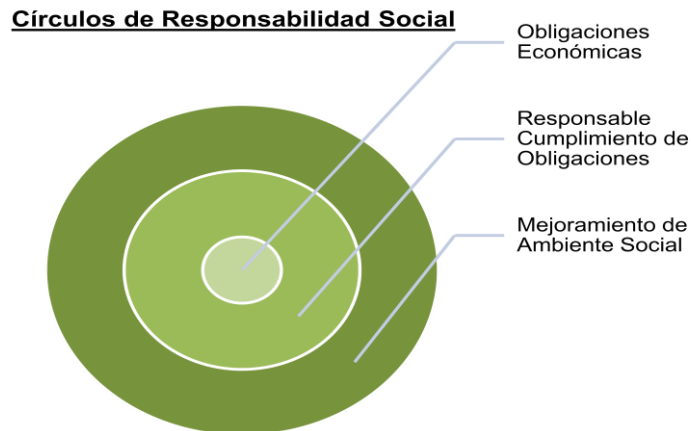


Gráfico No.1: Círculos de Responsabilidad Social

Fuente: Elaboración propia en base a Carroll (1999)

El enfoque del CED es muy interesante, especialmente porque este organismo era patrocinado por el sector privado. De esta forma, los empresarios de los 60 y 70 expresaban su interés en nuevas temáticas sociales, tales como el medio ambiente y las buenas relaciones laborales.

Otro autor influyente fue George Steiner, quien también escribió un libro de texto sobre la RSC. Steiner manifestó que las empresas son fundamentalmente instituciones económicas, pero que “tienen la responsabilidad de ayudar a la sociedad a lograr sus objetivos básicos” (Steiner, 1971, p. 164), tales como el bienestar social, la preservación del medio ambiente y la reducción de la pobreza. Adicionalmente, añadió que las responsabilidades sociales de las empresas representan un cambio de actitud en la toma de decisiones, y no una variación radical en sus funciones económicas. Su argumento era que las empresas debían “adoptar una filosofía que considere el interés social (de la empresa y la sociedad) a largo plazo”, para de esta forma permitir que los intereses de ambos grupos se cumplan paralelamente.

En 1973, Keith Davis revisó su definición de RSC para dar atención a varias críticas respecto al concepto. En ese año, Davis publicó un artículo llamado *Argumentos a favor y en contra de la RSC*, donde analizó los puntos de vista de varios críticos del concepto, como Milton Friedman, quien expuso la idea que “pocas tendencias podrían destruir de forma tan completa las fundaciones de nuestra libre sociedad como la aceptación por parte de

oficiales corporativos de una responsabilidad social aparte de aquella de generar la mayor cantidad posible de ingresos para los accionistas (Friedman, 1962, p. 133). Ante esta posición, Davis argumentó que, debido a cambios en expectativas del público, los gerentes de grandes empresas tenían la obligación de asumir responsabilidades sociales, ya que el no hacerlo no sería en el mejor interés de sus mismos accionistas. Adicionalmente, expuso lo siguiente sobre la RSC:

“La RSC se refiere a que la empresa debe considerar, y responder, a temas adicionales a sus requisitos económicos, técnicos y legales... Significa que la responsabilidad social empieza donde la ley termina. Una empresa no es socialmente responsable si solamente cumple con los requisitos mínimos de la ley”. (Davis, 1973, p. 313)

Esta posición afirma la idea que el simple cumplimiento de estándares laborales y pago de impuestos no es suficiente para ser responsable, ya que las expectativas del público demandan más.

Dos autores adicionales, Henry Eilbert e I. Robert Parket, aportaron con una analogía interesante para describir la RSC. Su interés no era de formular una definición conceptual, sino más bien explicar su función en la práctica. De esta forma, en su libro de 1973, manifestaron lo siguiente:

“Tal vez la mejor manera de entender la responsabilidad social es de pensar como un “buen vecino”. El concepto involucra dos fases. En primer lugar, significa no realizar actividades que puedan destruir el vecindario. Y en segundo lugar, implica la adopción voluntaria de ayudar a resolver problemas del vecindario.

En términos reales, la responsabilidad social corporativa significa el compromiso de una empresa, o del sector empresarial en general, de adoptar un rol activo en la solución de amplios problemas sociales, tales como la discriminación racial, la contaminación ambiental, el tráfico o el decaimiento urbano”. (Eilbert y Parket, 1973, p. 7)

En un libro de 1975, Jules Backman, un profesor de economía de la New York University, argumentó que varios conceptos de la RSC debían ser medidos, junto a indicadores financieros, como parte de un análisis de desempeño social de las empresas. Específicamente, Backman puntualizó los siguientes temas que debían ser medidos:

“Empleo de grupos minoritarios, reducción en la contaminación, mayor participación en programas para mejorar la comunidad, mejoras en la provisión de servicios de salud, mejoras en la seguridad y salud industrial – estos y otros programas designados para mejorar la calidad de vida están dentro de las temáticas que incluye la responsabilidad social” (Backman, 1975, p. 2-3).

A partir de este precepto, surge la idea que las empresas deben evaluar su *Desempeño Social Corporativo*, el cual debe estar a la par de su desempeño financiero. El proponente inicial de esta idea fue S. Prakash Sethi, quien también en 1975 discutió las *dimensiones del desempeño social corporativo*, donde puntualizó que las empresas tienen la obligación social de responder a problemas del mercado. Adicionalmente, añadió, “la responsabilidad social implica que el comportamiento corporativo debe ser congruente con las normas, valores y expectativas prevalecientes de desempeño” (Sethi, 1975, p. 62). De igual manera, postuló la idea de capacidad de respuesta corporativa, indicando que las empresas debían “adaptar su comportamiento corporativo a las necesidades sociales” (Carroll, 1999, p. 279), tomando un enfoque anticipatorio y preventivo.

En 1976, H. Gordon Fitch ofreció una definición en función de los problemas sociales. Según este autor, “la responsabilidad social corporativa se define como el intento consciente de solucionar problemas sociales causados, total o parcialmente, por la corporación”. En el punto de vista de Fitch, la RSC implica que las empresas identifiquen problemas sociales, y que prioricen aquellos que pueden resolver primero.

Finalmente, un estudio de Abbott y Monsen en 1979 buscó encontrar el estado de la RSC en las empresas incluidas en la lista *Fortune 500*. A pesar que el estudio no derivó en una metodología contundente, las encuestas realizadas permitieron identificar temáticas que las empresas consideraban dentro del espectro de responsabilidad social, las cuales incluyeron “al medio ambiente, igualdad de oportunidades, personal de trabajo, participación en la comunidad y productos” (Carroll, 1999, p. 282).

De esta forma, se establecieron varias definiciones de la RSC, y se empezó a discutir las temáticas que se encuentran dentro de su alcance. En las subsecuentes décadas, y como se describe a continuación, el interés académico cambió a temas más específicos, tales como la medición de la RSC, su operatividad, y sus efectos en variables empresariales que incluyen a la rentabilidad y la reputación corporativa.

1.4.2. Nuevos temas de interés.

Como se puntualizó en la sección anterior, el interés académico hasta mediados de los 70 se centró en encontrar una definición concisa de la RSC, y establecer las temáticas que se encuentran dentro de su alcance. Posteriormente, la discusión se volvió más técnica y se enfocó en las formas de medir y dar operatividad a la RSC, así como los efectos de la misma en variables empresariales.

1.4.2.1. Operatividad y Medición de la RSC.

En este primer nuevo tema, el autor más importante, y cuyas contribuciones han servido inmensamente de referencia para el presente documento, es Archie Carroll. En primer lugar, Carroll (1979) propuso que la RSC tenía los siguientes cuatro componentes:

- a) Responsabilidades económicas: la obligación de una empresa de ser rentable y próspera, así como cumplir con las necesidades de consumo de la ciudadanía.
- b) Responsabilidades legales: la obligación de cumplir objetivos económicos dentro de los parámetros establecidos por la ley.
- c) Responsabilidades éticas: reflejan códigos, normas y valores no tipificados, derivados implícitamente de la sociedad.
- d) Responsabilidades discrecionales: voluntarias y filantrópicas por naturaleza, y difíciles de evaluar.

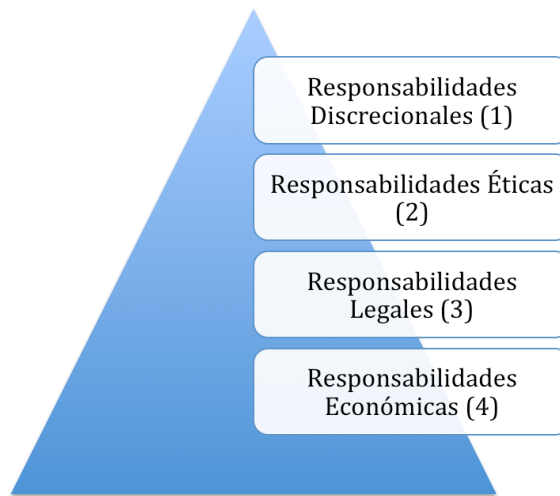


Gráfico No.2: Distribucion de Carroll

Fuente: Elaboración propia en base a Carroll (1979)

Posteriormente, Carroll propuso que estos componentes debían ser vistos en función de tres aspectos transversales: responsabilidades sociales, capacidad de respuesta social, y los temas sociales identificados.

Bajo estos parámetros, Carroll expuso que las empresas debían medir su Desempeño Social Corporativo (DSC) para poder determinar si estaban efectivamente cumpliendo con los requisitos de la RSC. Expandiendo lo propuesto previamente por Sethi, Carroll especificó los pasos que los gerentes debían seguir para establecer un DSC coherente:

1. Necesitaban contar con una definición básica de RSC, que sirva de referencia.
2. Necesitaban comprender los temas de responsabilidad social dentro de su alcance, así como los *stakeholders* a quienes la empresa tenía responsabilidad.
3. Especificar una filosofía de reacción a los problemas sociales encontrados (Carroll, 1979, p. 499).

La idea era que las empresas conozcan las temáticas generales de la RSC, pero que usen instrumentos como el DSC para establecer metas, y alinear su comportamiento social a los valores y normas de su misma empresa. No se trataba de tener dos culturas distintas para actividades económicas y sociales, sino más bien de homologarlas.

En 1980, Thomas Jones también contribuyó con una perspectiva interesante. Este autor especificó que la RSC tiene dos facetas:

1. La obligación debe ser adoptada voluntariamente; coerción por leyes o sindicatos no es aceptable.
2. La obligación es extensa, y va más allá de los deberes tradicionales a accionistas, incluyendo a grupos de la sociedad como clientes, empleados, proveedores y comunidades. (Jones, 1980).

En 1982, Dalton y Cosier presentaron una matriz 2x2 de evaluación para evaluar la RSC en empresas, la cual es simple pero precisa, y especifica que las empresas responsables son aquellas que actúan de forma legal y responsable. La matriz contiene cuatro celdas, con las palabras *ilegal* y *legal* en un eje, e *irresponsable* y *responsable* en el otro.

Tabla No. 1: Matriz de evaluación de RSC

	llegal	Legal
Irresponsable		
Responsable		Ideal

Fuente: Elaboración propia en base a Dalton y Cosier, 1982

De esa forma, se toman las acciones de una empresa, y se trata de que cada una se ubique en la celda que corresponda legal y responsable. El problema con esta metodología es que, mientras legal se puede evaluar conforme al cumplimiento de la ley, lo responsable queda abierto a la interpretación.

De todas formas, el interés y aceptación del concepto de RSC, así como su evaluación a través del DSC se continuó consolidando en la década de los 80. De esta forma, en 1985, Steven Wartick y Philip Cochran pusieron la definición conceptual de Carroll en el contexto de principio, procesos y políticas. Su formulación sugirió que “los aspectos éticos de la responsabilidad social debería ser vista como principios, la capacidad de respuesta como procesos, y los temas sociales como políticas” (Carroll, 1999, p. 287). Consecuentemente, la idea era que la RSC no quede en teoría, y que puede ganar operatividad a través de características propias de las empresas. Eventualmente, se buscaba que la responsabilidad social se convierta efectivamente en un departamento operativo de la empresa, igual de importante que los departamentos financieros, de ventas o legales.

Finalmente, ya en 1991, Donna J. Wood propuso la expansión del esquema de Carroll, haciéndolo más específico al reformularlo en tres partes. Primeramente, expuso que los

principios de responsabilidades sociales debían estar divididas en “legitimidad social (a nivel institucional), responsabilidad pública (a nivel organizacional), y discreción empresarial (a nivel individual)” (Carroll, 1999, p. 289). En segundo lugar, Wood expuso que los procesos debían incluir la “evaluación ambiental, gestión de stakeholders, y gestión temática” (Wood, 1991, p. 694). Finalmente, Wood reestructuró las políticas de responsabilidad social, enfocándolas principalmente en la evaluación de los efectos de las acciones responsables corporativas. Esto es importante en el contexto de que las empresas deben también evaluar el impacto de sus políticas de RSC. Así como las empresas evalúan el éxito de nuevos productos o nuevos procesos, deben también evaluar el impacto de sus programas de RSC, para garantizar que los mismos sean exitosos. La idea es que, en vista de que la RSC no siempre se justifica con mayores ingresos, las empresas deben justificar sus programas de carácter social con la consecución de objetivos de carácter social. De esta forma, si un programa de RSC implica egresos no reembolsables de dinero, pero logra solucionar un problema ambiental o de la comunidad, la empresa estaría actuando en beneficio de todos sus *stakeholders*.

1.4.2.2. Efectos en otras variables.

El otro nuevo interés relacionado a la RSC fue el de encontrar relaciones entre su adopción y otras variables empresariales. Dentro de estas variables, la de mayor popularidad fue la de rentabilidad, ya que, en vista que la función primordial de una empresa es generar ganancias, académicos querían encontrar una relación que refuerce la adopción de RSC. Las relaciones entre RSC y otras variables se discutirá en detalle en el capítulo 2; sin embargo, a continuación se describirán las tendencias principales.

Como se mencionó anteriormente, la relación entre RSC y rentabilidad acaparó la mayor atención. Sin embargo, los resultados no fueron tan robustos como se podría suponer, y no se pudo establecer una relación contundente.

Los primeros análisis empezaron en 1972, liderados por Milton Moskowitz, editor del *Business and Society Review*. Este académico escogió 14 empresas que consideró socialmente responsables (sin discutir la metodología de elección), y evaluó su desempeño en la bolsa de valores por los siguientes 6 meses. Como resultado, Moskowitz encontró que los precios de las acciones de sus 14 empresas “registraron un incremento de 7.28 por ciento en los 6 meses evaluados, en contraste al 4.4 por ciento para el Dow Jones, al 5.1 por ciento del New York Stock Exchange, y al 6.4 por ciento del Standard & Poor’s

Industrials". Este descubrimiento fue un argumento para indicar que empresas socialmente responsables representan buenas oportunidades de inversión.

Sin embargo, en 1975, Stanley Vance de Management Review refutó el argumento de Moskowitz. En primer lugar, Vance analizó el desempeño de los precios de las acciones de las 14 empresas de Moskowitz desde 1972-1975, y encontró que estas bajaron de valor. Este argumento no fue tan fuerte, ya que la bolsa fluctúa constantemente, y la caída en precios pudo haber sido respuesta a algún shock económico. Pero, Vance comparó también el desempeño entre las empresas con mayor y menor puntaje social, y comprobó que las empresas de peor calificación social tuvieron un mejor desempeño en la bolsa de valores.

Otro estudio realizado en 1984, de Cochran y Wood, tampoco encontró una relación entre rentabilidad y RSC. Sin embargo, encontró que hay una relación negativa entre responsabilidad social y la edad de bienes capitales, lo cual se puede atribuir a que las empresas con mayores años de existencia empezaron sus operaciones en condiciones laborales y éticas menos estrictas. Por ende, es posible que el liderazgo de estas empresas no haya asimilado en su totalidad aun el concepto de RSC.

Se realizaron otros estudios relevantes, los cuales se describirán en detalle en el capítulo 2. Sin embargo, es importante notar que el concepto de la RSC ha evolucionado inmensamente desde la propuesta inicial de Howard Bowen. La RSC es ahora un tema de debate académico, no solo en términos de definiciones y aplicación, sino también en términos de efectos. El siguiente capítulo describirá en mayor detalle los efectos de la RSC en diversas variables, y sentará los fundamentos que permitan argumentar beneficios tangibles para las empresas que adopten este concepto en sus operaciones.

1.5. Vista hacia el futuro.

Antes de proceder con el análisis de factores, es importante resaltar como la evolución del concepto de RSC ha llegado al estado actual de responsabilidad en empresas. Específicamente, se puede argumentar que su definición e importancia han sido generalmente aceptadas, tanto por el sector empresarial como por la academia. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de académicos como Carroll, su operatividad aun es ambigua, por lo que las empresas no demuestran todavía una comprensión clara de cómo aplicar el concepto en referencia.

Adicionalmente, se ha comprobado que las grandes empresas son aquellas que tienen mayor obligación de adoptar la RSC, lo cual es bueno, pero puede poner a las pequeñas y medianas empresas en una posición desfavorable. Como se menciona en el abstract, este documento demostrará que la RSC tiene un efecto positivo en la reputación corporativa de las empresas que la adoptan; sin embargo, las empresas que no puedan adoptar este concepto, se verán en desventaja.

Por ende, es necesario que la discusión académica sobre la RSC no se cierre con las definiciones existentes hasta el momento. Es crucial que el mundo académico continúe investigando el tema, y que encuentre metodologías específicas para que todas las empresas puedan posicionarse responsablemente.

En otras palabras, es necesario que la academia trabaje conjuntamente con el sector empresarial, y que las nuevas teorías deriven en estrategias prácticas que puedan ser adoptadas de forma coherente.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE RELACIÓN ENTRE LA RSC Y OTRAS VARIABLES

2.1. Factores que intervienen en la adopción de la RSC.

Una vez revisadas las circunstancias que llevaron a la propuesta de RSC, así como sus planteamientos teóricos, es posible proceder a un análisis de relación entre la RSC y otros factores. La importancia de este análisis radica en que estos factores pueden servir de referencia para entender los efectos de la RSC, así como las motivaciones que pueden tener las empresas para adoptar una cultura de comportamiento responsable.

Antes de empezar, es preciso enunciar ciertas clarificaciones. El análisis que se presentará contiene información importante para el entendimiento de la RSC, pero también tiene limitaciones porque, debido a su carácter bibliográfico, se basa en fuentes secundarias. Sin embargo, las fuentes secundarias consultadas contienen resultados de investigaciones de campo, que permitirán que este documento cuente con valor agregado.

En segundo lugar, es importante resaltar que existen dificultades en determinar una metodología clara para medir la RSC. Por lo tanto es importante también sugerir las temáticas que deben ser incluidas como parte de la RSC.

Ya se mencionó a la metodología de Carroll, la cual sugiere que la RSC es compuesta de cuatro componentes. Sin embargo, el problema con esta metodología es que da mayor peso a los aspectos económico y legal, los cuales las empresas cumplen obligatoriamente para mantenerse en operación, independientemente de su responsabilidad social. Adicionalmente, es difícil evaluar la ética, mientras que lo filantrópico no es necesariamente la mejor forma de ser responsable (ej. Empresa que dona dinero a fundaciones pero dispone sus desperdicios en los ríos).

En este contexto, y con el afán de encontrar una metodología de evaluación más adecuada, Graafland, Eijffinger and Smid (2004) mencionan una nueva distribución que es similar al concepto de la Triple Cuenta de Resultados, y se fundamenta en la idea de Profit, People, Planet. Esta teoría tiene los siguientes componentes:

- **Profit (rentabilidad) o la dimensión económica:** Se refiere a la creación de valor a través de la producción de bienes y servicios, así como a través de la creación de empleo y fuentes de ingresos. La rentabilidad refleja el aprecio de los clientes hacia

los productos de la empresa y la eficiencia mediante la cual los factores de producción son utilizados.

- **People (comunidad) o la dimensión social:** Contiene una variedad de aspectos relacionados al bienestar de los seres humanos, dentro y fuera de la empresa, tales como buenas relaciones laborales, preocupación por el bienestar de trabajadores y sus familias, así como participación en los temas de interés para la comunidad.
- **Planet (medio ambiente) o la dimensión ecológica:** Se refiere a los efectos de la empresa en el medio ambiente.

La idea es que cada componente tenga el mismo peso, otorgándole igualdad de importancia, como se grafica a continuación:



Gráfico No.3: Profit, People, Planet

Fuente: Elaboración propia en base a Graafland, Eijffinger y Smid (2004)

Este concepto puede servir de referencia para poder contextualizar las temáticas que deberían ser incluidas como parte de una medición de la RSC.

Con estas enunciaciones, se procede a analizar la relación de la RSC con la rentabilidad, intervención gubernamental, y condiciones económicas.

2.2. Relación entre la RSC y la rentabilidad.

La primera relación a ser analizada es la que existe entre la adopción de RSC y el desempeño financiero. Esta relación es obviamente la que genera mayor interés porque, de

existir una relación positiva robusta, serviría para motivar a empresarios a implementar programas de RSC en sus compañías. Sin embargo, como se notará en las siguientes páginas, la relación existente no tiene la suficiente contundencia.

2.2.1. Moskowitz y Vance.

La primera iniciativa surgió en la primera edición del *Business and Society Review* (1972), y por parte de su editor Milton Moskowitz. Moskowitz, un periodista de negocios, es reconocido por ser uno de los primeros investigadores en publicar reportes sobre la rentabilidad de empresas socialmente responsables. En 1972, y como parte de la revista académica antes mencionada, Moskowitz sugirió que “las empresas socialmente responsables representan buenas inversiones financieras” (Aupperle et al., 1985, p. 447). A pesar de reconocer que todavía no existía “evidencia real de que demuestre que los mercados capitales serían materialmente afectados por su desempeño social” (Moskowitz, 1972, p. 71), Moskowitz recomendó 14 empresas como inversiones con potencial debido a su desempeño social. Sin embargo, y demostrando una de las falencias de su iniciativa, no reveló detalladamente la metodología que utilizó para determinar sus empresas recomendadas.

En la siguiente edición del *Business and Society Review*, Moskowitz evaluó el desempeño de sus 14 empresas en la Bolsa de Valores en los 6 meses que transcurrieron desde la publicación anterior. Conforme a su análisis, y a los movimientos en la Bolsa de Valores, Moskowitz encontró que los precios de acciones de sus 14 empresas registraron un incremento promedio de 7,28 %, en contraste a un incremento de 4,4 % para el Dow Jones, un 5,5 % para el New York Stock Exchange y un 6,4 % para el *Standard and Poors Industrials*. Moskowitz usó esta evidencia para afirmar que existe una relación entre el desempeño en la Bolsa de Valores (un indicador de rentabilidad financiera) y la RSC, y para argumentar que “las gerencias que actúan de forma responsable poseen también las destrezas necesarias para que una empresa sea rentable” (Alexander y Buchholz, 1978, p. 479).

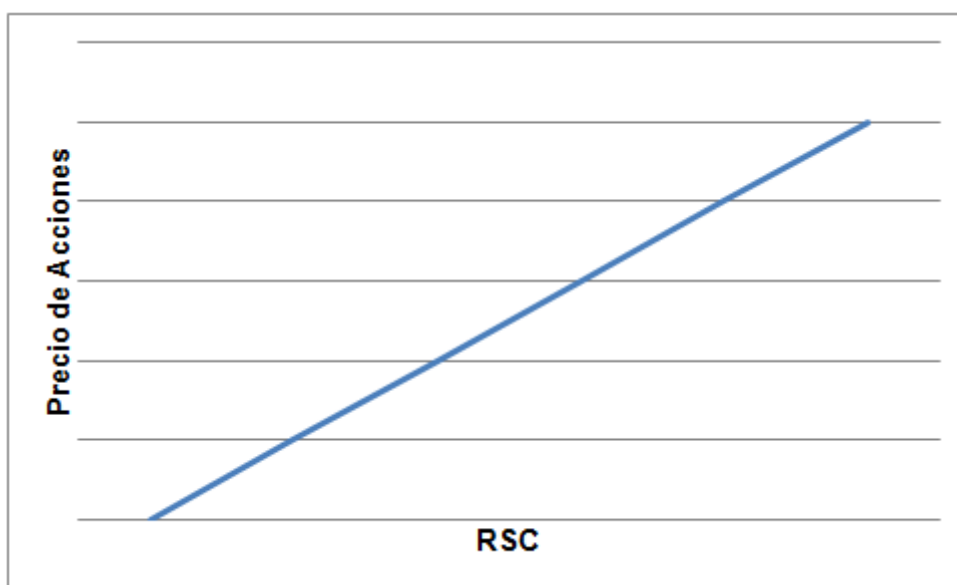


Gráfico No. 4: Relación de RSC y rentabilidad, conforme a Moskowitz

Fuente: Elaboración propia en base a Moskowitz (1972)

Conforme se ilustra en el Gráfico No. 4, el trabajo de Moskowitz sugirió que existe una relación positiva entre la RSC y los precios de acciones en las empresas. En otras palabras, según Moskowitz, las empresas con un mayor nivel de RSC tendrán un buen desempeño en la bolsa de valores, y el precio de sus acciones incrementará en función de incrementos en su RSC.

Sin embargo, la investigación de Moskowitz no es lo suficientemente confiable. Primeramente, el autor no detalló la metodología que usó para seleccionar las empresas socialmente responsables, añadiendo dudas sobre la confiabilidad de su medición de RSC. En segundo lugar, en vista que los instrumentos financieros fluctúan constantemente, Moskowitz debió haber incorporado una variable de riesgo a su medición, que le permita determinar con seguridad el efecto neto de la RSC en los instrumentos financieros. En otras palabras, a pesar que en realidad los precios de acciones de las 14 empresas de Moskowitz subieron de valor, no hay forma de saber si este incremento se debe a la RSC, y no a otros factores, como variaciones en precios del petróleo, la especulación, entre otros. Finalmente, es cuestionable que Moskowitz haya usado un periodo de tiempo de apenas 6 meses ya que es muy poco tiempo para determinar una tendencia contundente.

Bajo esta misma línea de pensamiento, otro académico llamado Stanley Vance realizó una investigación para validar, o refutar, los argumentos de Moskowitz. Mediante un artículo de 1975 en el *Management Review*, Vance examinó las 14 empresas de Moskowitz, y su desempeño en la Bolsa de Valores desde 1972 (año de publicación de Moskowitz) hasta 1975. Conforme a sus observaciones, en esos 3 años, el precio de las acciones bajó de valor, y tuvo un desempeño inferior al del Dow Jones, New York Stock Exchange y Standard and Poors Industrials. De esta forma, Vance obtuvo un argumento para refutar a Moskowitz, pero tomó un paso adicional: observó también “el desempeño de empresas identificadas con niveles altos y bajos de RSC, basado en entrevistas del *Business and Society Review*. Comparó el desempeño financiero de las empresas de más alto puntaje de RSC con aquellas de menor puntaje, y encontró que estas últimas tuvieron un mejor desempeño que las primeras” (Aupperle, 448). De esta forma, según Vance, se comprobó que existe una relación negativa entre la RSC y la rentabilidad, la cual puede ser atribuida al hecho que “las empresas socialmente responsables tienen una desventaja competitiva debido a los gastos adicionales que requiere su comportamiento” (Alexander y Buchholz, p. 479).

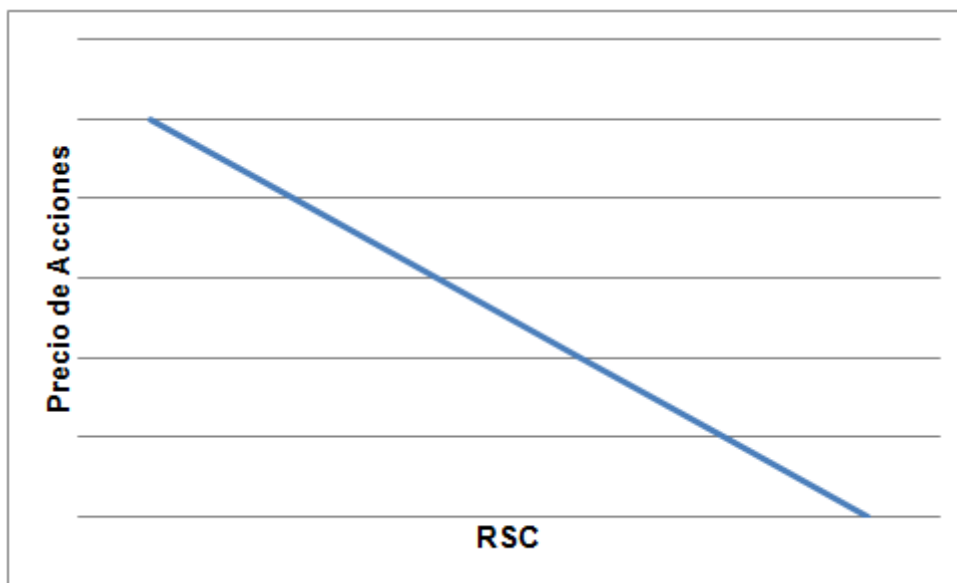


Gráfico No. 5: Relación entre RSC y rentabilidad, según Vance

Fuente: Elaboración propia en base a Vance (1975)

Conforme se ilustra en el Gráfico No. 5, la investigación de Vance sugiere que existe una relación negativa entre la RSC de una empresa y los precios de sus acciones. Según su razonamiento y evidencia, las empresas con mayor nivel de RSC tendrán un desempeño negativo en la bolsa de valores, y los precios de sus acciones bajarán en función de mejoras en su RSC.

Los argumentos de Vance fueron valiosos, pero su metodología también sufre de inconsistencias. Los críticos manifestaron que tres años tampoco era un tiempo de prueba lo suficientemente amplio, y, al igual que en el estudio de Moskowitz, no se usó una variable de riesgo. Adicionalmente, las encuestas del Business and Society Review utilizadas no eran lo suficientemente confiables, ya que tenían una “tasa de participación de apenas 11%, y donde cada persona que respondía solo emitía criterios para 20 de las 45 empresas consideradas” (Aupperle et al., 1985, p. 448). De esta forma, era muy difícil usar los resultados de la investigación de Vance para afirmar una relación negativa entre la RSC y la rentabilidad financiera.

De hecho, en 1978, un estudio elaborado por Gordon J. Alexander y Rogene A. Buchholz invalidó las conclusiones de Moskowitz y Vance. Los autores argumentaron que la metodología de estudios anteriores era inadecuada debido a razones similares a las que se expuso anteriormente en este documento. De esta forma, los investigadores buscaron corregir las fallas de los estudios anteriores usando un periodo de 5 años y usando una variable de riesgo al momento de calcular el valor de las acciones de empresas en la Bolsa de Valores. Utilizando la misma muestra de los estudios de Moskowitz y Vance, concluyeron que “el grado de RSC, medido por los rankings de estudiantes y gerentes, no tiene ninguna relación significativa con el desempeño en la Bolsa de Valores” (Alexander y Buchholz, 1978, p. 485). Tomando una posición neutral, el estudio de Alexander y Buchholz reforzó más bien la idea de que la RSC no tiene efectos, ni positivos ni negativos, en la rentabilidad de empresas.

Sin embargo, un problema de los tres estudios, y que en cierta forma invalida sus resultados, es el hecho que los tres asumieron que el desempeño en la bolsa de valores era un indicador preciso de rentabilidad financiera. Es necesario recordar que la Bolsa de Valores fluctúa por diversas razones, y que una empresa puede tener importantes ingresos, pero precios bajos en sus acciones. De hecho, muchas empresas se sienten afectadas

cuando los precios de sus acciones suben demasiado. Por ejemplo, en el 2013, el gerente de Netflix pidió en el Wall Street Journal que los inversionistas dejen de especular en sus acciones, las cuales incrementaron de USD 53 en Agosto de 2013 a USD 246 en Agosto de 2014, y no eran consistentes con los ingresos de la empresa.

Adicionalmente, en vista que los mercados de valores son eficientes al momento de asimilar nueva información, es posible que la RSC ya esté interpretada al momento de determinar precios en la bolsa de valores, y que no tenga un efecto, positivo o negativo, en la demanda de estos instrumentos financieros. Alexander y Buchholz parecían sugerir esto, aunque su estudio también es relativamente inconsistente debido a que usaron la misma muestra que propuso inicialmente Moskowitz, la cual, como se mencionó antes, se basó en una metodología de selección que no fue revelada en su totalidad.

En este contexto, es importante analizar otros estudios que consideren distintas variables de rentabilidad financiera, ya que el desempeño en la bolsa de valores es difícil de evaluar correctamente. Adicionalmente, los otros estudios deben también tener un criterio adecuado al momento de determinar las empresas que son socialmente responsables.

2.2.2. Bowman y Haire.

Un ejemplo es el estudio realizado por Bowman y Haire en 1975. En este estudio, los autores usaron una metodología novedosa para medir la responsabilidad social, usando como referencia el número de líneas dedicadas a la RSC en los reportes anuales de las empresas. Al respecto, mencionaron lo siguiente:

“Al buscar un indicador rápido de actividades en el área de ciudadanía corporativa, escogimos medir la proporción de líneas en los reportes anuales dedicados a la responsabilidad social. El reporte anual es una forma de examen proyectivo que permite que la compañía exprese sus metas y motivos... Un crítico se burlaría de esta metodología. Por lo menos, es una creencia popular que... hablar es barato, y que hablar acerca de comportamiento socialmente aceptado no es necesariamente un predictor de este comportamiento” (Bowman y Haire, 1975, p. 49-50).

Para validar su metodología, los investigadores la aplicaron a las 14 empresas escogidas por Moskowitz, y encontraron que estas empresas dedicaban más líneas a la RSC que otras empresas escogidas al azar. Entonces, Bowman y Haire clasificaron a 82 empresas de la industria de procesamiento de comida en categorías de alto, medio y bajo rendimiento en RSC, y evaluaron el desempeño financiero de cada categoría en base al rendimiento sobre el capital invertido en 5 años. Como resultado de la investigación, los autores descubrieron que las empresas de categoría media tuvieron el mejor desempeño financiero, mientras que aquellas de categoría baja tuvieron el peor, indicando una relación con forma de U entre la RSC y el desempeño financiero (Bowman y Haire, 1975, p. 51-53).

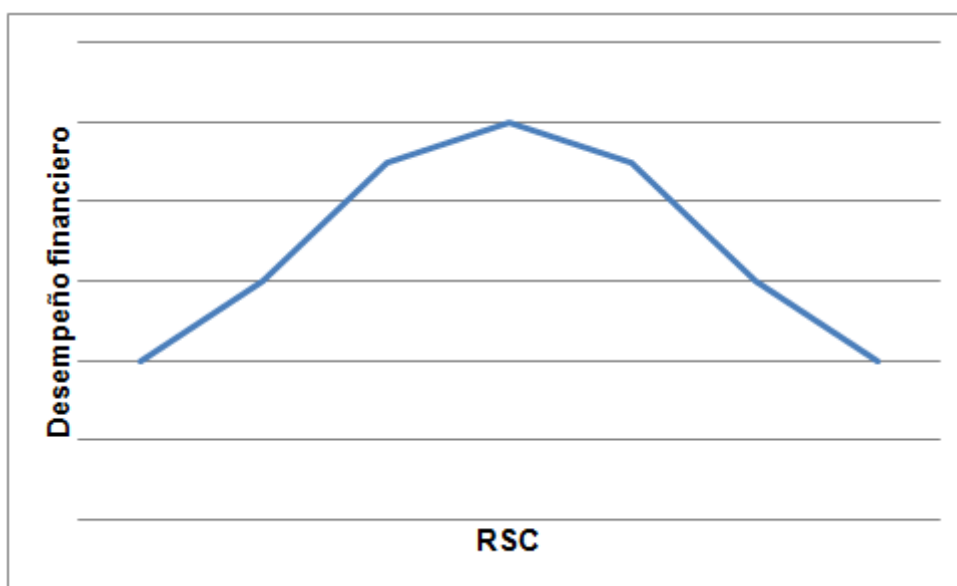


Gráfico No. 6: Relación entre RSC y rentabilidad, según Bowman y Haire

Fuente: Elaboración propia en base a Bowman y Haire (1975)

Conforme se ilustra en el gráfico No. 6, Bowman y Haire sugieren que existe una relación de U entre la RSC y el indicador de desempeño financiero escogido, el rendimiento sobre el capital invertido en 5 años. De esta forma, los investigadores sugieren que las empresas de rendimiento medio en RSC tendrán el mejor desempeño financiero, y que el mismo disminuirá conforme la RSC mejora o empeora.

Sin embargo, esta investigación también tuvo inconsistencias metodológicas. En primer lugar, es difícil determinar qué es una línea dedicada a la RSC. Después de todo, puede que una empresa con mayor cultura de responsabilidad social explique todo su programa en tres párrafos, mientras que otra, con menos cultura y menos habilidad para escribir, puede utilizar dos hojas. En otras palabras, el indicador a medir adecuado sería el número de ideas o iniciativas, más no el número de líneas utilizadas. Adicionalmente, el margen de error al evaluar la RSC a través de reportes anuales es más amplio porque puede que algunas empresas ya han discutido sus iniciativas en años anteriores, y por ende necesiten menos espacio para explicar la evolución de sus programas.

En segundo lugar, la forma de validar la metodología no es adecuada, ya que toma como referencia las 14 empresas de Moskowitz, las cuales fueron escogidas en base a un razonamiento que no se detalló. Esta falla apunta a la falta de claridad en definir, de forma práctica, en qué consiste la RSC. No existe un índice conciso que permita medir la RSC, lo cual aumenta el riesgo de que existan sesgos en cualquier evaluación de relaciones con otras variables.

En tercer lugar, aun al solucionar los dos problemas antes mencionados, es cuestionable que los autores solo usaron una muestra con la industria de procesamiento de comidas, ya que sus características difieren de otras industrias. Para las empresas de comida, es esencial mostrar ciertas facetas de RSC para poderse mantener en competencia, a diferencia de otras industrias. Por ejemplo, estas empresas deben tratar bien a sus empleados ya que necesitan que estos tengan un excelente servicio al cliente; caso contrario, sus clientes comprarán productos de la competencia. Adicionalmente, deben demostrar buenas prácticas de higiene y salud para sus productos, porque de no hacerlo perderán cuota de mercado. En este contexto, mientras que una empresa en la industria en referencia tiene bastante obligación de demostrar RSC en sus reportes anuales, una empresa petrolera o de construcción tiene menor necesidad de hacerlo. Incluso, puede que la empresa petrolera o de construcción sea más responsable socialmente que la de procesamiento de comida, pero la última va a comunicar más sobre sus iniciativas de RSC.

2.2.3. Abbott y Monsen.

Otro estudio importante fue el de Abbott y Monsen, quienes en 1979 emplearon una metodología más sofisticada para medir la RSC. Mediante el uso de reportes anuales,

anexos y cartas a accionistas, estos autores desarrollaron una “técnica para codificar información cualitativa, en forma literaria o anecdótica, a categorías que permitan derivar escalas cuantitativas de varios niveles” (Abbott y Monsen, 1979, p. 504). Para esto, los investigadores usaron 450 empresas, de las *Fortune 500*, y evaluaron los siguientes 28 ítems:

- Ambiente
 1. Control de contaminación
 2. Mejoramiento de producto
 3. Reparación de medio ambiente
 4. Reciclaje de materiales desechados
 5. Otras iniciativas ambientales
- Igualdad de Oportunidades
 6. Empleo de minorías
 7. Progreso de minorías
 8. Empleo de mujeres
 9. Progreso de mujeres
 10. Negocios de minorías
 11. Otros grupos en desventaja
 12. Otras iniciativas de igualdad de oportunidades
 13. Progreso de minorías raciales o mujeres
 14. Representación de minorías raciales en puestos claves
- Personal empleado
 15. Salud y seguridad de empleados
 16. Entrenamiento
 17. Otras iniciativas a favor de empleados
 18. Asesoría personal a empleados
 19. Ayuda para empleados desplazados en encontrar trabajo
- Involucramiento en la comunidad
 20. Actividades comunitarias
 21. Salud pública
 22. Educación o las artes
 23. Otras iniciativas comunitarias
- Productos
 24. Seguridad

- 25. Calidad
- 26. Otras iniciativas relacionadas al producto
- Otros
 - 27. Otras iniciativas
 - 28. Información adicional

Estos ítems siguen siendo en cierta forma ambiguos, pero representan una metodología de medición más específica que las usadas en otros estudios. Con base en los resultados tabulados, los investigadores agruparon a las 450 empresas en grupos de alto y bajo rendimiento en RSC, para luego comparar el rendimiento financiero de los accionistas de estas empresas.

Como resultado de la evaluación, Abbott y Monsen encontraron que existían pocas diferencias entre los dos grupos, aun tomando en consideración el tamaño de la empresa. De esta forma concluyeron que la RSC no influye, de forma positiva o negativa, en la rentabilidad de una empresa para sus accionistas.

Este es un resultado relativamente neutral, pero, a pesar de su metodología sofisticada, también sufre de inconsistencias metodológicas. Nuevamente, el uso de reportes anuales es cuestionable porque las empresas siempre usan estos documentos para expresar lo positivo de sus empresas y nunca, salvo en caso de pérdidas económicas, lo negativo. Adicionalmente, y coel uso de la tasa de retorno para el inversionista como indicador de rentabilidad financiera no es adecuado porque “la tasa es una función de ganancias capital y dividendos, los cuales no están atados directamente a la rentabilidad” (Aupperle et al., 1985, p. 453).

2.2.4. Parket y Eilbert.

Otro estudio que vale mencionar, aunque con una metodología de medición poco ortodoxa, es la de Parket y Eilbert (1975). Los dos investigadores consiguieron un directorio con información de las empresas Fortune 500, y enviaron a todas un cuestionario sobre RSC. Lograron que 80 contesten y, con base al hecho que respondieron, asumieron que estas empresas demostraban un compromiso mayor a la RSC que las empresas que optaron por no llenar el cuestionario. Esta metodología de medición no es la más apropiada, pero los autores la defendieron de la siguiente *manera*:

“El hecho que las 80 empresas que respondieron se identificaron como involucrados en iniciativas asociadas con la responsabilidad social sugiere que las firmas con pocas iniciativas de RSC tienen una alta representación dentro de las empresas que no llenaron el cuestionario” (Parket y Eilbirt, 1975, p. 6).

Con base a este razonamiento, Parket y Eilbirt compararon la rentabilidad de las 80 empresas con el resto de empresas Fortune 500, tomando como indicadores al ingreso neto, margen de ganancia, rendimiento sobre capital invertido, y ganancias por acción. Como resultado de su análisis, los investigadores observaron que las 80 empresas que respondieron la encuesta mostraron un mejor desempeño financiero que las empresas que no lo hicieron, y concluyeron que la RSC tiene una relación positiva con la rentabilidad.

Las conclusiones de este estudio son válidas conforme a su metodología, pero tienen varias debilidades. En primer lugar, y de mayor importancia, la forma de escoger las empresas responsables no es adecuada porque muchas empresas con iniciativas de RSC posiblemente no respondieron al cuestionario porque estaban muy ocupadas. Adicionalmente, ninguna de las 80 empresas se iba a tomar el tiempo de responder para decir que su compañía no era socialmente responsable, por lo que hay obviamente un sesgo en la medición. Al igual que en el caso de los reportes anuales, no tiene sentido gastar recursos en publicar, o comunicar algo, que pueda ser negativo para la empresa. En tal caso, es preferible no responder, que estar expuesto a mentir o transmitir información negativa. Esto no significa que una metodología de medición no pueda incluir las opiniones de gerentes sobre la responsabilidad de sus propias empresas, pero estas deben ser contrastadas con la opinión de otros, como clientes, empleados y otros stakeholders. Osea, una metodología de medición basada en encuestas u opiniones debe, necesariamente, incluir opiniones de varios sectores, y ponderar la participación de cada uno.

Adicionalmente, al parecer las diferencias en los indicadores de rentabilidad no eran muy extensas (Aupperle et al., 1985, p. 453), y considerando que este estudio solo tomó como referencia un año, sin series de datos históricas ni subsecuentes actualizaciones, se puede descartar a los resultados como evidencia de una relación entre RSC y rentabilidad.

2.2.5. Sturdivant y Ginter.

Para cualquier investigación, tener una fuente unificada de información puede resultar bastante útil. Bajo este razonamiento, y aprovechando el trabajo del periodista Moskowitz en

evaluar la responsabilidad de empresas, los investigadores Sturdivant y Ginter usaron en 1977 una metodología basada en un universo de 67 empresas seleccionadas por una sola persona. Al respecto manifestaron:

“El estudio se basó en las sesenta y siete corporaciones que habían sido citadas por el periodista corporativo Milton Moskowitz como exhibidoras o no de responsabilidad social. A pesar que no se puede afirmar la confiabilidad de estos puntajes, tienen la ventaja de tener consistencia, ya que provienen de una sola fuente” (Sturdivant y Ginter, 1977, p. 30).

Al parecer, estos dos autores buscaron reducir el sesgo y la inconveniencia de buscar varias fuentes de información al confiar en una sola fuente con bastante credibilidad en su área. De todas maneras, al comparar las empresas con mayor exhibición de RSC con las de menor, encontraron que las de alto e intermedio puntaje social tuvieron más rentabilidad que las de bajo, conforme al indicador de ganancias por acción. Adicionalmente, las empresas que tuvieron el mejor desempeño fueron las de puntaje intermedio, llegando a resultados similares que Bowman y Haire.

El estudio en referencia tiene la ventaja de tener una sola fuente para la medición de RSC, pero de todas formas deja varias dudas sobre la selección. Adicionalmente, el indicador de ganancias por acción varía conforme al número de acciones que tiene una empresa, por lo que debería ser contrastado con otros indicadores de rentabilidad, conforme lo hicieron Parket y Eilbirt.

2.2.6. Bragdon y Marlin.

Otro estudio que es preciso mencionar es el realizado por Bragdon y Marlin en 1975. Lo interesante de este trabajo es que ellos tomaron un componente específico de la RSC para medir su adopción en las empresas, para de esta forma reducir el sesgo en la determinación de compañías con comportamiento responsable. Estos investigadores se enfocaron en el control de contaminación, y buscaron encontrar si es que las empresas que contaminan menos tienen mayor rentabilidad financiera que aquellas con pocos controles de contaminación.

Los dos autores usaron un índice de contaminación desarrollado por el Consejo de Prioridades Económicas para clasificar a 17 empresas en la industria de pulpa y papel, conforme a la cantidad de contaminación emitida. Con esta información, compararon los puntajes de las empresas con su rendimiento sobre el capital invertido, y encontraron que

aquellas con mejores índices (menos contaminación) tenían mejor rentabilidad financiera. De esta forma, según los autores, “refutaron la idea de que la virtud ambiental y la rentabilidad financiera eran incompatibles” (Bragdon y Marlin, 1975, p. 17).

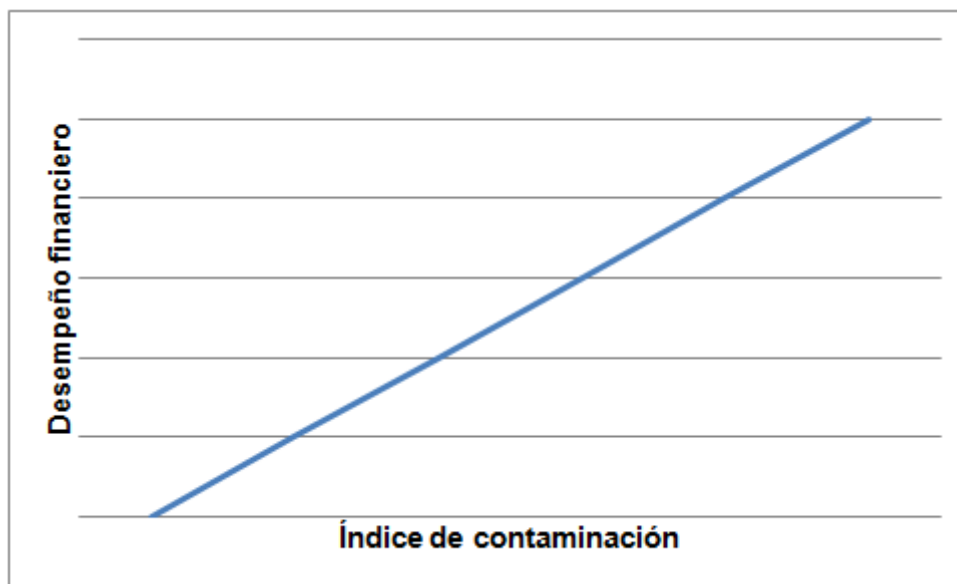


Gráfico No. 7: Relación entre RSC y rentabilidad, según Bragdon y Marlin

Fuente: Elaboración propia en base a Bragdon y Marlin (1972)

Conforme se ilustra en el Gráfico No. 7, Bragdon y Marlin sugieren que existe una relación positiva entre la virtud ambiental y el indicador financiero de rendimiento sobre el capital invertido. En otras palabras, los autores indican que las empresas pueden mejorar su rentabilidad al disminuir sus niveles de contaminación (cabe recalcar que, para su investigación, Bragdon y Marlin indican que un alto puntaje en el índice de contaminación significa que la empresa no contamina mucho, y viceversa).

Las conclusiones de Bragon y Marlin no son descabelladas porque, para el caso específico de la industria de pulpa y papel, el tema del medio ambiente tiene mucha importancia. En primer lugar, una empresa que contamina menos es una empresa que utiliza de mejor manera los recursos que tiene a su disposición. Por ejemplo, al reutilizar desperdicios, o reciclarlos para venderlos, la empresa puede lograr un ahorro en sus costos operativos, o puede al menos recuperar monetariamente parte de sus gastos corrientes. Adicionalmente,

en vista que la pulpa y papel es una industria que requiere altas reservas de coníferas, parte del éxito comercial de una empresa depende de su habilidad para obtener concesiones en bosques de este tipo de árboles. Por ende, es importante que la empresa tenga una alta credibilidad ambiental ya que, al no tenerla, los gobiernos tendrán dudas al momento de otorgar concesiones por miedo de posibles prejuicios que pueda traer la empresa.

Respecto a su metodología, se puede afirmar que el uso de un índice es adecuado, pero habría que revisar la forma en que el Consejo de Prioridades Económicas desarrolló el mismo. De todas maneras, el uso de índices es más adecuado que el uso de mediciones basadas en cuestionarios a gerentes o reportes anuales. De igual manera, los criterios utilizados para medir la rentabilidad financiera son sólidos, por lo que se puede tomar los resultados de estos investigadores como evidencia comprobada sobre una relación entre las variables de contaminación y rentabilidad.

Sin embargo, los resultados de este estudio no sirven para demostrar que existe una relación entre la RSC y rentabilidad porque solo toman en cuenta un componente de la RSC. Puede que estas empresas sobresalgan en su preocupación por el medio ambiente, pero no se ha comprobado su desempeño en otros componentes, como el ambiente laboral que tienen sus empleados ni su involucramiento en la comunidad. La RSC es holística, y los resultados de este estudio solo aplican al componente específico de preservación del medio ambiente. Adicionalmente, estos resultados solo aplican para la industria de pulpa y papel, por lo que no se lo puede usar para realizar inferencias a nivel general. De todas maneras, este estudio representa una excelente iniciativa, y sería importante que se lo vuelva a aplicar en otras industrias, e incorporando otros componentes de la RSC.

2.2.7. Observaciones sobre la literatura revisada.

Conforme a la información propuesta, se han realizado varias iniciativas para determinar la existencia de una relación entre RSC y rentabilidad financiera. El propósito de este trabajo de investigación no es contribuir a la literatura del tema antes mencionado, sino más bien de revisarlo de forma bibliográfica. Sin embargo, es importante resaltar las siguientes observaciones.

Primeramente, como se pudo observar, un problema recurrente es las fallas en medir apropiadamente la RSC. Esto no es necesariamente culpa de los investigadores, ya que determinar las empresas que son responsables es una tarea muy compleja. Igualmente,

manifestar que una empresa es irresponsable puede traer serias consecuencias legales, por lo que varios investigadores prefieren utilizar fuentes secundarias para categorizar las compañías.

También hay el problema de que los estudios, en muchas ocasiones, no son realizados para aportar positivamente al campo de la RSC sino para contradecir estudios anteriores. En el caso de Vance y Alexander y Buchholz, los investigadores usaron la misma metodología de Moskowitz para poder refutar sus conclusiones de Moskowitz, a pesar que en ambos estudios se manifestó que la metodología tenía muchas debilidades. Esto es desgastante, sirve solamente para nutrir la discusión y rivalidad académica, y no conlleva a teorías específicas que permitan incrementar la adopción de RSC. Todas las investigaciones tienen debilidades y pueden ser mejoradas o descartadas, pero los investigadores no deben gastar recursos en comprobar que tienen la razón, sino más bien deberían buscar soluciones específicas para los problemas de la sociedad. De hecho, se puede decir que un académico responsable es aquel que usa su conocimiento y recursos para solucionar los problemas de la sociedad, y no solo para contradecir a otros autores.

Se pudo observar también que muchos investigadores otorgan demasiada importancia a la opinión de los gerentes sobre sus propias empresas. Esto trae problemas porque, como se manifestó anteriormente, se incrementa el riesgo de sesgar los resultados. Ningún gerente va a llenar un cuestionario, o publicar un reporte anual, para decir que su empresa no se comporta de forma responsable. Obviamente, las opiniones de gerentes deben ser tomadas en cuenta para medir la RSC, pero estas deben ser contrastadas con las opiniones de otros *stakeholders*, tales como los empleados, los líderes comunitarios, el gobierno, los clientes, la prensa, e incluso la misma academia. Solo de esta manera se podrá llegar a una forma de medición holística, que tome en consideración varios sectores afectados, así como todas las temáticas que componen la RSC.

Adicionalmente, algunos estudios se centran en temáticas específicas, o en industrias específicas, lo cual no permite que se deriven conclusiones de carácter general. Por ejemplo, en el caso de Bragdon y Marlin, los resultados son contundentes pero solo para la temática de control de contaminación. Obviamente el estudio de Bragdon y Marlin está bien, pero no sirve para los propósitos de encontrar una relación robusta entre la RSC, en general, y la rentabilidad. De igual manera, el mismo estudio, y también el de Bowman y Haire, toman como universo solamente una industria, lo cual imposibilita que se deriven conclusiones más generales. Sería interesante que la academia realice actualizaciones de

estos estudios, abarcando todas las temáticas de RSC y otras industrias; esto permitiría contar con evidencia que permita convencer a empresas que la adopción de RSC es positiva para su rentabilidad.

El otro problema de los estudios en referencia es que no muestran una unificación en los indicadores de rentabilidad. Como se pudo observar, casi todos los estudios usaron indicadores financieros diferentes para medir la rentabilidad, lo cual no permite obtener una visión holística del desempeño de una empresa. Por ejemplo, al usar como referencia solamente el precio de la bolsa de valores, la investigación corre el riesgo de tener un sesgo causado por especulación en los mercados financieros. De igual manera, al usar solo un indicador como ingresos por acción, uno debe encontrar la forma de normalizar el universo para no dar ventajas a las empresas con menos accionistas. Para evitar estos problemas, un caso interesante a emular es el de Parket y Eilbirt, donde se usaron cuatro indicadores para medir el desempeño financiero. Esto es ventajoso porque se mitigan los riesgos de la investigación, logrando que las estimaciones de rentabilidad sean más precisas.

Finalmente, es importante explorar la idea de que, tal vez la RSC no tiene un efecto en la rentabilidad, sino que más bien la rentabilidad histórica, o reciente, de una empresa tiene el efecto de lograr que esta adopte una cultura de RSC. Vale recalcar que este razonamiento no es propio del autor de este documento, sino que fue propuesto como una de las conclusiones del estudio de McGuire, Sundgren y Schneeweis (1988). Estos autores, realizaron un estudio similar a los antes expuestos, encontrando que indicadores como la rentabilidad sobre capital invertido eran más eficientes para medir el éxito financiero de una empresa que otros como el precio por acción en la bolsa de valores. Sin embargo, también encontraron que el desempeño financiero en años anteriores servía como un predictor de alta responsabilidad social corporativa. Aunque esta posible hipótesis no fue la propuesta en su investigación, McGuire, Sundgren y Schneeweis sugirieron que futuras investigaciones deberían considerarla.

2.3. Relación entre la RSC y las condiciones económicas.

En el contexto de la recomendación de McGuire, Sundgren y Schneeweis, es procedente evaluar el efecto que tienen las condiciones económicas en persuadir la adopción de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas. Al no existir evidencia contundente que demuestre que la adopción de la RSC puede generar mayores ingresos, es prudente explorar la idea de que las condiciones económicas alrededor de la empresa pueden conllevar a que estas adopten un comportamiento responsable. Específicamente, esta

sección explorará el efecto que tienen el desempeño financiero y el nivel de competencia en la adopción de RSC en empresas.

2.3.1. Desempeño financiero.

La capacidad económica de una empresa es de consideración al momento de adoptar la RSC, ya que existe la percepción de que la adopción de esta cultura requiere egresos de recursos financieros. De hecho, tomando en consideración la encuesta de la Opinion Research Corporation que se mencionó anteriormente, es evidente que los gerentes son conscientes de que su obligación a la sociedad puede tener repercusiones en su rentabilidad. En este contexto, es importante analizar cómo reaccionarían las empresas que no tienen la suficiente rentabilidad para poder implementar la RSC en sus empresas.

En primer lugar, existen varios autores, como Joseph Levitt (1958) y Milton Friedman (1970), que proponen que las empresas tienen la responsabilidad primordial de generar ingresos para sus accionistas, y que temas como responsabilidad social no se encuentran dentro de su ámbito de acción porque no representan sus intereses. Los gerentes y estudiantes de negocios, en la práctica, aceptan esta proposición porque su desempeño laboral depende principalmente de los ingresos de sus empresas antes que en la responsabilidad social demostrada por la misma.

En esta línea de pensamiento, existe literatura que sugiere que “las empresas cuyo desempeño financiero es débil tienen menor probabilidad de asumir un comportamiento socialmente responsable que aquellas con fuerte desempeño financiero” (Campbell, 2007, p. 952). La investigación de Waddock y Graves (1997) sostiene que las empresas menos exitosas financieramente tienen menos recursos para actividades socialmente responsables que las empresas más rentables, y por ende menos capacidad de actuar conforme a lineamientos de RSC. Estos autores denominan este razonamiento como la **teoría de recursos vagos**, y sostienen que las empresas con alta rentabilidad cuentan con dinero que no debe ser utilizado a corto plazo para pagar sueldos o deudas, y que puede ser utilizado para implementar programas de responsabilidad social. Por el contrario, las empresas que no cuentan con alta rentabilidad no pueden implementar la RSC sin comprometer el desempeño financiero de sus accionistas. Consecuentemente, las empresas que adoptarán la rentabilidad financiera son aquellas que ya tienen una alta rentabilidad, y no las que buscan tener mayores ingresos. Este razonamiento ha sido

aceptado por otras investigaciones como Margolis y Walsh (2001) y Orlitzky et al., (2003), en las cuales incluso se sugiere que empresas con poca rentabilidad tienen una alta probabilidad de “actuar en forma socialmente irresponsable para mejorar la situación financiera de la empresa” (Campbell, 2007, p. 952).

Adicionalmente, las empresas que consideren que no tendrán rentabilidad debido a condiciones macroeconómicas desfavorables tampoco tendrán mayor motivación para adoptar la RSC. Esto tiene sentido ya que las condiciones macroeconómicas tienen influencia en la toma de decisiones de las empresas, no solamente en el contexto de responsabilidad social, sino también en inversiones, contratación de nuevos empleados, apertura de nuevos locales, etc. De esta forma, cuando exista, por ejemplo, alta inflación, poco crecimiento en productividad, o poca confianza del consumidor, será muy difícil que las empresas prioricen el comportamiento social responsable ya que estarán más preocupadas en minimizar riesgos y generar ganancias. Estas condiciones desfavorables pueden incluso expandirse a factores políticos, tales como la inestabilidad de gobernantes, falta de libertad de expresión, arbitrariedades en la emisión de nuevas leyes, entre otras.

A manera de resumen, se puede argumentar que las empresas que tienen un desempeño financiero desfavorable, y que realicen operaciones en un ambiente inestable, no tienen una alta probabilidad de adoptar la RSC. Sin embargo, es importante recalcar que, bajo condiciones económicas favorables, las empresas no actuarán necesariamente de forma responsable. De hecho, como se discutirá a continuación, condiciones concernientes al nivel de competencia entre empresas también tienen un rol en la adopción de RSC.

2.3.2. Competencia.

Los niveles de competencia pueden persuadir, o disuadir, que empresas adopten la RSC porque tienen un efecto en su toma de decisiones. Ciertas condiciones de competencia pueden brindar mayor o menor flexibilidad para que las empresas adopten nuevos componentes en su cultura, o que incorporen nuevos lineamientos a su forma de realizar negocios.

Por un lado, se puede afirmar que las empresas tendrán una alta probabilidad de actuar irresponsablemente si es que están expuestas a niveles extremadamente elevados de

competencia. En este tipo de circunstancia, las empresas tendrán pocos recursos disponibles para la RSC porque deberán destinarlos exclusivamente para mantener su competitividad. En efecto, los gerentes de empresas con demasiados competidores no tendrán los recursos financieros ni humanos para implementar la RSC, ya que deberán enfocar sus esfuerzos hacia mantener en vida su compañía. Por ejemplo, estas empresas no contratarán personal capacitado en RSC, y optarán mejor por contratar empleados que puedan ayudar a incrementar la eficiencia y productividad corporativa. Incluso, las empresas pueden realizar actividades irresponsables para sobrevivir, tales como “comprometer la seguridad y calidad del producto, explotar trabajadores y engañar a sus clientes” (Campbell, 2007, p. 953).

Por el contrario, las empresas tendrán **mayor probabilidad de actuar responsablemente si es que están expuestas a condiciones normales de competencia**. El razonamiento es que, si las empresas tienen asegurado un margen de ganancias mínimas y una cuota de mercado razonable, tendrán mayor interés en implementar la RSC por razones éticas y estratégicas. En el caso de la ética, los gerentes de empresas en competencia normal tendrán mayores recursos, económicos y humanos, para involucrarse en temas de interés personal, tales como filantropía o iniciativas comunitarias. De igual manera, estarán dispuestos a mejorar la calidad del ambiente laboral, ya que la seguridad en ganancias mínimas les permitirá evaluar otros aspectos de su empresa a más de la rentabilidad.

Adicionalmente, bajo condiciones normales de competencia, las empresas tendrán motivaciones estratégicas para actuar responsablemente. En estas condiciones, las empresas encuentran que la RSC es extremadamente útil para preservar una reputación corporativa positiva que les permita mantener su éxito comercial. Para mantener su cuota de mercado, las empresas deben tener un comportamiento responsable, que no cause problemas de publicidad y que garantice la permanente confianza de sus clientes. Por ejemplo, si tomamos el caso específico de un pueblo que cuenta con un McDonald’s y un Burger King, que ofrecen productos similares a precios similares, el comportamiento irresponsable de una de estas empresas puede causar que sus clientes empiecen a consumir productos de su competencia. En un mercado donde varias instituciones pueden proveer un mismo producto, las empresas deben mantener una reputación positiva porque “cuando clientes y proveedores ya no confían en una compañía... su rentabilidad se compromete” (MacCaulay, 1963, p. 62). De igual manera, empresas en estas condiciones

tratarán de mantener buenas condiciones de trabajo para sus empleados porque tendrán la necesidad de atraer y retener los mejores profesionales en su área, y evitar que la competencia gane ventaja.

Finalmente, en situaciones donde prácticamente no existe competencia, las empresas tendrán poca motivación para adoptar la RSC porque la probabilidad de perder clientes sería muy baja. En condiciones monopolísticas, los clientes no tienen muchas alternativas para adquirir sus productos, por lo que no podrán tomar decisiones en base a la reputación de las empresas. Por ende, las empresas que gocen de poder monopolístico no tendrán la necesidad de implementar la RSC para mejorar su reputación. Por ejemplo, en el caso de un pueblo que solo tiene una ferretería, este negocio tendrá clientes independientemente de su comportamiento hacia la sociedad. Los residentes comprarán ahí porque no tienen otra opción, y no sentirán influencia alguna de prácticas como la discriminación al momento de contratar empleados. Esto es interesante, ya que, en la sección anterior, se observó que las empresas tienen baja probabilidad de actuar responsablemente si no tienen rentabilidad; sin embargo, también se observa que una alta rentabilidad no necesariamente conlleva a un comportamiento responsable, sino más bien al contrario.

A manera de resumen, se puede argumentar que condiciones de extrema o inexistente competencia no son favorables para que las empresas adopten la RSC. Por ende, y conforme la investigación realizada por Campbell, la competencia y la RSC tienen una relación en forma de U, donde la competencia normal es óptima para la adopción de RSC.

2.4. Relación entre la RSC y la regulación.

Otra línea de pensamiento sostiene que las empresas adoptarán una cultura de RSC si es que están expuestas a mecanismos de regulación. Esta forma de control puede provenir del gobierno, del mismo mundo empresarial, o de la sociedad. Como se observará a continuación, mecanismos de regulación tienen efectos variados en la adopción de RSC, y dependen de un conjunto de condiciones.

2.4.1. Regulación Gubernamental.

La primera idea es que el **gobierno** puede obligar a las empresas a tener un comportamiento responsable con la sociedad. Esta idea tiene sentido porque la emisión de

nuevas leyes puede presionar a las empresas a cambiar su forma de actuar, ya que caso contrario, estas infringirían la ley y podrían poner en riesgo su existencia. Por ejemplo, la industria de carne en Estados Unidos mostró poco interés en la calidad del producto durante la parte inicial del siglo 20 porque el gobierno no participaba como un regulador; por ende al actuar de forma irresponsable y sin control gubernamental, puso en riesgo la salud de sus clientes. De igual manera, varios analíticos, como Stiglitz (2003), aseguran que la deregulación financiera de los años 80 y 90 en Estados Unidos llevó a muchas empresas financieras, como Enron, a actuar de manera irresponsable.

El argumento de incrementar la RSC a través de intervención gubernamental tiene bastante sentido, e incluso pioneros de la RSC, como Howard Bowen, estarían de acuerdo. Sin embargo, es importante recordar que muchas empresas pueden obviar ciertas leyes a través de contactos en el gobierno, o, en el peor de los casos, trasladar sus operaciones a otros países con leyes más flexibles. De esta forma, la regulación gubernamental no cambia la percepción de las empresas sobre sus responsabilidades sociales, sino más bien les obliga a cumplir nuevas disposiciones.

En este contexto, también es preciso enunciar que la eficiencia de la regulación gubernamental depende en gran forma del consenso y compromiso de todas las partes para su institucionalización. Si es que el gobierno implementa políticas de regulación de forma unilateral, corre el riesgo de exigir un comportamiento que las empresas, en la práctica, no puedan cumplir. Por ejemplo, comparemos los casos de Suecia y Estados Unidos al momento de implementar regulación para la contaminación de aire en los años 60 y 70. En el caso de Suecia, “el proceso involucró extensivas e inclusivas consultas y negociaciones con las empresas, ambientalistas, científicos, agencias gubernamentales y partidos políticos. Como resultado, se logró implementar regulaciones prácticas que no excedían las capacidades tecnológicas de la época y que tomaron en cuenta las consecuencias económicas y ambientales” (Campbell, 2007, p. 954). De esta forma, el gobierno de Suecia logró que la regulación sea efectiva y que funcione. Por el contrario, en el caso americano, “el proceso fue mucho menos inclusivo con respecto a las empresas, más contencioso, y las regulaciones que se implementaron no fueron prácticas porque estandarizaron metas imposibles de conseguir conforme a las tecnologías disponibles” (Campbell, 2007, p. 955). Por ende, este esfuerzo causó conflictos entre empresas y gobierno, y los resultados no fueron eficientes.

De esta manera, se puede concluir que la regulación gubernamental tiene un limitado efecto en persuadir a las empresas a adoptar la RSC, y funciona solamente si las nuevas leyes se emiten como resultado de un consenso entre el gobierno y el sector privado.

2.4.2. Auto Regulación.

La segunda forma de motivar la adopción de RSC con regulación es a través de iniciativas de control social propuestas e implementadas por la misma industria. Así como grupos de empresas establecen instancias para estandarizar ciertas prácticas en toda la industria, pueden también regular el comportamiento social de sus miembros. De esta forma, las empresas sentirán “presión corporativa” (Martin, 2003, p. 98) para mantener un comportamiento adecuado con la sociedad, ya que deberán cumplir con los mínimos requisitos sociales establecidos por la industria. Por ejemplo, “la industria láctea de varios países Europeos adoptó este tipo de auto regulación, basado en redes de cooperativas lácteas, para mantener ciertos niveles en la calidad de la leche, mantequilla, queso y otros productos” (O’Rourke, 2006). De igual manera, 64 corporaciones formaron la organización Transparencia Internacional para reducir prácticas empresariales corruptas a nivel mundial. La idea es que las empresas, al cumplir con normas exigentes, demuestran ser parte de un grupo exclusivo que garantiza calidad y buen impacto a la sociedad, y que por ende tiene un impacto positivo en su imagen. De esta forma, auto regulación sirve para que las empresas sientan motivación de mejorar su comportamiento social, y que a cambio reciban un estímulo en sus campañas de marketing.

Sin embargo, esta forma de regulación también tiene connotaciones negativas, ya que muchas empresas aceptan auto-regulación industrial para evitar regulación gubernamental. Las organizaciones formadas por las empresas no tienen ningún peso si es que la mayoría de empresas, o al menos las más prestigiosas, no forman parte de ellas. Y de hecho, la mayoría de empresas no está dispuesta a pertenecer a estos carteles, en especial cuando ya tienen éxito económico por sus propios medios. En este contexto, las organizaciones industriales no buscan siempre contribuir a la sociedad, sino que se agrupan para dar la apariencia de auto-regulación y evitar intervención por parte del gobierno. Por esta razón, aunque el auto regulación puede incrementar la adopción de RSC, es difícil persuadir a las empresas a aceptar este mecanismo, a menos que perciban que su participación puede prevenir la intromisión del gobierno.

A manera de resumen, se puede proponer que grupos de auto regulación puede servir para motivar la adopción de la RSC si las empresas más prestigiosas son parte de los mismos. De igual manera, se sugiere que las empresas tendrán mayor motivación de auto regular su RSC si es que perciben que hacerlo servirá para prevenir una intervención estatal.

2.4.3. Monitoreo por parte de stakeholders.

La tercera forma de regulación es mediante la presión que pueden ejercer las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), la prensa y la academia. Aunque estos grupos no tienen poder político ni económico, cuentan con influencia para movilizar la opinión en contra de empresas que actúan irresponsablemente, y por ende afectar también su reputación corporativa.

Las ONGs emergen en el campo de la Responsabilidad Social en respuesta a la globalización y la naturaleza multi-nacional del mundo empresarial. Como se mencionó anteriormente, las empresas pueden movilizar fácilmente inversiones y negocios de un régimen regulatorio a otro, por lo que las ONGs juegan un rol importante al momento de establecer parámetros de comportamiento empresarial internacional. Específicamente, varias ONGs han sido creadas precisamente para denunciar actos irresponsables corporativos, incluso cuando estas empresas no infringen la ley. Notables casos incluyen a la Organización Internacional de Trabajo, la Organización Mundial de la Salud y la World Wildlife Foundation. Sus tácticas incluyen “llamados de atención directa a las empresas, organización de demostraciones públicas, denuncias a gobiernos locales, y movilización de campañas mediáticas para informar al público en general sobre ciertas prácticas corporativas alarmantes” (Campbell, 2007, p. 957). Sin embargo, el éxito de estas iniciativas depende de la legitimidad de las organizaciones, así como el apoyo que pueden recibir de gobiernos en reafirmar la validez de sus argumentos.

De igual manera, la prensa puede jugar un rol muy importante en motivar la adopción de RSC en las empresas porque tiene la capacidad de afectar, positiva o negativamente, la imagen de las corporaciones. La prensa es importante para controlar, desde la sociedad, el comportamiento empresarial porque tiene las facultades necesarias para comunicar al público en general el desempeño social de las compañías. Este papel ha ganado importancia en años recientes, al punto que “las corporaciones han empezado a dedicar más recursos para manejar sus relaciones mediáticas y lograr que la prensa transmita positivamente el desempeño de sus subsidiarios” (Kjaer y Langer, 2004). En un mundo

globalizado, con acceso ilimitado a la información, las empresas corren el riesgo de perder competitividad si la prensa da a conocer al público acciones irresponsables. Por este motivo, las empresas buscan tener información positiva que transmitir, tales como satisfacción de clientes, felicidad en sus trabajadores, involucramiento comunitario y preocupación por el medio ambiente. De esta forma, debido a los riesgos que implica tener una imagen negativa, muchas empresas optan por implementar iniciativas de RSC que les permitan tener una buena relación con los medios de comunicación.

Finalmente, la academia juega un rol muy importante en motivar la RSC debido a su poder de influencia sobre las nuevas generaciones de líderes empresariales. En el primer capítulo revisamos la influencia que tuvieron decanos como Donald K. David, de la Harvard Business School, en institucionalizar la ética como un componente de la educación de negocios. En la actualidad, esta influencia persiste. Por ejemplo, un estudio de 1990 demostró que “el punto de vista de ejecutivos corporativos para liderar sus compañías depende, en gran parte, en la forma de entrenamiento recibida en escuelas de negocios” (Fligstein, 1990). En la actualidad, la ética es un componente aceptado y de importancia en “escuelas de negocio en Europa y los Estados Unidos” (Vogel, 1992), y juega un papel importante en que los gerentes profesionales tengan una visión holística de sus rol como líderes de la sociedad.

A manera de resumen del monitoreo de los stakeholders, se puede argumentar que la presión ejercida por las ONGs y la prensa puede persuadir a que las empresas adopten un comportamiento socialmente responsable. Adicionalmente, se reitera que la academia y las escuelas de negocios pueden contribuir también al crecimiento en la adopción de la RSC, a través de publicaciones académicas sobre ética en negocios, y a través de curriculums que resalten el rol que deben tener las empresas en la sociedad.

2.5. Conclusiones.

La presente sección ha servido para analizar las diferentes motivaciones que tienen las empresas para adoptar la RSC. Como resultado, hemos observado que, debido a varios factores como inconsistencias en la forma de medir de forma adecuada el comportamiento corporativo, la evidencia empírica no es lo suficientemente fuerte para afirmar que la RSC tiene un efecto en la rentabilidad. Adicionalmente, se observó que, posiblemente, la rentabilidad histórica de una empresa puede motivar la adopción de la RSC, aunque también concluimos de que demasiado éxito económico, en la forma de poder monopólico, puede disuadir el comportamiento ético empresarial. También observamos que factores

macroeconómicos desfavorables pueden disuadir la RSC, y que un estado de libre competencia es el ambiente óptimo para este tipo de comportamiento. Finalmente, observamos que iniciativas regulatorias tienen efectos mixtos en la adopción, y dependen de varios requisitos, tales como el compromiso y participación del sector privado en ellos.

Lo que se ha podido observar demuestra que las empresas responden de forma variada a los estímulos de RSC, pero que su punto débil concierne su imagen corporativa, y el nexo que esta tiene con su reputación. De hecho, la razón por la cual un estado de libre competencia es óptimo para la RSC es precisamente porque las empresas necesitan mantener una reputación positiva y evitar pérdidas en sus cuotas de mercado. Adicionalmente, como se observó en el caso regulatorio, las empresas se sienten obligadas a responder a críticas de ONGs y de la prensa porque son conscientes del daño que puede ocasionar una imagen negativa ante el público. De esta forma, y conscientes de que la reputación corporativa es un factor que puede impulsar la adopción general de la RSC, el próximo capítulo explorará en detalle la relación existente entre estas dos variables.

CAPÍTULO 3

IMPACTO DE LA RSC EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

3.1. Implicaciones de la reputación corporativa en la competitividad de las empresas.

Cómo se mencionó anteriormente, bajo condiciones normales de competencia, las empresas tendrán mayor probabilidad de adoptar la RSC porque esta puede ayudarles a mejorar, o mantener, su reputación corporativa. En un mercado donde varias empresas pueden proveer los mismos productos, las compañías con mejor reputación tendrán la ventaja. Sin embargo, la reputación se construye a través del tiempo, y no es un resultado a corto plazo de campañas mediáticas ni reportes anuales. La reputación se consolida a través del desempeño histórico de la empresa, y toma en consideración componentes como rentabilidad financiera, ambiente laboral y responsabilidad social. Una vez consolidada, la reputación de una empresa se convierte en un bien intangible, que, al ser único y difícil de replicar para la competencia, da a la empresa una ventaja competitiva en su desempeño general.

3.1.1. Definición de la reputación corporativa.

La reputación corporativa ha sido un tema de interés por varias décadas, y la elaboración de su definición conllevó a intensa investigación. La definición con mayor aceptación y uso por parte del mundo académico y empresarial es la que realizó Fombrun en 1996, la cual estipula lo siguiente:

“La reputación es una representación perceptual de las acciones pasadas y prospectos futuros de una compañía, que describe su atracción general a constituyentes en comparación con sus rivales” (Fombrun, 1996, p. 72).

En términos similares, las investigaciones de otros autores, como, Weiss et al, indican que “la reputación es una percepción global del punto en el cual una compañía es vista con estima o admiración” (Weiss et al, 1999, p. 75). Otro trabajo derivó que “la reputación es determinada por el valor, o calidad, de los esfuerzos de la empresa” (Podonly y Phillips, 1996, p. 455). Como se puede observar, las definiciones son relativamente similares, y expresan que la reputación es una apreciación general del respeto y credibilidad que transmite una empresa a su entorno (clientes, proveedores, accionistas, gobierno, etc).

Sin embargo, el concepto de reputación corporativa puede generar confusión, especialmente si es que se lo confunde con identidad organizacional e imagen organizacional. Esto debido a que existe la tendencia de usar estos tres términos como sinónimos, sin tomar en cuenta las diferencias que se resaltan a continuación.

Tabla No. 2: Diferencias entre Identidad, Imagen y Reputación Corporativa

	Identidad Organizacional	Imagen Organizacional	Reputación Corporativa
Stakeholders: internos o externos	Internos	Externos	Internos y externos
Percepciones: actuales o deseadas	Actuales	Deseadas	Actuales y deseadas
Surgimiento dentro o fuera de la compañía	Dentro	Fuera	Dentro y fuera
Apreciación positiva o negativa	Positiva o negativa	Positiva	Positiva o negativa
Pregunta clave	“Quién o qué creemos que somos?”	“Que o quién queremos que otros piensen que somos?”	“Que somos vistos ser?”

Fuente: Elaboración propia en base a Fombrun, (1996)

En relación a los **stakeholders**, la reputación toma en cuenta agentes internos y externos. Por un lado, toma en cuenta las opiniones de accionistas, quienes basan su apreciación de una empresa en función de su rentabilidad. Los accionistas estarán satisfechos si su empresa genera ingresos, y, en el mayor de los casos, no cuestionarán su operatividad siempre y cuando tengan un balance financiero positivo. De igual manera, los trabajadores también estarán satisfechos si su empresa canaliza su éxito comercial en la forma de salarios competitivos, pero tomarán en cuenta otros factores adicionales al factor financiero. Por ejemplo, al momento de determinar la reputación de una empresa, el trabajador tomará en cuenta el ambiente laboral que brinda la empresa, las oportunidades de capacitación que ofrece, y ciertos aspectos de ética en sus operaciones cotidianas.

Sin embargo, la reputación de una empresa también se construye en función de los puntos de vista de agentes externos, ya que ellos también tienen un interés en las actividades de la empresa. Por ejemplo, una empresa minera que ha incrementado sus ingresos al extraer material de los ríos de forma irresponsable, puede tener una apreciación positiva por parte de sus accionistas, pero tendrá una pésima reputación en las comunidades de influencia. De igual forma, una empresa que evade impuestos tendrá una mala reputación en el gobierno, independientemente de su comportamiento en otros componentes.

En relación a las **percepciones**, la reputación se desarrolla en base a apreciaciones del momento. La reputación es el resultado de varios años de desarrollo, y se sustenta en varios momentos que sirven de evidencia. A diferencia de la imagen organizacional, la cual puede ser fabricada a través de campañas mediáticas o propaganda, la reputación es más concisa porque mide el cumplimiento de lo que una empresa ofrece ser. Por ejemplo, una empresa de comida rápida que afirma, en su sitio web, usar carne con certificación de calidad puede tener una mala reputación si es que varios de sus clientes denuncian que se les vendió carne podrida. De igual manera, una empresa de productos electrónicos que asegura garantías personalizadas para todos sus productos, puede tener una mala reputación si es que se descubre que sus técnicos ofrecen un pésimo servicio al cliente. La imagen organizacional puede servir como una indicación de lo que quiere llegar a ser una empresa, pero su reputación afirma la apreciación que el público tiene en el momento actual.

En lo concerniente a su **surgimiento**, la reputación emana como resultado de factores internos y externos. La reputación empresarial se empieza a forjar dentro la compañía, a través de la identidad e imagen, pero se consolida en su entorno externo. Una empresa puede controlar su imagen e identidad organizacional a través de sitios web o valores inculcados mediante talleres, pero no puede direccionar su reputación porque esta depende también de la interpretación del público. Consecuentemente, empresas suelen monitorear su reputación a través de encuestas, para determinar la forma como agentes externos visualizan las acciones de la compañía.

En lo relacionado a su **apreciación**, la reputación puede ser positiva o negativa porque depende de la opinión pública. Mientras que la identidad e imagen son positivas porque surgen por iniciativa de la empresa, la apreciación del público puede variar. Por ejemplo, una empresa que inculca valores de ética a sus empleados crea una identidad positiva. Sin embargo, si no logra que sus empleados adopten estos valores, puede crear un ambiente de trabajo conflictivo que conllevará a una reputación negativa por parte de su fuerza laboral. De igual manera, una empresa puede crear un sitio web para dar una imagen positiva, pero tendrá una reputación negativa si es que no cumple con lo ofrecido en la web o si el sitio resulta no ser lo suficientemente funcional para el público.

En resumen, la reputación de una empresa representa su apreciación por parte de sus *stakeholders*. La identidad e imagen juegan un rol importante, pero siempre y cuando la empresa puedan canalizarlos a sus operaciones. Las empresas determinan lo que quieren

ser y lo que quieren que otros piensen que son; sin embargo, su habilidad para llegar a ser lo que quieren ser en los ojos del público en general, determina su reputación.

3.1.2. Componentes de la reputación.

Al ser una representación general, se entiende que la reputación involucra más aspectos que solamente el desempeño financiero y sus respectivos indicadores (desempeño en la bolsa de valores, dividendos, rentabilidad). Por ejemplo, la responsabilidad social también juega un rol en la creación de una reputación porque “el desempeño financiero no es la única base para calificar a una empresa. Las empresas sirven a stakeholders múltiples, con cada uno de estos utilizando diferentes criterios para evaluar el desempeño corporativo” (Fombrun y Shanley, 1990, p. 234).

En este contexto, determinar de forma concisa los componentes que tiene la reputación corporativa puede ser muy subjetivo porque los diferentes *stakeholders* tienen distintas prioridades, preferencias y expectativas de las empresas en su medio. Sin embargo, con el afán de brindar una base teórica para los propósitos del presente trabajo de investigación, es posible enunciar dos conceptualizaciones al respecto.

Primero, una investigación de Graham Page y Helen Fearn (2005) propuso componentes de la reputación corporativa para determinar tendencias en el mercado de Inglaterra. Esta conceptualización tiene un enfoque dirigido al cliente, y contiene los siguientes aspectos:

- Responsabilidad Pública: la idea tradicional de Responsabilidad Social Corporativa. Toma en cuenta el rol útil de la empresa en la sociedad, su filantropía, su apoyo a las comunidades locales, su contribución al cuidado del medio ambiente y su responsabilidad a sus empleados.
- Liderazgo y éxito: toma en cuenta el éxito comercial y financiero de la empresa, así como su capacidad de innovar.
- Imparcialidad al cliente: toma en cuenta la calidad de los servicios y productos ofrecidos al cliente, el trato de la empresa a sus compradores, y la transparencia de los precios cotizados.

Tabla No. 3: Componentes de Reputación Corporativa

Responsabilidad Publica	Liderazgo y Éxito	Imparcialidad al cliente
•Empleados	•Liderazgo	•Precios justos
•Ambiente	•Innovación	•Confianza
•Responsabilidad social	•Gerencia	•Mercadeo
•Diferenciación	•Éxito comercial	•Productos
•Buenas causas		•Clientes

Fuente: Elaboración propia en base a Page y Fearn (2005)

Como se puede apreciar en la Tabla No. 3, Page y Fearn resumen que la reputación toma en cuenta tres componentes, con distintos sub-componentes, y cuya importancia varía en función de características demográficas o culturales de cada cliente.

Otra investigación, patrocinada por la Revista de Administración de Empresas (RAE) de Brasil, buscó consolidar una forma de medir la reputación corporativa, utilizando los siguientes componentes:

- Responsabilidad social: evalúa si la empresa contribuye activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad. También si la empresa apoya iniciativas que benefician a la sociedad y el medio ambiente.
- Productos y servicios: evalúa la calidad de los productos y servicios de una empresa. Específicamente, toma en cuenta precios justos y el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
- Relaciones con clientes: evalúa la forma como la empresa trata a sus clientes, y su preocupación por la seguridad y salud de ellos.
- Sentimientos positivos: evalúa si la empresa genera respeto, admiración, estima y confianza en la gente.

- Liderazgo e innovación: evalúa si la empresa cumple con sus objetivos financieros y cuenta con líderes competentes. Adicionalmente, toma en cuenta si la empresa tiene la capacidad de innovar.
- Ambiente de trabajo: evalúa la relación de la empresa con sus empleados, y el ambiente laboral dentro de ella.
- Ética: evalúa los valores de la empresa, su obediencia a las leyes, así como su respeto a la gente y el medio ambiente.

Nuevamente, esta metodología comprende varios criterios, mismos que deben ser tomados en cuenta en su totalidad al momento de determinar la reputación de una empresa. Sin embargo, es importante también resaltar que la reputación de una empresa puede variar conforme a los intereses de cada *stakeholder*.

3.1.3. Reputación y stakeholders.

La percepción de los *stakeholders* puede ocasionar sesgo al momento de determinar la reputación de una empresa. Conforme a Fombrun y Shanley, “en vista que públicos diferentes ponen atención a distintas partes del desempeño de una empresa, las reputaciones reflejan el éxito relativo en cumplir con las expectativas de *stakeholders* múltiples” (Fombrun y Shanley, 1990, p. 235). De esta forma, es posible que las reputaciones de las empresas varíen en función del público que las determina.

Como resultado, se puede evidenciar que la reputación de las empresas variará conforme a las percepciones e intereses de cada *stakeholder*. Como se pudo observar, la reputación se compone de varios criterios (responsabilidad pública, rentabilidad, liderazgo, entre otras), y los *stakeholders* pueden otorgar mayor importancia a componentes de interés propio. Por ejemplo, los accionistas de una empresa priorizan la rentabilidad económica, y estarán dispuestos a minimizar la importancia de aspectos relacionados a la ética. Por el contrario, las entidades gubernamentales priorizarán el cumplimiento de la ley por parte de la empresa, y restarán importancia a su rentabilidad o liderazgo. Por este motivo, índices de reputación corporativa deben tomar en cuenta a todos los *stakeholders*, y los resultados deben contener una ponderación adecuada que permita evaluar a las empresas en función de las expectativas del público en general.

Consecuentemente, las empresas llegan a tener distintas reputaciones por cada componente. El caso de una empresa americana llamada Wal-Mart sirve para ilustrar el

problema en referencia. Esta empresa se dedica a la venta por mayor de productos varios, y se caracteriza por una alta rentabilidad y acusaciones de malas prácticas laborales. En este contexto, “Wal-Mart tiene una buena reputación con clientes e inversionistas, pero ha sido criticado por su tendencia a pagar salarios por debajo de la línea de pobreza y por no ofrecer seguros médicos comprehensivos para sus empleados” (Walker y Dyck, 2014, p. 151).

Debido a estos problemas, la confiabilidad de varios índices de reputación corporativa puede generar controversias. Por ejemplo, el índice *Fortune's Most Admired Companies (FMAC)*, de la revista Fortune 500 que categoriza las mejores empresas de Estados Unidos, evalúa la reputación de empresas en base a los siguientes criterios:

- a. Habilidad de atraer y mantener personal talentoso
- b. Calidad de gestión
- c. Responsabilidad social hacia la comunidad y el medio ambiente.
- d. Calidad de productos y servicios
- e. Uso adecuado de bienes corporativos
- f. Salud financiera
- g. Valor de inversión a largo plazo
- h. Eficiencia en realizar operaciones globales.

La empresa Apple lidera el índice del presente año (2014), con empresas como Amazon y Google escoltándole. Este índice se publica anualmente, toma en consideración la opinión de “ejecutivos, directores y analistas” (Walker y Dyck, 2014, p. 152), e incluye un componente de RSC.

Sin embargo, este índice, que es tal vez el más prestigioso a nivel mundial, no es representativo de todos los stakeholders de las empresas porque solo toma en cuenta a los gerentes de las empresas. Para elaborarlo, se realizan encuestas a los gerentes de las empresas, y se les pide que evalúen a otras compañías respecto a su desempeño en los criterios listados arriba. Al incluir solo a un grupo de stakeholders con interés en el aspecto financiero de las empresas, el índice excluye la opinión de miembros comunitarios, clientes, empleados, proveedores, sindicatos, activistas ambientales, y la prensa, cuya apreciación también es parte de la reputación corporativa. De esta forma, el índice refleja solamente la opinión de un tipo de stakeholders, y no puede servir como referencia del funcionamiento holístico de la empresa. Consecuentemente, es lógico que “los puntajes del FMAC tengan

una alta correlación con el desempeño financiero de las empresas, produciendo un efecto que se denomina *halo financiero*” (Brown y Perry, 1994). En otras palabras, en vista que índices como el FMAC usan como referencia la opinión de *stakeholders* que priorizan el aspecto financiero, estos tendrán la tendencia de asignar valores inflados a los otros componentes (ambiente laboral, RSC), asumiendo que el éxito financiero de una empresa refleja una buena actitud en todos los criterios evaluados.

En resumen, lo importante de cualquier índice es que debe tomar en cuenta la percepción de varios grupos de *stakeholders*; de ser posible, todos. Un índice que solo toma en cuenta a los activistas ambientales tendrá problemas similares a los del FMAC, ya que estos basarán sus puntajes en función del desempeño ambiental de las empresas. La reputación mide todos los aspectos del funcionamiento de una empresa, y la única forma de tener una apreciación objetiva es mediante metodologías que tomen en cuenta a todos los *stakeholders*.

3.1.4. Beneficios de una reputación positiva.

Las empresas que cuentan con una reputación positiva se benefician de varios factores que pueden mejorar su competitividad. Una reputación positiva puede, bajo condiciones de competencia normales, diferenciar a una compañía de otra, y persuadir a los consumidores a adquirir sus productos o servicios. En el caso de la fuerza laboral, la reputación de una empresa puede incrementar su habilidad de tener los mejores trabajadores disponibles en la empresa, lo cual incrementa también su productividad. Adicionalmente, la reputación positiva es difícil de replicar a corto plazo, por lo que la empresa con buena reputación tendrá una ventaja permanente sobre sus competidores.

En el caso de los **clientes**, el público en general tendrá **mayor motivación** de realizar negocios con una empresa que tiene una buena reputación. Como se mencionó anteriormente, la reputación incluye componentes relacionados a la calidad del producto y el servicio al cliente, por lo que los compradores tendrán más confianza al momento de realizar negocios con una empresa de buena reputación. Incluso, los compradores estarán dispuestos a pagar un precio más alto por sus adquisiciones si es que consideran que la reputación de la empresa garantiza un producto o servicio de calidad. Una investigación de C. Shapiro derivó lo siguiente al respecto:

*“Los clientes valoran asociaciones y transacciones con compañías de alta reputación porque la reputación es valorada por sus propios medios. Los clientes pueden pagar una **prima** por las ofertas de compañías de alta reputación, especialmente en mercados caracterizados por altos niveles de incertidumbre, ya que la reputación sirve como un señal del valor comprensivo de la calidad de los productos y servicios de una empresa” (Shapiro, 1983).*

En este contexto, los clientes pueden incluso pagar precios en función de lo que han escuchado sobre la calidad de productos de una empresa. Por ejemplo, a pesar que una computadora personal de la empresa Apple tiene un precio mucho más caro que el de la empresa Toshiba, el público está dispuesto a pagar esta diferencia en función de la calidad percibida del producto. Nótese que las dos computadoras pueden ofrecer prácticamente el mismo servicio, pero la primera tiene una mejor reputación. Lo interesante es que ofrecer un servicio de calidad es también un componente de Responsabilidad Social Corporativa (ofrecer productos que satisfagan las necesidades de la sociedad), y que tiene un vínculo directo con la competitividad de las empresas.

En el caso de los **empleados**, se puede afirmar que ellos “prefieren trabajar para firmas con alta reputación, brindando una **ventaja de costo a la empresa**” (Baldarelli y Gigli, 2011, p. 591-592). De esta forma, la reputación puede servir como “un imán para atraer y retener talento” (Melo y Garrido Morgado, 2011, p. 15), ya que los empleados preferirán trabajar para empresas que se caracterizan por tratar bien a sus empleados (a través de salarios competitivos, beneficios, entrenamiento, creación de buen ambiente laboral). Este beneficio es de impacto obvio en la competitividad de las empresas, pero lo interesante es, nuevamente, que el trato justo a los empleados también es un componente de la RSC.

La reputación puede ayudar a mejorar la **competitividad** de las empresas, pero, debido a su naturaleza intangible, también sirve como un mecanismo de defensa en momentos de dificultades. Compañías con buenas reputaciones, cuando son afectadas por shocks económicos o políticos inesperados, “podrán preservar su posición de mercado y su relación con clientes” (Baldarelli y Gigli, 2011, p. 592). Por ejemplo, en los años 80, la empresa Johnson & Johnson, descubrió una sustancia peligrosa en su producto farmacéutico Tylenol, y pidió que todas las farmacias y pacientes devuelvan el producto. Esta acción significó pérdidas económicas para la empresa, pero estableció su reputación como una

compañía con responsabilidad hacia sus clientes. Por ende, cuando la empresa introdujo una versión modificada de Tylenol en los años 90, el público en general manifestó su confianza en la empresa al comprar el producto. La reputación es el resultado de un historial de comportamiento y antecedente, y por ende es “difícil de replicar a corto plazo” (Baldarelli y Gigli, p. 592).

La reputación tiene **beneficios** para las empresas, y cumple el rol de un recurso estratégico por las siguientes razones:

- i. Tiene valor y relevancia.
- ii. Es un recurso con escasez en el contexto de competidores reales o potenciales.
- iii. Tiene un carácter específico, que es difícil de imitar debido a su complejidad social.
- iv. No tiene sustitutos estratégicos equivalentes.

Adicionalmente, conforme a Fombrun y Gardberg (2000), la reputación se ha convertido en un factor importante para crear y mantener ventajas competitivas debido a la globalización de operaciones empresariales, y la mayor disponibilidad de información relacionada a la reputación de las empresas.

A manera de resumen, las empresas con buenas reputaciones pueden gozar de los siguientes beneficios:

- Mejoramiento de las percepciones del cliente respecto a la calidad de productos y servicios, lo cual permite incrementar ventas y cobrar primas en los precios.
- Mejoramiento en la capacidad de contratar y retener personal calificado para las distintas posiciones en la empresa.
- Levantamiento de la moral de los empleados, así como incremento en su productividad.
- Protección del valor y patrimonio de la empresa, al contar con un mecanismo de defensa contra ataques mediático o shocks económicos y políticos.
- Contribuir a la expansión internacional, no solo en términos de penetración de mercado sino en ayudar a establecer la marca en otros países y facilitar nuevas alianzas en distintas comunidades.
- Atracción de más inversionistas a través de una alta credibilidad.
- Posibles incrementos en el precio de acciones en la bolsa de valores y reducción de riesgos atribuidos a la empresa.

- Diferenciación de la empresa respecto a sus competidores en la industria, y establecimiento de una mejor posición de mercado.
- Acceso a fuentes de financiamiento más baratas.

La reputación brinda beneficios a la empresa y puede tener una relación positiva con el desempeño de la marca (conforme a la investigación de Lai et al. sobre la industria manufacturera de Taiwan, publicada por el Journal de Business Ethics en el 2010). Sin embargo, lo interesante, como se explorará en detalle a continuación, es que la Responsabilidad Social Corporativa, con todos sus componentes, es de gran ayuda al momento de establecer una reputación positiva. Incluso, muchos de los criterios que son tomados en cuenta al momento de evaluar la reputación de una empresa son similares a los que se usan para determinar su nivel de responsabilidad social.

3.2. La RSC y la reputación corporativa.

3.2.1. Relación positiva entre las dos variables.

Una vez que se ha determinado que la reputación corporativa tiene un efecto positivo en la competitividad de las empresas, se puede analizar si la RSC puede ayudar a mejorarla. Esto es muy importante porque serviría para motivar a las empresas a adoptar una cultura de responsabilidad social, con miras a mejorar su desempeño general a través del un involucramiento más positivo con su comunidad y ambiente. Para eso, en la presente sección se analizarán tres trabajos de investigación al respecto, que contienen evidencia empírica respecto a la relación entre las variables de RSC y reputación corporativa.

3.2.2. Sector manufacturero en Taiwan.

La primera evidencia empírica que se utilizará para analizar esta posible relación es la investigación realizada por Lai et al. en el 2010. Para este trabajo, que se publicó en el Journal of Business Ethics, los investigadores dirigieron cuestionarios a gerentes de empresas de manufactura de Taiwan sobre sus percepciones acerca de sus proveedores. Considerando que los gerentes de estas empresas ya habían establecido una relación de negocios con sus proveedores, el objetivo era determinar si es que los compradores tenían una apreciación positiva sobre la RSC y reputación corporativa de las compañías con las cuales realizaban negocios.

En función de 179 cuestionarios aceptables, y usando una escala de 7 puntos tipo Likert (donde 1 quiere decir “en total desacuerdo” y 7 “en total acuerdo”, los investigadores obtuvieron los siguientes promedios de respuestas:

Tabla No. 4: Percepciones en sector manufacturero de Taiwan

Categoría	Promedio	Desviación Estándar
Responsabilidad Social Corporativa		
•Nuestro proveedor principal tiene bastante preocupación por el bienestar de la comunidad local.	4,58	1,16
•Nuestro proveedor principal tiene bastante preocupación por la protección del medio ambiente.	4,88	1,10
•Nuestro proveedor principal tiene bastante preocupación por beneficios del comprador.	4,74	1,13
•Nuestro proveedor principal tiene bastante preocupación por los derechos de trabajadores de género femenino y discapacitados.	4,58	1,20
•Nuestro proveedor principal participa activamente en iniciativas sociales.	4,76	1,09
Reputación Corporativa		
•Las percepciones general de clientes respecto a sus experiencias con la empresa es buena.	5,46	0,86
•Las percepciones comparativas de clientes respecto a esta empresa con otros competidores es muy buena.	5,47	0,93
•Los clientes confían en una buena relación a largo plazo con esta empresa.	5,72	0,86

Fuente: Traducción propia en base a Lai et al. (2010)

Conforme a la Tabla No. 4, se puede evidenciar que las empresas encuestadas tienen una percepción sobre los componentes de RSC de sus proveedores que oscila entre 4,58 y 4,88 sobre 7, en la escala de Likert. Adicionalmente, se observa que la percepción sobre la reputación de estos proveedores se encuentra en el el rango de 5,46 y 5,72, valores que son más altos que los valores de la RSC. De esta forma, se puede concluir, con base en la investigación realizada en Taiwan, que hay una tendencia entre la percepción de RSC y la percepción de reputación, ya que el valor de la reputación es siempre mayor que el de la RSC. En otras palabras, se puede afirmar que empresas con alto RSC tienen buenas

reputaciones, siempre tomando en cuenta también que la reputación corporativa abarca otros componentes a más de la RSC.

Sin embargo, este estudio no determina con exactitud la fuerza que tiene esta relación, ya que no toma en cuenta la reacción de los gerentes al tener la opción de adquirir sus productos de empresas con mejores precios pero baja reputación social. Los resultados demuestran que existe un vínculo, pero lo interesante hubiese sido preguntar también si los gerentes están dispuestos a comprar de compañías con bajo puntaje en RSC.

Por otro lado, tomar en cuenta solamente a los gerentes para determinar si existe una relación, es muy cuestionable. Como se mencionó en la sección anterior, la reputación de una empresa, en todos sus componentes, varía conforme a los intereses de los stakeholders. No hay forma de determinar si los altos puntajes en RSC del estudio en referencia se derivan de una apreciación positiva de otros componentes de la empresa, tales como precios competitivos y servicio al cliente. Puede que los gerentes encuestados no tengan mayor conocimiento sobre las actividades de responsabilidad social de sus proveedores, pero que hayan asumido que el éxito de la empresa en otros componentes se refleja también en la RSC.

De todas formas, este estudio es importante para la literatura de este tema, y demuestra que, desde el punto de vista de los gerentes, las empresas con buenos puntajes en RSC tienen también una buena reputación corporativa.

3.2.3. Experimento con estudiantes de negocios.

Otro estudio importante para la discusión de una relación entre la RSC y la reputación corporativa es aquel realizado en el año 2014 por Kent Walker y Bruno Dyck. Conscientes de que la reputación de una empresa puede variar por los intereses de los *stakeholders*, estos dos académicos canadienses formularon un experimento con 389 estudiantes de negocios, asignándoles al azar a adoptar el rol de un grupo (dueños, empleados, clientes y miembros comunitarios) para calificar la reputación de ciertas empresas. La calificación se basó en una escala Likert de 7 puntos, donde 1 era puntaje bajo y 7 puntaje alto.

Para empresas de referencia en el estudio, se usaron las siguientes cuatro empresas conforme a la siguiente clasificación:

- Empresas con prioridad en ingresos

- Wal-Mart
- McDonald's
- Empresas con prioridad en RSC
 - Costco
 - Starbucks

La idea era determinar si es que existen diferencias notables entre los puntajes asignados por los distintos grupos de *stakeholders*. Por esto, se usaron dos empresas conocidas por prácticas que priorizan la optimización de ingresos (Wal-Mart y McDonald's), y dos que son conocidas por tener una actitud responsable con la sociedad (Costco y Starbucks). Como resultado, se obtuvieron los siguientes puntajes:

Tabla No. 5: Puntajes por stakeholder

Stakeholder	Tipo de compañía	Promedio	Error Estándar
Dueños	Rentabilidad	5,62	0,08
	RSC	5,70	0,07
Empleados	Rentabilidad	4,46	0,08
	RSC	5,43	0,08
Clientes	Rentabilidad	5,00	0,08
	RSC	5,74	0,08
Miembros comunitarios	Rentabilidad	5,15	0,08
	RSC	5,29	0,08
Todos	Rentabilidad	5,09	0,04
	RSC	5,55	0,04

Fuente: Traducción propia en base a Walker y Dyck (2014)

Conforme a la investigación de Walker y Dyck (2014), se puede afirmar que las empresas que priorizan la RSC tienen una mejor reputación que las empresas que priorizan la rentabilidad. Esto aplica para todos los grupos de *stakeholders* y sirve como evidencia para concluir que la RSC tiene un efecto positivo en la reputación corporativa de las empresas.

Estos resultados permiten derivar varias observaciones. Primeramente, es gratificante ver que todos los grupos dan un mayor puntaje a las empresas que priorizan la RSC. Mediante esta apreciación, se puede afirmar que la RSC contribuye a la consolidación de una reputación positiva para las empresas.

En segundo lugar, es interesante notar que los grupos con diferencias más notables al momento de calificar las empresas son los empleados y clientes, quienes en promedio otorgan entre 0,70 y 0,90 más puntos a las compañías con mayor énfasis en la RSC. Esto es interesante porque los clientes y los empleados son muy importantes para la competitividad de las empresas, debido a su influencia en ingresos y productividad, respectivamente.

Como era de esperarse, el grupo de dueños registra una diferencia mínima (de 0,08 puntos) entre los dos tipos de empresas, aunque es importante notar que aun así, califican mejor a las empresas que priorizan la RSC. En el caso de los miembros comunitarios, la diferencia es pequeña también (0,14 puntos), lo cual se puede atribuir al hecho que este grupo valora también los ingresos y fuentes de trabajo generados por las empresas que priorizan la rentabilidad

Adicionalmente, mediante una regresión, los investigadores determinaron que la variación en puntajes de reputación se explicaba en mayor proporción “por el criterio de ética que por el criterio de ingresos” (Walker y Dyck, 2014, p. 165), conforme a los siguientes resultados:

Tabla No. 6: Efectos por stakeholder

Stakeholder	Criterio	Coefficiente estandarizado (Error estandarizado)	R ² ajustado	Cambio en R ²	Cambio en Estadística F
Dueños	Ética	0,233*** (0,028)	0,050	0,051	39,891***
	Rentabilidad	0,223*** (0,033)	0,98	0,050	40,791***
Empleados	Ética	0,665*** (0,030)	0,442	0,442	472,248***
	Rentabilidad	No es significativo			
Clientes	Ética	0,578*** (0,025)	0,309	0,310	307,623***
	Rentabilidad	0,173*** (0,031)	0,337	0,029	30,545***
Miembros comunitarios	Ética	0,582*** (0,028)	0,343	0,344	343,209***
	Rentabilidad	0,087** (0,034)	0,349	0,007	7,543***
Todos	Ética	0,512*** (0,015)	0,256	0,256	924,549***
	Rentabilidad	0,110*** (0,018)	0,268	0,012	44,185***
Notas: ** P<0,01; * P<0,001					

Fuente: Traducción propia en base a Walker y Dyck (2014)

Conforme a los resultados expuestos en la Tabla No. 6, se puede concluir que la ética es más importante que la rentabilidad al momento de evaluar la reputación de una empresa. Nuevamente, esto aplica para todos los grupos de *stakeholders*, aunque las diferencias en correlación varían. Por ejemplo, mientras que la diferencia entre ética y rentabilidad para los dueños es mínima, las diferencias para clientes y miembros comunitarios es más evidente. Incluso, en el caso de los empleados, la rentabilidad no tienen ninguna influencia, de acuerdo a los resultados.

Considerando los beneficios que tiene la reputación para la competitividad de las empresas, se puede sugerir que las que adopten un comportamiento socialmente responsable, e incorporen el concepto de ética a sus operaciones, pueden obtener beneficios a largo plazo que mejoren su desempeño general. Sin embargo, a pesar de los resultados positivos encontrados, es necesario realizar este estudio con personajes reales, para así corroborar de mejor manera las conclusiones derivadas. Esto para evitar cualquier sesgo que se haya producido al momento de asignar los roles, o para garantizar que los resultados reflejan apropiadamente las características e intereses propias de cada grupo de *stakeholders*.

3.2.4. Efectos en reputación por componente de RSC – Melo y Garrido.

Otra estudio importante para analizar es el de Melo y Garrido-Morgado (2011), el cual es un estudio de datos de panel que evalúa el efecto de la RSC en la reputación corporativa, por industrias y por componentes de responsabilidad social. Los investigadores tomaron como muestra a 320 compañías americanas, con “datos recopilados en el periodo 2003-2007” (Melo y Garrido-Morgado, 2011, p. 18), y se propusieron comprobar los siguientes argumentos:

1. El desempeño social corporativo tiene un impacto positivo en la reputación corporativa.
2. La RSC no es homogénea, por lo que cuando es descompuesto en varias áreas cualitativas, cada dimensión tendrá un efecto diferente en la reputación.

Para datos concernientes a la primera variable, la reputación corporativa, los autores usaron datos del índice *Fortune's Most Admired Companies (FMAC)*. La metodología de este índice ya se discutió anteriormente, así como sus debilidades. Sin embargo, los investigadores del trabajo en referencia decidieron utilizar este índice debido a que es “el índice de reputación más utilizado” (Melo y Garrido-Morgado, 2011, p. 18), y porque permite obtener datos de reputación de una sola fuente. De esta forma, se logra tener uniformidad en los datos a ser analizados.

Para datos sobre la segunda variable, la RSC, Melo y Garrido-Morgado utilizaron información de la base de datos de Kinder, Lyndenber y Domini (KLD). La KLD es una fuente confiable para mediciones de Desempeño Social Corporativo (DSC), ha sido utilizada en varias investigaciones relacionadas a la RSC de las empresas y se dedica exclusivamente “a la recopilación e interpretación de RSC, con un servicio de puntaje

independiente, asegurando consistencia estadística y analítica” (Melo y Garrido-Morgado, 2011, p. 19). KLD descompone al Desempeño Social Corporativo (DSC) en lo siguiente:

- Relaciones con la comunidad
- Gobernanza corporativa
- Diversidad de la fuerza laboral
- Relaciones con los empleados
- Medio Ambiente
- Derechos Humanos
- Temas relacionados al producto

Cada componente se divide en sub-componentes, que determinan de forma binaria la presencia (1) o ausencia (0) de ítems correspondientes a su temática. De esta forma, los autores recopilaron información de las 320 compañías, agregando los valores y creando un índice donde -2 es equivalente a débil, y 2 es equivalente a fuerte. Conforme a sus resultados, obtuvieron un **promedio de 1.2**, comprobando que las empresas con mejores reputaciones tienen también un buen desempeño social.

Adicionalmente, y con el propósito de determinar el desempeño de las empresas en temáticas específicas de la RSC, los investigadores también calcularon el puntaje para ciertos componentes. De esta forma, y con el propósito de analizar “dimensiones de RSC que están relacionadas a preocupaciones primarias de los stakeholders” (Melo y Garrido-Morgado, 2011, p. 19), evaluaron los siguientes 5 componentes:

- Relaciones con la comunidad;
- Diversidad de la fuerza laboral;
- Relaciones con los empleados;
- Medio ambiente; y
- Temas relacionados al producto.

Cabe recalcar que los autores no explican por qué excluyeron a los componentes de gobernanza corporativa y derechos humanos, los cuales hubiesen dado mayor uniformidad a los resultados. Se puede asumir que los puntajes en estos dos componentes eran más altos en base a la distribución de los promedios individuales. Conforme a sus resultados, obtuvieron los siguientes datos:

Tabla No. 7: Puntajes por componente de RSC

Variable	Promedio	Desviación Estándar
Relaciones con la comunidad.	1,2	0,3
Diversidad de la fuerza laboral.	1,1	0,7
Relaciones con los empleados.	1,0	0,6
Medio ambiente.	0,9	0,5
Temas relacionados al producto.	1,2	0,3

Fuente: Traducción propia en base a Melo y Garrido-Morgado (2011)

Conforme a los resultados expuestos en la Tabla No. 7, los autores determinaron que las empresas con mejor reputación tienen un desempeño social aceptable, acercándose más al 2 óptimo que al -2 no deseado. Sin embargo, también se puede observar que el valor más bajo corresponde al medio ambiente, lo cual puede sugerir que las empresas tienen un buen desempeño en general, pero una apreciación menos positiva para el componente ambiental. Sin embargo, en vista que estas son empresas grandes, este resultado tiene sentido: mientras más grande es una empresa, la percepción que esta contamina es mayor.

De esta forma, los investigadores determinaron que las empresas de mejor reputación tienen buenos puntajes en los componentes de RSC analizados, con el medio ambiente siendo el peor, y las relaciones comunitarias y temas de producto siendo los de mayor puntaje. ***Nótese que el promedio de los cinco componentes es menor al 1,2 del desempeño social corporativo, lo cual se debe a que su descomposición solo incluyó a 5 de los 7 componentes.***

Así, se puede argumentar que las empresas con mejores reputaciones tienen un buen desempeño en los componentes de la RSC. Sin embargo, esto puede ser una coincidencia,

ya que sin evidencia econométrica, no se puede determinar con exactitud que el desempeño en la RSC influye en la reputación de la empresa.

Para solventar esta duda, los investigadores realizaron varias regresiones que ayuden a determinar el efecto del DSC en general y el efecto de cada componente de la RSC. Para esto, los investigadores primero determinaron qué factores, a más de RSC, pueden tener influencia en la reputación, con el fin de evitar atribuciones incorrectas. Conforme a su razonamiento, los investigadores utilizaron las siguientes variables de control:

- Desempeño financiero: en la forma de tasa de retorno, la cual tiene una relación positiva con la reputación de una empresa y no está relacionada a la RSC.
- Tamaño de la empresa: la cual tiene una relación positiva con la reputación de una empresa debido a su influencia en la visibilidad que la misma tiene.
- Riesgo: el cual tiene una relación negativa con la reputación corporativa debido a los peligros que representa.
- Intensidad de mercadeo: el cual tiene una relación positiva con la reputación corporativa debido a su poder de influencia en la percepción de *stakeholders*.
- Contribución caritativa: la cual tiene una relación positiva con la reputación corporativa y, a pesar de tener carácter social, no es un fiel indicador de que una empresa es socialmente responsable (hay empresas que pueden donar dinero a fundaciones pero explotar a sus trabajadores, contaminar el medio ambiente, etc).

Tomando en cuenta estos factores, los investigadores determinaron que el DSC si tiene influencia en la reputación corporativa, con un coeficiente de correlación de **0.232**, significativa a un nivel de confianza de 99%. Este dato es muy importante porque demuestra que, después de tomar en cuenta efectos de otros factores en la reputación corporativa, la adopción e implementación de la RSC también influye de forma positiva.

Una vez comprobada esta relación, los investigadores procedieron a evaluar el efecto de cada componente de responsabilidad social en la reputación. Para esto, realizaron otra regresión con las 5 variables descompuestas de la RSC, y volvieron a considerar factores ajenos a la RSC que pueden tener un efecto en la reputación. Como resultado obtuvieron lo siguiente:

Tabla No. 8: Efectos por componente

Variable	Coefficiente de correlación con reputación
Relaciones con la comunidad.	0,037
Diversidad de la fuerza laboral.	0,224***
Relaciones con los empleados.	0,027
Medio ambiente.	-0,173***
Temas relacionados al producto.	0,135***
Notas: * Coeficiente es significativo a un nivel de 99% de confianza	

Fuente: Traducción propia en base a Melo y Garrido-Morgado (2011)

Conforme a los resultados, se puede observar que los componentes del desempeño social varían en significancia al momento de influir en la reputación. Por ejemplo, se observa que la diversidad de la fuerza laboral y los temas relacionados a los productos tienen un efecto significativo en la reputación. Esto también se puede explicar: en el caso de la calidad del producto, este componente influye directamente en la rentabilidad, tema que es de interés para los *stakeholders* en mención. Adicionalmente, puede que los gerentes no estén muy al tanto, operativamente hablando, de las relaciones con los empleados, pero que tengan un interés en que, estadísticamente hablando, las empresas tengan una fuerza laboral diversa en género y raza. El hecho que el medio ambiente tiene un efecto negativo es extraño, pero también se puede explicar en función de que las empresas evaluadas obtuvieron el puntaje más bajo en el componente medio ambiental (0,9 en la escala del -2 al 2), lo cual demuestra que su desempeño en esta área no es muy bueno, e influye negativamente en su reputación.

El trabajo de Melo y Garrido-Morgado (2011) es de gran contribución para la literatura sobre el impacto de la RSC en la reputación corporativa, pero también presenta debilidades que deben ser atendidas en otros trabajos de investigación. Específicamente, el uso de la FMAC

como indicador de la reputación corporativa es cuestionable ya que, como se mencionó anteriormente, este índice no toma en cuenta a todos los *stakeholders* de las empresas. Los componentes de la FMAC son válidos, pero la muestra debería incluir también a empleados, miembros comunitarios y clientes, para que el índice final represente un valor agregado que pondera la opinión de cada grupo. Adicionalmente, es difícil comprender por qué los autores no usaron los 7 componentes de RSC medidos por la KLD al momento de realizar el estudio y sus regresiones. A pesar que los autores sustentan esta decisión en teorías de otros autores, la omisión de los componentes de gobernanza corporativa y derechos humanos resta un poco de validez a los resultados, especialmente si se considera que las empresas grandes, como las del Fortune 500 que se usaron para este estudio, pueden tener influencia en grandes temas como los derechos humanos.

De todas maneras, los resultados de la investigación en referencia son muy importantes, y demuestran que existe una relación entre las variables de RSC y reputación corporativa. El uso adecuado de esta información puede ser de gran beneficio para las empresas, ya que, como se mencionó anteriormente, una reputación corporativa es un bien intangible, difícil de replicar, que incrementa la competitividad.

3.3. Casos de estudio.

Con el propósito de ilustrar las experiencias de empresas particulares y mercados con respecto a la RSC y la reputación corporativa, esta sección describirá dos casos de estudio. Primeramente, se analizará el caso de Starbucks, una empresa de café que ha tenido mucho éxito comercial y social al mitigar riesgos en su reputación a través de la RSC. Posteriormente, se revisarán las experiencias de la empresa Telefónica, quienes han logrado incrementar su cuota de mercado a través de políticas que buscan mejorar la calidad de vida de sus comunidades.

3.3.1. Starbucks.

3.3.1.1. Descripción de la empresa.

La empresa Starbucks es una cadena internacional de café, liderada por Howard Schultz como gerente general, y con presencia en más de 64 países y territorios. Fue fundada en 1971 por Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Ziv Siegl, “tres académicos que decidieron abrir una tienda de venta de café en Seattle en honor de *Starbuck*, el marino amante de café de la novela *Moby Dick*” (Reis, 2010, p. 205). Planteándose la meta de vender café del mejor

grano, lograron expandir sus operaciones en Seattle, y en 1982 ya contaban con 5 tiendas propias, así como el servicio de venta de cafés para restaurantes. En 1984, ante la sugerencia de Schultz, quien se desempeñaba como coordinador de ventas y mercadeo, abren su primera cafetería bar, para servir variedades de café preparado en una forma similar a los *espresso bars* de Italia, conllevando a una rápida expansión a nivel nacional, que convertiría a la Starbucks Corporation en una de las empresas más exitosas del mundo.

Sin embargo, a más de su éxito comercial, Starbucks es reconocido a nivel internacional por incorporar temáticas de responsabilidad social en su gestión operativa. Esta empresa se destaca por ofrecer un buen ambiente de trabajo, por garantizar que sus proveedores de café cumplan estándares mínimos de calidad y justicia laboral, y por participar en varias iniciativas de protección medio ambiental. De hecho, su modelo de negocios se basa en los siguientes principios:

- Proveer un gran ambiente de trabajo, y tratar a todos con respeto y dignidad.
- Aceptar a la diversidad como un componente esencial en la forma de hacer negocios.
- Aplicar los estándares más altos de excelencia en la compra, procesamiento y servicio del café.
- Desarrollar buenas y entusiastas relaciones con clientes.
- Contribuir positivamente a las comunidades y ambiente en la esfera de influencia de la empresa.
- Reconocer que la rentabilidad es esencial para el éxito en el futuro.

Starbucks es la quinta empresa más admirada en Estados Unidos, conforme al FMAC, y es interesante notar una relación entre su reputación y su RSC.

3.3.1.2. Líneas de acción específicas.

Con respecto a sus **empleados**, Starbucks cumple a fidelidad con lo establecido en sus principios. Cada trabajador de la empresa, incluso aquellos que trabajan a medio tiempo, “tiene elegibilidad para beneficios de salud... y derecho a una libra de café gratis cada semana” (Reis, 2010, p. 207). La empresa paga el 25% de las contribuciones de sus empleados para planes de retiro, y permite que ellos compren acciones públicas de la empresa a un 85% de su valor de mercado. Starbucks tiene también políticas de anti-discriminación con respecto a la edad, raza, orientación sexual o discapacidad. Sus

empleados reciben programas extensivos en calidad de producto y excelencia en el servicio al cliente. Esta empresa invierte mucho en el bienestar de sus empleados, y por ende logra retener una fuerza laboral talentosa. Al tener una buena reputación como empleador, Starbucks logra mantener una ventaja competitiva sobre otras empresas, y actualmente emplea a más de 160.000 trabajadores.

En el ámbito del **medio ambiente**, Starbucks demuestra un fuerte compromiso ambiental, implementando varias iniciativas para disminuir los efectos negativos de sus operaciones. Esta empresa fomenta la investigación en materia de energía renovable, para poder reducir sus emisiones de carbono. De igual manera, estimula el uso de materiales reciclados, al punto que sus bolsas de papel, catálogos, publicaciones, incluso su reporte anual, se elaboran con papel reciclado. También integra su interés ambiental con su gestión de negocios, al ofrecer descuentos para clientes que re-utilizan sus bolsas de café, e incentivos para sucursales que reciclan cartones de leche y papel de desperdicio. Adicionalmente, Starbucks patrocina el desarrollo de métodos sustentables, responsables y orgánicos de agricultura, para alcanzar formas de producir el café sin causar perjuicio al medio ambiente. Con estas políticas, Starbucks logra promover la biodiversidad, y proveer oportunidades económicas para pequeños productores.

En lo concerniente a sus **proveedores**, Starbucks utiliza su poderío comercial para garantizar que sus productos primarios no se produzcan bajo condiciones deplorables de trabajo. Específicamente, y en respuesta a protestas de 1994 sobre condiciones laborales en plantaciones de café en Guatemala, “Starbucks creó un código de conducta para sus empresas proveedoras, y se convirtió en el primer importador americano en el sector agrícola en intentar mejorar las condiciones de trabajo en las regiones que siembran café” (Reis, 2010, p. 210). Mediante este código, Starbucks estableció estándares mínimos de derechos laborales para sus plantaciones proveedoras, limitando el trabajo infantil y estipulando sueldos que cumplan con las necesidades básicas de familias. De igual manera, en 1998 la empresa publicó un Marco Conceptual de Acción para mejorar las vidas de personas que siembran, cosechan y procesan café, delineando tres actividades específicas:

1. Pagar incentivos a plantaciones para que mejoren las condiciones de vida y trabajo de sus trabajadores;
2. Proveer apoyo económico para un estudio de las condiciones de trabajo en el sector del café en Guatemala;

3. Proveer apoyo económico para un proyecto dirigido a potencializar a pequeños productores de café.

De esta manera, la empresa logró consolidar su reputación como una empresa responsable en el ámbito de sus cadenas de provisión, y asegurar una ventaja competitiva en su industria.

3.3.1.3. Observaciones.

A partir del 2002, la empresa emite un *Reporte Anual de Responsabilidad Social Corporativa*, sobresaltando las actividades realizadas durante el año fiscal. En su primera edición, el Gerente General Howard Schultz declaró lo siguiente sobre el reporte:

“Nuestra meta a través de este reporte es de proveer información a nuestros stakeholders acerca de nuestras políticas y prácticas, y proveer, donde sea posible, mediciones de nuestro desempeño. Al publicar este reporte, Starbucks se une a un grupo pequeño, pero creciente, de compañías que están evaluando su ciudadanía corporativa, y tomando medidas para incrementar la transparencia hacia todos sus stakeholders. Entendemos que debemos conducir nuestros negocios de forma responsable, para merecer su admiración y confianza. Esperamos que este reporte nos ayude a conseguirlo” (Reis, 2010, p. 212).

Starbucks ha establecido una reputación responsable en todos los ámbitos de su gestión operativa, y ha ganado reconocimiento dentro de sus accionistas, clientes, proveedores y la comunidad en general. Su actitud hacia sus empleados le permite atraer y retener los trabajadores más talentosos, dándole una ventaja competitiva en la industria. Adicionalmente, sus iniciativas para mejorar la calidad de trabajo en otros países, así como su preocupación ambiental, le han permitido sobresalir en el mercado, y captar más clientes en sus comunidades de trabajo. La RSC ha ayudado a Starbucks a establecer una reputación admirable en su industria, y le ha permitido mejorar su gestión comercial y operativa.

3.3.2. Telefónica.

3.3.2.1. Descripción de la empresa.

Telefónica es el operador de telecomunicaciones líder en países que hablan español o portugués, y una de las multinacionales más grandes del mundo. Esta empresa se caracteriza por crecimiento continuo, y “ha duplicado sus ingresos en relación al año 2000, logrando ingresos netos de 10,2 billones de euros en el 2010” (Palacios-Marqués y Devece-Carañana, 2013, p. 145). Se encuentra dentro de las empresas más admiradas del *FMAC*, y obtuvo un puntaje alto en el componente de RSC (2/7), convirtiéndose en una empresa que combina el éxito comercial, la buena reputación y la responsabilidad social. De hecho, en el 2002, Telefónica constituyó una comisión para promover su reputación y responsabilidad corporativa, y monitorear constantemente su desempeño social.

En términos generales sobre el concepto de reputación y responsabilidad corporativa, la empresa Telefónica ha delineado los siguientes objetivos:

1. Promover el desarrollo de valores empresariales.
2. Promover y desarrollar un Proyecto de Reputación Corporativa.
3. Asegurar un comportamiento ético y responsable en todas las actividades de la empresa.
4. Promover la elaboración y revisión de Cuentas de Resultado para Bienes Intangibles de la empresa.

El enfoque de Telefónica ha logrado resultados positivos en su fuerza laboral y clientela. Por ejemplo, en el 2010, la empresa tuvo un nivel de satisfacción de sus trabajadores de 74%, garantizando un buen ambiente de trabajo y mayor productividad. Consecuentemente, el nivel de satisfacción de los clientes también es bueno, registrando un valor de 7,13/10 en el mismo año, y permitiendo que la empresa incremente su cuota de mercado.

3.3.2.2. Líneas de acción específicas.

Con respecto a sus **proveedores**, Telefónica, al igual que Starbucks, establecen criterios mínimos de sustentabilidad para empresas con las cuales hacen negocios. Incluso, esta empresa realiza auditorías a sus proveedores, para asegurar cumplimiento de los estándares de responsabilidad establecidos. Por ejemplo, en el 2010, “Telefónica realizó 1.163 auditorías de proveedores, lo cual fue mayor que las 840 en el 2009 y las 55 en el 2008” (Palacios-Marqués y Devece-Carañana, 2013, p. 147). A través de estas

evaluaciones, la empresa busca encontrar formas de consolidar una relación transparente y colaborativa con sus proveedores, identificando riesgos y apoyando en el diseño de planes de mejoramiento. En caso de que sus proveedores no cumplan con los requisitos, o se olviden de enviar la información requerida, Telefónica suspende sus negocios con ellos hasta que implementen planes de mejoramiento. Los estándares mínimos incluyen condiciones laborales óptimas, remuneraciones competitivas, protección al medio ambiente, y un nivel aceptable de involucramiento en sus comunidades.

En relación a su **involucramiento en la comunidad**, Telefónica promueve varias iniciativas sociales en sus países de operación, algunas de las cuales han ayudado también a incrementar su cuota de mercado. Por ejemplo, a través del programa *Proniño*, dirigida hacia la erradicación de analfabetismo en Latino América, Telefónica logró en el 2010 que 211.349 niños tengan acceso a la educación. Otra iniciativa incluye la *EducaRed*, mediante la cual Telefónica busca mejorar la calidad en la educación primaria y secundaria. Adicionalmente, la empresa ha encontrado varias oportunidades de crecimiento en el ámbito de inclusión digital, al atender los riesgos de exclusión de grupos de tercera edad, discapacitados, y personas “con insuficiente educación para aprovechar los beneficios de las TIC - tecnologías de la información y comunicación” (Palacios Marqués y Devece Caravaña, 2013, p. 147). De esta forma, Telefónica puede contribuir a cerrar la brecha digital en comunidades donde opera, y al mismo tiempo ganar influencia en grupos de personas que pueden convertirse en potenciales clientes.

En relación al **medio ambiente**, Telefónica considera que la responsabilidad social en este ámbito incrementa su competitividad al ayudar a reducir costos. Específicamente, esta empresa implementa varias iniciativas para potencializar su eficiencia energética, y de esta forma disminuir varios gastos operativos. Dentro de sus líneas de acción se encuentra la “adquisición de equipamiento de energía eficiente, impresiones a doble lado, uso limitado de impresiones a color, sustitución de correspondencia en papel por correos electrónicos, uso sensible de recursos hídricos” (Palacios Marqués y Devece Caravaña, 2013, p. 148), entre otros. Según Alberto Andreu Pinillos, Director de Reputación e Identidad Corporativa y Temas Ambientales de Telefónica, las medidas ambientales adoptadas por la empresa son pequeñas, pero representan “una reducción del 10 por ciento en costos” (Palacios Marqués y Devece Caravaña, p. 148). Conforme a esta evidencia, según el ejecutivo antes

mencionado, Telefónica mira a la RSC como una herramienta de productividad, y no solamente un gasto adicional.

En relación a sus **empleados**, Telefónica demuestra preocupación por las personas que, directa o indirectamente, cumplen sus labores en dentro de la jurisprudencia de la empresa. Las iniciativas para realizar auditorías laborales a proveedores ya se discutieron, y vale recalcar que han logrado “mejoramientos significantes en recursos humanos, salud y seguridad... incluso en sub-contrataciones” (Palacios Marqués y Devece Caravaña, 2013, p. 150). Esto es muy importante, ya que esta empresa emplea indirectamente a 340.000 trabajadores, quienes estarían en posiciones laborales vulnerables al no existir auditorías sobre condiciones de trabajo. Adicionalmente, Telefónica emplea directamente 285.000 personas, quienes se benefician de las políticas internas impulsadas por la empresa. Por ejemplo, todos los trabajadores de Telefónica tienen derecho a la libre asociación, lo cual resulta en que el 55% de ellos puede participar en elecciones para representantes laborales. Adicionalmente, la empresa trata de reconciliar las vidas privadas y profesionales de sus trabajadores, ofreciendo días de trabajo más cortos, flexibilidad para satisfacer necesidades,

la posibilidad de trabajar desde la casa, seguro médico y ayuda en el desarrollo profesional. De esta forma, Telefónica busca tener buenas relaciones con sus empleados, fomentado un ambiente de trabajo óptimo que contribuya también a la productividad de la empresa.

3.3.2.3. Observaciones.

Las líneas de acción de Telefónica tienen objetivos que se relacionan directamente con su gestión operativa. Su política se basa en una convicción de que la RSC no es mercadeo o publicidad, sino la realización de operaciones de una forma transparente, integral y con excelente gestión. Para esto, Telefónica es consciente, conforme a Pinillos, de que a veces la empresa “debe llegar más lejos del cumplimiento de la ley, para poder minimizar riesgos y optimizar la relación de confianza con los clientes” (Palacios Marqués y Devece Caravaña, 2013, p.147). Adicionalmente, la empresa es consciente que una fuerte RSC puede ayudarla a cumplir con sus metas comerciales al optimizar la productividad y mejorar su reputación respecto a todos los *stakeholders*.

3.4. Conclusiones.

Conforme a la literatura revisada y los casos de estudio ilustrados, se puede concluir efectivamente que la RSC tiene un efecto positivo en la reputación corporativa de las empresas. Los estudios analizados demuestran que la responsabilidad social varía conforme a los intereses de los stakeholders, pero el buen desempeño social llega a tener un efecto positivo en la reputación. Adicionalmente, en vista que la reputación influye en la competitividad de las empresas, se puede argumentar también que la RSC tiene efectos en la capacidad que estas tienen para ganar ventajas competitivas en sus negocios. De esta manera, es prudente explotar este descubrimiento para persuadir a las empresas a adoptar una cultura de responsabilidad social.

CAPÍTULO 4

EL CASO ESPECÍFICO DEL ECUADOR

4.1. Estado actual de la RSC en Ecuador.

La adopción de la RSC en Ecuador es más positiva de lo que se podría considerar sin una investigación bibliográfica al respecto. A simple vista, un investigador podría asumir equivocadamente que las empresas ecuatorianas desconocen sobre la RSC debido a que este tema tiene poca cobertura en los medios de comunicación e incluso en las mismas publicaciones empresariales. Adicionalmente, la entidad promotora de RSC en Ecuador, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social – CERES –, recién se formó en el 2005, lo cual podría sugerir que la RSC en Ecuador se encuentra en una fase completamente primitiva. Pero conforme a lo observado en la investigación bibliográfica, la cual no tiene la fuerza de una investigación de campo pero sirve como una aproximación adecuada, parece que, al menos, en las esferas empresariales, la RSC está en auge. Parece que hay entusiasmo por parte de gerentes, para implementar iniciativas de RSC, y deseos sinceros de contribuir a la prosperidad de sus comunidades y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Sin embargo, existen debilidades. Muchas iniciativas de RSC se plantean de forma abstracta y se enfocan en estrategias asistencialistas. Existe demasiado énfasis en talleres informativos y donaciones, dando la impresión que la empresa sale de su ámbito de acción para cumplir con una obligación de RSC. Adicionalmente, conforme al informe *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011: percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas*, publicado por Fórum Empresa, el Ecuador mantiene una brecha significativa de percepción sobre el nivel de la Responsabilidad Social entre ejecutivos y consumidores, privando a las empresas de la posibilidad de convertir sus buenas intenciones en éxito comercial.

Con el propósito de evaluar algunos casos de la RSC en empresas que operan en Ecuador, se presentan casos específicos de empresas ecuatorianas con información generada por la *Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador*, publicada por CERES en Diciembre del 2012. Esta información, fue otorgada por las mismas empresas, y demuestran sus percepciones sobre la RSC, y los lineamientos específicos de sus compañías al respecto. Aunque los casos presentados no son exhaustivos, ni corresponden a una muestra, sirven como evidencia cualitativa del estado de la RSC en Ecuador. Para las fichas técnicas de cada empresa, referirse al Anexo 1.

4.2 Casos de empresas que operan en Ecuador.

4.2.1 ACE Seguros.

4.2.1.1 Descripción.

ACE Seguros es una empresa que comercializa varios instrumentos financieros, especializándose en seguros médicos, de propiedad, vehiculares, entre otros. Tiene presencia en más de cincuenta países, y cuenta con más de 60 años de experiencia.

4.2.1.2 Observaciones.

Esta empresa tiene una visión apropiada de la RSC ya que la incorpora al mejoramiento de su comunidad y al incremento de su competitividad. Mediante su iniciativa medio ambiental, la empresa reduce su consumo de energía y utiliza materiales reciclados; de esta forma, logra reducir sus costos operativos. No está muy claro aun el rol de la Fundación FACES, pero el hecho que ha capacitado a niños y niñas siempre es un logro significativo.

Sin embargo, sus programas de formación se salen un poco de su ámbito de acción. No se entiende por qué esta empresa de seguros decide capacitar sobre derechos humanos, ya que sus operaciones tienen que ver con el sector financiero, específicamente los seguros. Bajo este contexto, se esperaría que un programa de formación tenga que ver con temas financieros básicos, para que sus clientes puedan escoger productos de seguros que se ajusten a sus necesidades. De esta forma, ACE tendría ofertas que lo diferencien de sus competidores, y podría encontrar nuevos clientes en personas que no conocen mucho sobre temas financieros. Adicionalmente, no se evidencian iniciativas relacionadas a su fuerza laboral.

Esta empresa demuestra interés en su responsabilidad con su comunidad, pero necesita alinear sus esfuerzos hacia temas que estén más relacionados a su industria. De esta forma, ganaría una mejor reputación con sus clientes.

4.2.2 CNT E.P.

4.2.2.1 Descripción.

CNT E.P. es una empresa pública que brinda servicios de telecomunicaciones, en el campo de la telefonía e internet, para sus modalidades fijas y móviles.

4.2.2.2 Observaciones.

Esta empresa presenta varios puntos positivos. En primer lugar, demuestra comprender que la responsabilidad social implica llegar más lejos del simple cumplimiento de normas legales. De igual manera, la implementación de laboratorios digitales e InfoCentros es una buena manera de contribuir con sus comunidades, especialmente en el ámbito de acción de la industria a la cual pertenece. La manifestación expresa de Cero Tolerancia al Trabajo Infantil es brillante: al igual que Starbucks, CNT usa su poder comercial para obligar a sus proveedores a cumplir con ciertas normas laborales – en este caso, la no tolerancia al trabajo infantil.

Sin embargo, la empresa también demuestra componentes que están inconclusos o que son demasiado teóricos. Primeramente, la empresa manifiesta que ha recolectado más de 15.000 residuos electrónicos, pero no indica para qué los va a usar. Debería especificar que estos residuos van a ser transformados en energía que reducirá sus costos operativos, o que emitirá menos dióxido de carbón al medio ambiente. En segundo lugar, contratar empleados a través de la Red Socio Empleo no es una iniciativa de RSC, ya que esta red es promovida por el gobierno para todas las entidades públicas. Incluso, esta política puede ser discriminatoria, ya que excluye a postulantes que no pueden usar una computadora para llenar la aplicación. De igual forma, no se entiende por qué esta empresa capacita en derechos humanos, ya que este tema está fuera de su ámbito de acción. Más bien, debería liderar redes de alfabetización digital.

Esta empresa necesita continuar trabajando en los aspectos positivos de su RSC, especialmente en persuadir a sus proveedores a no usar labor infantil. Sin embargo, necesita bajar el nivel de otras iniciativas, y ponerlas en términos que puedan ser entendidos por la ciudadanía en general. De esta forma, ganaría visibilidad y reputación entre posibles clientes.

4.2.3 Corporación Favorita.

4.2.3.1 Descripción.

La Corporación Favorita es una empresa de comercio minorista, fundada en 1945 y con sede comercial en Quito. Es una de las empresas más grandes del país, y maneja las cadenas de Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Akí y Juguetón.

4.2.3.2 Observaciones.

Esta empresa demuestra un verdadero interés en ayudar a su comunidad de influencia, y logra canalizar su especialidad empresarial para fines sociales. Específicamente, en vista que esta empresa ofrece productos de primera necesidad, es lógico que su RSC se base en canalización de víveres hacia las personas más necesitadas. Adicionalmente, las iniciativas educativas son muy precisas, especialmente los talleres de computación y costura.

Sin embargo, Corporación Favorita corre el riesgo de adoptar un modelo de RSC demasiado asistencialista, por lo que debería buscar otra forma de enlazar las donaciones con su gestión operativa. La iniciativa de sembrar árboles es admirable, aunque se desconoce el fin estratégico al que conlleva, al igual que las campañas de reciclaje. De igual manera, no hay nada sobre sus empleados.

La Corporación Favorita demuestra un claro interés en su comunidad, pero necesita establecer un programa de RSC más holístico, que tome en cuenta a otros stakeholders. Caso contrario, corre el riesgo de que sus iniciativas no lleguen a tener una repercusión positiva en su reputación, y que no le den la competitividad que necesita en el mercado.

4.2.4 Diners Ecuador.

4.2.4.1 Descripción.

Diners Ecuador es una empresa que ofrece servicios financieros en el Ecuador, y se especializa en el manejo de cuentas de crédito.

4.2.4.2 Observaciones.

La fortaleza principal de la RSC de esta empresa radica en el sector medio ambiental. Sus actividades responden a un Plan bien delineado, y tienen repercusión directa en reducir el consumo de agua y papel en la empresa. Además, la empresa afirma que su visión de RSC tiene que ver con su capacidad de respuesta para solucionar problemas de la sociedad. En

este contexto, la empresa afirma tener una responsabilidad sobre el bienestar de su comunidad, y no solamente una relación comercial. Además, es importante notar que Diners plantea la Educación Financiera, la Calidad de Vida Laboral y la Inclusión de Personas con Discapacidad dentro de sus ejes, lo cual refleja su deseo de incorporar la RSC en su gestión corporativa.

El resto de sus iniciativas tienen un carácter asistencialista, y se basan principalmente en donaciones de libros, entrega de becas y capacitaciones en varios temas un poco abstractos. Esto no es necesariamente malo, pero debe dar más fuerza a otros componentes, como las relaciones laborales.

Esta empresa tiene buenas perspectivas en materia de RSC. En años futuros, será interesante evaluar los logros de sus ejes de Educación Financiera, la Calidad de Vida Laboral e Inclusión de Personas con Discapacidad.

4.2.5 Elecaustro S.A.

4.2.5.1 Descripción.

Esta empresa se dedica a la explotación y comercialización de centrales de generación eléctrica de diversos tipos, y tiene ámbito de acción a nivel nacional.

4.2.5.2 Observaciones.

Esta empresa tiene iniciativas de RSC que se relacionan directamente con su línea de negocios. Temas como el ahorro de energía, el uso de residuos para generación eléctrica, mantenimiento de fuentes hídricas y tratamiento de residuos sólidos tienen relación directa con la industria de la energía. De esta forma, ELECAUSTRO se está adelantando a los cambios del futuro, y usa la RSC para mantenerse actualizado en nuevas formas de producir energía, ganando competitividad en su industria. Incluso sus programas asistencialistas tienen relación con su gestión comercial, ya que al ser una empresa eléctrica, puede financiar programas de iluminación navideña. Este tipo de RSC es muy valioso, y puede ayudar para que la empresa mejore su reputación entre sus clientes.

Sin embargo, le faltan iniciativas relacionadas a la calidad laboral de sus empleados, lo cual es muy importante para que la empresa pueda atraer y retener la fuerza laboral más talentosa en su industria. Se puede observar que este es un problema recurrente en todas las empresas hasta ahora evaluadas.

Esta empresa va en buen camino, e incluso ha ganado un reconocimiento por su gestión en ayudar a conservar la sub-cuenca del río Machángara. Tiene una muy buena perspectiva, y podrá ganar mucha ventaja en el mercado.

4.2.6 Kimberly Clark Ecuador S.A.

4.2.6.1 Descripción.

Esta empresa se especializa en la fabricación y comercialización masiva de productos para higiene personal en Ecuador.

4.2.6.2 Observaciones.

Esta empresa tiene un programa de RSC que está alineado directamente con su gestión comercial. Al ser una empresa de productos de higiene, es muy importante que demuestre una preocupación sobre temas relacionados a su industria. El énfasis en reciclaje es importante, ya que la empresa demuestra saber que sus productos pueden causar daño al ambiente si no son dispuestos de forma correcta; en este caso, es muy noble que la empresa dedique recursos hacia la capacitación en reciclaje. Adicionalmente, la capacitación para la gestación, parto y crianza de bebés se relaciona a su industria, ya que permite que los niños empiecen sus vidas con una higiene adecuada. Su programa Club de Conductores genera beneficios al ayudar a los proveedores a incrementar su productividad, y también logra un retorno directo para la compañía. Adicionalmente, sus capacitaciones sobre buenas prácticas de higiene en lugares de trabajo son importantes para evitar el ausentismo laboral, y generan incrementos en la productividad de trabajadores.

Kimberly-Clark también tiene iniciativas asistencialistas, pero siempre relacionadas a su ámbito de acción. Mediante la donación de insumos médicos, la empresa logra tener impacto en temas que se relacionan a la higiene. Además, considerando que su RSC está bien definida y alineada a su gestión comercial, cualquier iniciativa asistencialista es bienvenida, ya que representa esfuerzos adicionales y no una forma de simplemente cumplir con la sociedad.

La única debilidad es que no expresa nada sobre programas relacionados a su propia fuerza laboral. Sin embargo, esta empresa puede servir de referencia, e incluso ha sido acreedora de varios premios y reconocimientos.

4.2.7 TC Televisión.

4.2.7.1 Descripción.

Esta empresa es una cadena ecuatoriana de televisión.

4.2.7.2 Observaciones.

Las fortalezas de esta empresa radican en sus iniciativas respecto a su fuerza laboral. Específicamente, al dar desayunos nutritivos a sus trabajadores, y ayudar a sus trabajadora a prevenir el cáncer del seno, la empresa demuestra un compromiso en el bienestar de sus empleados. Esto es importante porque puede ayudar a que TC capte a los mejores empleados, y gane reputación entre la fuerza laboral. Incluso, como evidencia, la empresa ha ganado premios relacionados al bienestar de las mujeres. De igual manera, su iniciativa de Educación Vial es muy importante ya que, a pesar de no estar directamente en su ámbito de acción, la empresa puede tener mucha influencia debido a su popularidad y presencia.

También tiene un programa de reciclaje para construir hogares no es del todo bueno, ya que la empresa, al fin de cuentas, recauda fondos para ayudar a otros, lo cual no es muy apropiado. La definición otorgada por TC sobre RSC en la ficha técnica evaluada no se entiende muy bien, lo cual se puede atribuir a una falla de redacción.

Un canal de televisión tiene muchas oportunidades de ser responsable, y ganar beneficios en su reputación corporativa al mismo tiempo. Aunque TC podría beneficiarse de dar más fuerza a su programa de RSC, está en buen camino.

4.2.8 Telefónica Ecuador.

4.2.8.1 Descripción.

Esta empresa opera en Ecuador desde el 2004, y brinda servicios de telecomunicaciones en modalidades fijas y móviles.

4.2.8.2 Observaciones.

Ya se discutió en detalle la RSC de esta empresa a nivel internacional, pero es importante notar sus logros en el Ecuador. Al ser una empresa de servicios TIC, es muy loable observar que ha creado 55 aulas tecnológicas en 15 ciudades, abriendo la posibilidad de alfabetización digital para más de 40.000 estudiantes. De igual manera, su investigación

sobre hábitos de uso de tecnologías de la información y comunicación es muy importante para ayudar a que el país cierre su brecha digital.

Esta empresa demuestra incorporar correctamente a la RSC en su línea de negocios, y puede servir como referencia para empresas locales.

4.2.9 Yanbal.

4.2.9.1 Descripción.

Esta empresa se dedica a la venta directa de productos de belleza en el Ecuador

4.2.9.2 Observaciones.

Yanbal presenta dos ventajas en relación a su RSC. La primera es que logra que sus iniciativas ambientales tengan repercusión directa en su gestión al reducir costos operativos. La segunda es que alinea su modelo de negocios al mejoramiento de las oportunidades de la mujer, al ofrecerles trabajo que puede contribuir en mejorar sus ingresos y capacidad profesional. Como consecuencia, esta empresa es reconocida, y ha obtenido premios en lo referente a la calidad de ambiente laboral.

Esta empresa también puede servir de referencia para otras empresas. Su programa de RSC es muy detallado y se alinea correctamente a su línea de negocios.

4.3 Tendencias encontradas.

Conforme a lo observado en las fichas técnicas recopiladas por CERES, se puede apreciar que el Ecuador tiene potencial para la RSC. De hecho, afiliación a CERES es voluntaria, y por el momento no tienen ningún beneficio tangible, por lo que las empresas que participan de este consorcio demuestran un compromiso voluntario a su comunidad y ambiente. Sin embargo, al existir el entusiasmo en las empresas, es necesario canalizarlo efectivamente para que la RSC tenga mayor impacto en la comunidad y ayude a mejorar su reputación corporativa.

En lo referente a los **empleados**, se nota que las empresas aun no demuestran saber que la RSC empieza, precisamente, casa adentro. Al momento de establecer una reputación por responsabilidad social, es necesario que las empresas demuestren preocupación por el bienestar y crecimiento profesional de sus trabajadores. Los trabajadores son el eje central de la productividad y servicio al cliente de la empresa, por lo que las empresas deben ser

conscientes de la responsabilidad que tienen sobre ellos. Adicionalmente, un empleado motivado es un agente de éxito comercial para la empresa, y un aliado para sus iniciativas de RSC. Específicamente, el empleado tiene mayor conexión con la comunidad que la empresa, y si la comunidad sabe que la empresa lo trata bien, tendrá mayor aceptación de iniciativas comunitarias. Finalmente, es importante para la empresa contar con el mejor talento del mercado para tener ventajas competitivas, por lo que ser responsable con los empleados es una iniciativa con muchos beneficios: los empleados satisfechos transmitirán su satisfacción a su comunidad, y mejorarán la reputación de la empresa en el ámbito laboral.

En lo referente a sus **clientes**, las empresas ecuatorianas necesitan orientar también sus programas de RSC en mejorar el alcance y calidad de su producto. Un ejemplo a emular es el de Kimberly Clark, empresa que orienta varias iniciativas hacia mejorar la higiene de sus comunidades. Esta es una forma de dar seguimiento a sus productos, y asegurarse que sus clientes los usen de forma apropiada. Sin embargo, las empresas también deben ofrecer servicios de garantías, consultas especializadas y asesorías para sus productos, que demuestren que su interés radica en la satisfacción del cliente, no solo en el consumo del producto. Las empresas deben demostrar que tienen interés en el bienestar de sus clientes, y no solo en su dinero. De esta forma, podrán cumplir con sus responsabilidades sobre este *stakeholder*, y podrán mejorar su reputación con este grupo.

En lo referente al **medio ambiente**, hay aspectos positivos y negativos en iniciativas de RSC en Ecuador. Al parecer el reciclaje está de moda, y varias empresas realizan campañas para cambiar los hábitos de disposición de la ciudadanía. Sin embargo, la mayoría de empresas aun necesita relacionar estas iniciativas con su gestión operativa para lograr que su preocupación ambiental repercuta positivamente en la disminución de sus costos. Específicamente, las empresas deben dar el ejemplo en sus puestos de trabajo, y demostrar que es posible reducir la contaminación y mantener la productividad. De esta forma, tendrán también que capacitar a sus empleados, quienes llevarán sus nuevos hábitos a sus hogares y crearán un efecto multiplicador en la influencia de estos programas. Adicionalmente, en el caso de empresas que contaminan como parte de su gestión operativa (mineras, petroleras), estas deben invertir también en investigación, para garantizar futuras formas limpias de realizar negocios.

En lo referente a la **comunidad**, se observaron muchas iniciativas en temas abstractos, con ninguna relación con el ámbito de acción de la empresa, y demasiado énfasis en el

asistencialismo. Primeramente, las empresas realizan varios talleres en temas como Derechos Humanos, que son importantes, pero no tienen relación con la gestión de las empresas. De igual manera, los miembros de la comunidad no sienten mayor relación con estos temas, ya que no afectan sus vidas cotidianas. La situación fuera distinta si el Ecuador sufriera problemas de derechos humanos como en Gaza, Siria, Iraq o Afghanistan, donde su atención deberá ser inmediata. Sin embargo, en Ecuador se deberían atender problemas de atención urgente, tales como la pobreza, desnutrición y faltas de oportunidad en educación superior. Adicionalmente, se observaron muchas donaciones a fundaciones, lo cual lejos de demostrar un compromiso en la RSC, sugiere que muchas empresas no quieren involucrarse directamente, y que más bien buscan que terceros asuman el cumplimiento de sus responsabilidades.

4.4 Propuesta de estrategias para Ecuador.

Con base en el análisis teórico de este trabajo de investigación, así como el estado actual de la RSC en Ecuador, se proponen las siguientes estrategias para fomentar la responsabilidad social en empresas ecuatorianas:

- **Fomento de la ética en la educación de negocios:** como se observó en el primer capítulo, la RSC depende en gran parte de la educación de los futuros gerentes empresariales. Es necesario realizar una auditoría de las ofertas curriculares en escuelas de negocios del Ecuador, para garantizar que los líderes futuros aprendan no solo a hacer dinero, sino también a generar cambios en sus comunidades.
- **Becas estratégicas en RSC:** es necesario que las empresas y el gobierno tomen consciencia de la importancia de la RSC para el desarrollo del país, y que consideren financiar estudios de postgrado en esta materia. El Ecuador prioriza actualmente la investigación científica al momento de otorgar becas a universidades de excelencia, pero es necesario que se priorice también la educación en RSC. De esta forma, el Estado invierte en futuros empresarios que serán un bastión al momento de ayudar a transformar el país, y que garantizarán que el éxito comercial de sus empresas tenga repercusiones directas en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- **Capacitación a empresas:** como se puede observar, las empresas ecuatorianas demuestran interés en la RSC, pero cierto desconocimiento sobre como implementarlo adecuadamente. Salvo un par de excepciones, los mejores casos de

responsabilidad siempre vienen de empresas multinacionales, lo que sugiere que el Ecuador tiene una brecha en lo concerniente a dominio de la temática. Por ende, entidades como CERES, e incluso el Estado, deberían traer a expertos internacionales que dicten charlas al respecto, y que den seguimiento a las iniciativas de RSC propuestas por las empresas.

- **Creación de índices de reputación corporativa y social:** para incentivar y monitorear la RSC en las empresas, es necesario crear índices de reputación corporativa, que se basen en ejemplos como el *FMAC*, y que tomen en cuenta la opinión de todos los *stakeholders*. Al realizar estos índices y divulgarlos, se motivará a las empresas del Ecuador a adoptar la RSC porque estas tendrán la necesidad de mantener o mejorar su reputación. Adicionalmente, es necesario realizar índices de RSC, que permitan demostrar en posteriores años que la RSC tiene un efecto positivo en la reputación corporativa. Esto permitirá generar más interés en la temática por parte de las empresas.
- **Fomentar la investigación en RSC:** la creación de índices permitirá contar con información en series de datos, que serán de uso para estudios cualitativos sobre la relación de la RSC con varios factores, como reputación, rentabilidad, productividad, satisfacción laboral, etc. Es importante que la academia ecuatoriana utilice esta nueva información, y que contribuya con evidencia empírica a la literatura de este apasionante tema.

CONCLUSIONES

Conforme a la investigación bibliográfica, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- ✓ No se puede afirmar la existencia de una relación entre la RSC y la rentabilidad financiera porque los resultados empíricos son contradictorios y tienen inconsistencias técnicas.
- ✓ Las empresas tienen mayor probabilidad de adoptar la RSC en condiciones normales de competencia porque estas necesitarán mantener su reputación para no perder cuota de mercado.
- ✓ La intervención gubernamental no es apropiada para motivar la RSC, porque el efecto de nuevas leyes depende de que estas se elaboren mediante consenso con el sector privado.
- ✓ La RSC tiene un efecto positivo en la reputación corporativa porque algunos de sus componentes, como la calidad del producto y la diversidad de la fuerza laboral, también son componentes de la reputación.

RECOMENDACIONES

Conforme a las conclusiones del trabajo de investigación, se puede recomendar lo siguiente:

- ✓ Nuevos estudios sobre la influencia de la RSC en la rentabilidad de las empresas deben contener metodologías claras para medir el desempeño social, y homologar los indicadores financieros.
- ✓ Los gobiernos deben asegurar la existencia de condiciones normales de competencia que sean propicias para que las empresas adopten la RSC.
- ✓ Las nuevas leyes que emitan los gobiernos respecto al comportamiento de las empresas deben ser producto de consenso, para de esta forma garantizar el compromiso de las empresas con la sociedad.
- ✓ La academia ecuatoriana debe promover estudios sobre la influencia de la RSC en la reputación de empresas del país, para corroborar los descubrimientos bibliográficos con evidencia empírica aplicable al Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abbott, W.F., y Monsen, R.J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, Vol. 22, p. 501-515.
2. Acquier, Aurélien, Gond, Jean-Pascal y Pasquero, Jean (2011). *Business Society*, Vol. 50, p.607-646.
3. Alexander, G.J., y Buchholz, R.A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 21, p. 479-486.
4. Aupperle, Kenneth., Carroll, Archie y Hatfield, John. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, p.446-463.
5. Backman, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
6. Baldarelli, Maria-Gabriella y Gigli, Sabrina (2011). Exploring the drivers of corporate reputation integrated with a corporate responsibility perspective: some reflections in theory and in praxis. *Journal of Management Governance*, p. 589-613.
7. Berle, A.A., y Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York, NY: Macmillan.
8. Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
9. Bowman, E.H., y Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, Vol. 18, p. 49-58.
10. Bragdon, J.H. y Marlin, J.T. (1972). Is pollution profitable? *Risk Management*, Vol. 19, p. 9-18.
11. Brown, B. y Perry, S. (1994). Removing the financial performance halo from fortune's most admired companies. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, p. 1347-1359.
12. Campbell, John (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, Vol. 32, p. 946-967.
13. Carroll, A.B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol 4, p. 497-505.
14. Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, Vol. 38, p. 268-295.
15. CERES (2012). *Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador*.

16. Cochran, Philip y Wood, Robert (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, p. 42-56.
17. Committee for Economic Development (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York.
18. Dale, E. (1960). "Management must be made accountable", *Harvard Business Review*, March, p. 49-59.
19. Dalton, D.R. y Cosier, R.A. (1982). The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, p. 19-27.
20. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Vol. 2, p. 70-77.
21. Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, Vol. 10, p. 45-50.
22. Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, Vol. 16, p. 312-322.
23. Davis K. y Blomstom, R.L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
24. Donham, Wallace B. (1927: a). The emerging profession of business. *Harvard Business Review*, Vol. 5, p. 401-405.
25. Donham, Wallace B. (1927: b). Social significance of business. *Harvard Business Review*, Vol. 5, p. 406-419.
26. Donham, Wallace B. (1929). "Business Ethics – A General Survey". *Harvard Business Review*, Vol. 7, p. 385-394.
27. Eijffinger, C.W., Graafland, Johan y Smid, H. (2004). Benchmarking of Corporate Social Responsibility: Methodological Problems and Robustness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, p. 137-152.
28. Eilbert, H., y Parket, I.R. (1973). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, Vol. 16, p. 5-14.
29. Fitch, H.G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 1, p. 38-46.
30. Fligstein, N. (2001). Social skills and the theory of fields. *Sociological Theory*, Vol. 19, p. 105-125.
31. Fombrun C.J. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, Vol 33, p. 233-258.

32. Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School press.
33. Fombrun, C.J.; Gardberg, N.A., y Sver, J.M. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, p. 241-255.
34. Fórum Empresa (2011). *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011: percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas*.
35. Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
36. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. A doctrine by Milton Friedman. *New York Times Magazine*, p. 32-33, 122, 124, 126.
37. Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*. Cleveland OH: Case Western Reserve University Press.
38. Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, p. 59-67.
39. Johnson, H.L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
40. Kjaer, P. y Langer, R. (2004). *Infused with news value: Management, managerial knowledge and the institutionalization of business news*. Department of Organization and Industrial Sociology, Copenhagen Business School.
41. Lai, Chi-Shiun, Chiu, Chih-Jen, Yang, Chin-Fang y Pai, Da-Chang (2010). The effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: the mediating effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, Vol 95, p. 457-469.
42. Levitt, Joseph (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 36, p. 41-50.
43. MacCaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, Vol. 28, p. 55-67.
44. Marens, R. (2008). Recovering the past: Reviving the legacy of the early scholars of corporate social responsibility. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 14, p. 55-72.
45. Margolis, J.D., y Walsh, J.P. (2001). *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
46. Martin, R.L. (2003). The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard Business Review on corporate social responsibility*, p. 83-104.
47. McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.

48. McGuire, Jean, Schneeweis, Thomas y Sundgren, Alison (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, p. 854-872.
49. Melo, Tiago y Garrido-Morgado, Alvaro (2011). Corporate Reputation: A combination of Social Responsibility and Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 19, p. 11-31.
50. Moskowitz, M. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*, Vol. 1, p. 71-75.
51. O'Rourke, K. (2006). Late nineteenth century Denmark in an Irish mirror: Towards a comparative history. *National identity and the varieties of capitalism: The Danish experience*, p. 159-196.
52. Orlitzky, M., Schmidt, F.L., y Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, Vol. 24, p. 403-441.
53. Palacios-Marqués, Daniel y Devece-Carañana, Carlos (2013). Policies to support Corporate Social Responsibility: The case of Telefónica. *Human Resource Management*, Vol. 52, p. 145-152.
54. Page, Graham y Fearn, Helen (2005). Corporate Reputation: What do consumers really care about? *Journal of Advertising Research*, p. 305-313.
55. Parket, R. y Eilbirt, H. (1975). Social responsibility: The underlying factors. *Business Horizons*, Vol. 18, p. 5-10.
56. Podonly, J.M., y Phillips, D.J. (1996). The dynamics of organizational status. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 5, p. 453-471.
57. Reis, Priscilla (2010). Starbucks and the Spotlight Effect: Corporate Social Responsibility and Reputation Risk. *Society for Case Research*, p. 204-212.
58. Sethi, S.P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, Vol. 17, p. 58-64.
59. Spector, Bert (2008). Business responsibilities in a divided world: the Cold War roots of the Corporate Social Responsibility Movement. *Enterprise & Society*, Vol. 9, p. 314-336.
60. Selekman, B.M. (1959). *A Moral Philosophy for Management*. McGraw-Hill, New York, NY.
61. Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns of reputation. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, p. 658-679.
62. Steiner, G.A. (1971). *Business and Society*. New York: Random House.

63. Stiglitz, J.E. (2003). *The roaring nineties: A new history of the world's most prosperous decade*. New York: Norton.
64. Sturdivant, F.D. y Ginter, J.L. (1977). Corporate social responsiveness. *California Management Review*, Vol. 19, p. 30-39.
65. Vance, S.C. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks? *Management Review*, Vol. 64, p. 19-24.
66. Vogel, D. (1992). The globalization of business ethics: Why America remains distinctive. *California Management Review*, Vol. 35, p. 30-49.
67. Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p. 303-319.
68. Walker, Kent y Dyck, Bruno. The primary importance of Corporate Social Responsibility and Ethicality in Corporate Reputation: An empirical study. *Business and Society Review*, p. 147-174.
69. Walton, C.C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
70. Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol 16, p. 691-718.
71. Weiss, A.M., Anderson, E., y McInnis, D.J. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *Journal of Marketing*, Vol. 63, p. 74-89.

ANEXOS.

ANEXO 1: FICHAS TÉCNICAS DE EMPRESAS DEL ECUADOR.

1. ACE Seguros.

ORGANIZACIÓN		MIEMBRO DE CERES DESDE
ACE Seguros		2011
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN		
<p>ACE SEGUROS S.A. tiene más de 60 años de experiencia en el mercado Ecuatoriano y pertenece al grupo de compañías ACE. ACE es una de las corporaciones más grandes del mundo en el campo de seguros y reaseguros, con sedes en más de cincuenta países. Han estado presentes en Ecuador a través de sus predecesores: Great American Insurance Company, Hartford Fire Insurance Company y Cigna Worldwide Insurance Company.</p>		
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN		
<p>“ACE Seguros considera a la Responsabilidad Social Empresarial como la toma de conciencia sobre el impacto que tiene como Organización en los Stakeholders y alinear todas las políticas y procedimientos a un modelo que permita que este impacto sea positivo”.</p>		
PROGRAMAS DE RS		
<p>1. ACE Green (Medio ambiente). 2. Fundación FACES (Comunidad) 3. Formación (Laboral)</p>		
LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS		
<p>Programa ACE Green: 70% oficinas con materiales reciclados; reducción de 9,34% en consumo de energía; campaña para la reducción de consumo de envases desechables.</p> <p>Fundación FACES: 480 niños y niñas beneficiadas. 7 profesores que reciben honorarios.</p> <p>Programa de Formación: 85 colaboradores y stakeholders capacitados en DDHH. 100 % de los colaboradores formados en políticas y procedimientos anticorrupción.</p>		
ÁREA DE LOS PROGRAMAS	CONCURSOS Y PREMIOS EN RS	
AMBIENTAL COMUNITARIO LABORAL	Concurso de fotografía sobre DDHH	
NOMBRE DE LA MEMORIA (AÑO)	PERIODICIDAD (Memoria)	
Memoria de Sostenibilidad (2011)	Anual	
FORMATO DE DATOS (Memoria)	COBERTURA TEMPORAL (Memoria)	
PDF / Página Web	Desde 2010	

Fuente: CERES (2012). Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador

2. CNT E.P.



FICHA TÉCNICA DE INFORMACIÓN PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL MIEMBROS DE CERES



ORGANIZACIÓN	MIEMBRO DE CERES DESDE
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP	2012
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	
Ser la empresa líder en telecomunicaciones enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad y de nuestros clientes.	
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN	
La Responsabilidad Social constituye la creación de valor en los ámbitos social, ambiental y económico a través de la aplicación de compromisos empresariales que van más allá del cumplimiento legal.	
PROGRAMAS DE RS	
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión digital a través de Infocentros en zonas vulnerables del país. • Reciclaje de residuos electrónicos. • Inclusión de la base de la pirámide en trabajos misceláneos. • Capacitación en Derechos Humanos. • Adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas. • Adhesión a la Red de Empresas por un Ecuador Libre de Trabajo Infantil. 	
LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de 296 laboratorios digitales, 73 Infocentros al 2011. • Recolección de aproximadamente 16.500 kg de residuos electrónicos. • Trabajadores contratados a través de la Red Socio Empleo para trabajos misceláneos. • Grupo de trabajadores capacitados por el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. • Primera Comunicación de Progreso. • Manifestación expresa de Cero Tolerancia al Trabajo Infantil en Solicitud de Inscripción para la preselección de proveedores para la contratación del diseño, construcción y fiscalización de planta externa. 	
ÁREA DE LOS PROGRAMAS	CONCURSOS Y PREMIOS EN RS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad / eje social • Públicos internos y externos / eje ambiental • Público interno / eje social • Público interno / 3 ejes • Proveedores, público 	<ul style="list-style-type: none"> • La CNT EP. Agencia Regional 6 - Azuay, en la ceremonia de clausura de la primera "Feria de Salud y Trabajo", organizada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), recibió una placa de reconocimiento por ocupar el tercer lugar como mejor stand de participación, de entre 26 stands participantes. • En el marco de la "III Jornada de Seguridad y Salud en el Trabajo" que promueve el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, se entregó a la CNT EP un reconocimiento por su desarrollo de gestión preventiva, que coadyuva a promover la vigencia de condiciones laborales saludables, seguras y dignas para sus trabajadores. Tres son las provincias en las que la empresa se ha hecho acreedora a esta mención: Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas y Galápagos.
NOMBRE DE LA MEMORIA (AÑO)	PERIODICIDAD (Memoria)
Reporte de Responsabilidad Corporativa 2011	Anual
FORMATO DE DATOS (Memoria)	COBERTURA TEMPORAL (Memoria)
Impresa y digital, disponible en el sitio web.	2011-2012

Fuente: CERES (2012). Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador

3. Corporación Favorita.



FICHA TÉCNICA DE INFORMACIÓN PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL MIEMBROS DE CERES



ORGANIZACIÓN	MIEMBRO DE CERES DESDE
CORPORACIÓN FAVORITA	
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	
<p>Corporación Favorita C.A., es una compañía ecuatoriana de servicios y comercio con sede en Quito, fue fundada originalmente en 1945 e ingresó en la Bolsa de valores de Quito desde 1992.</p> <p>Se encuentra entre las empresas más grandes del país y es la líder en el comercio minorista. Su concepto de negocio es la tienda de autoservicio principalmente, en las que se ofrecen productos de primera necesidad junto con otros exclusivos. Aunque dentro de su carpeta maneja también varias empresas dirigidas al segmento popular con precios bajos y alto volumen de ventas. Corporación Favorita ingresa a CERES con: Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Akí y Juguetón.</p>	
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN	
PROGRAMAS DE RS	
<p>1. Apoyo a los programas de la Fundación Dejemos Huellas. 2. Apoyo a la Fundación Niños con futuro. 3. Apoyo a la Fundación su cambio por el cambio. 4. Apoyo a la ONG Comité para la Democratización de la Informática. 5. Contribución a la Junta de Beneficencia de Guayaquil. 6. Aporte a la Fundación Reina de Cuenca. 7. Con tus compras siembras futuro. 8. Fomentando solidaridad. 9. Donación al programa Héroes verdaderos de gamma TV. 10. Bebemundo. 11. Reciclaje. 12. Colaboración con el I Foro de Emprendimiento Juvenil. 13. Apoyo al Primer encuentro comercial Ecuador compra Ecuador.</p>	
LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS	
<p>1. 217 niños y jóvenes fueron becados a través del programa “mi ahijado”, 118 niños de la escuela Monte Carmelo atendidos por el programa “Educa”, implementación del laboratorio de computación con 16 equipos y la contratación de un profesor en el área, y el taller de costura Kesiah. 2. 218 participantes en el taller de Orientación a padres de familia y 308 niños, adolescentes y sus familias fueron beneficiados con el programa. Entrega de ositos de peluche a 900 niños en el CC Village Plaza. 3. 20 deportistas de la fundación lograron medallas en distintas disciplinas, preparación para el mundo laboral de 45 jóvenes de 10mo año de básica. 4. 5 centros comunitarios patrocinados en el 2011, 17.773 beneficiarios a nivel nacional, 533 cursos dictados, 6.145 participantes. 5. Contribución con \$50.000 al teletón “Por la vida 2011”. 6. Donación de juguetes a 4.000 niños. 7. Convenio con el Ministerio del Ambiente y Unilever para la siembra de 30.000 árboles. 8. Aporte de 3.259 toneladas de víveres se entregaron a más de 250 entidades del país. 9. Donación de 122 carritos de víveres de primera necesidad a personas de escasos recursos. 10. 2 horas mensuales destinados por cada uno de los colaboradores. 11. 8.168.385 kilos de cartón reciclados y 9.841 kilos de papel recolectado en el Mall El Jardín. 12. Asistencia de más de mil jóvenes al foro. 13. 400 productores asistentes al evento.</p>	
ÁREA DE LOS PROGRAMAS	CONCURSOS Y PREMIOS EN RS
Social y Ambiental	Por tratarse de auspicios menores, por lo general no los consideramos dentro del informe
NOMBRE DE LA MEMORIA (AÑO)	PERIODICIDAD (Memoria)
Responsabilidad social ambiental y fiscal (2011)	Anual
FORMATO DE DATOS (Memoria)	COBERTURA TEMPORAL (Memoria)
Impresa	

Fuente: CERES (2012). Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador

4. DINERS Ecuador.

ORGANIZACIÓN		MIEMBRO DE CERES DESDE
DINERS CLUB DEL ECUADOR		2011
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN		
Diners Club del Ecuador ofrece servicios financieros guiados por principios éticos con responsabilidad social. Tienen como principios morales la responsabilidad, la integridad, el respeto y la solidaridad.		
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN		
Diners Club del Ecuador entiende la Responsabilidad Corporativa (RC), como la capacidad de respuesta que una organización posee para enfrentar las consecuencias los cuales se relaciona considerando los distintos grupos de interés y las futuras generaciones, de sus acciones, sobre los diferentes públicos con los cuales se relaciona considerando los distintos grupos de interés y las futuras generaciones”.		
PROGRAMAS DE RS		
1. Programa de mejoramiento de las Escuelas Unidocentes, Alianza Diners Club UNICEF. 2. Programa D y A (Desarrollo y Autogestión) inclusión de niños en riesgo. 3. Programa de inclusión social Sinfonía por la vida. 4. Maratón del Cuento en Quito, Guayaquil, Quinindé. 5. Dona un buen libro. 6. Proyecto de Turismo Inclusivo y Cultural. 7. Inversión Social y actividades de apoyo a la Cultura. 8. Disminuyendo nuestra Huella Ambiental y Ecoeficiencia. 8: Buen Gobierno Corporativo 9 Educación Financiera 10. Calidad de Vida Laboral 11. Inclusión de personas con Discapacidad 12. Voluntariado Corporativo		
LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS		
1. 1.411 escuelas y 94.750 niños y jóvenes beneficiados, 2.144 profesores contratados, 87.000 libros entregados, 6.543 padres y madres de familia beneficiados. 2. 2.105 beneficiarios de infocentros. 3. 1.252 niños beneficiados con becas educativas. 4. 57.200 asistentes. 5. 66.600 libros donados. 6. capacitación en turismo y mercadeo turístico a 27 personas de Jama. 7. Apoyo a la Bienal de Pintura de Cuenca, a la Fundación Teatro Nacional Sucre, y a la campaña de arte urbano “Caballos de la Libertad” en Guayaquil. 8. Se implementó un Plan de mitigación de impacto ambiental y manejo de residuos peligrosos, 60 voluntarios quienes sembraron cerca de 1.000 árboles, se ahorró 1.548.864 hojas y se logró reciclar 8.815,28 kg, disminución del 11.21% en el consumo de agua, disminución del 27% en el total de CO2 producido por la empresa por concepto de movilización de sus ejecutivos, reciclaron 132.808 tarjetas con daños o caducadas, se donaron 267 equipos de computación a diferentes instituciones.		
ÁREA DE LOS PROGRAMAS		CONCURSOS Y PREMIOS EN RS
-Educación -Cultura -Gobierno Corporativo -Ambiente - Educación Financiera		Reconocimiento a la Responsabilidad Social: Anualmente se premia a tres colaboradores que más aporte han demostrado durante el año y que han contribuido con la responsabilidad social y el voluntariado (pág. 39). Reconocimiento a Proveedores en Diseño de Productos y Servicios Sustentables.

Fuente: CERES (2012). Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador

5. ELECAUSTRO S.A.



FICHA TÉCNICA DE INFORMACIÓN PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL MIEMBROS DE CERES



ORGANIZACIÓN	MIEMBRO DE CERES DESDE
ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A.	2012
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	
El objeto social de la Empresa Electro Generadora del Austro, ELECAUSTRO S.A., es la explotación económica de una o varias centrales de generación eléctrica de cualquier tipo y colocar su producción total o parcialmente en el Mercado Eléctrico Mayorista para su comercialización, de conformidad con las disposiciones de las leyes de la República del Ecuador, los Reglamentos del Sector Eléctrico del País y las regulaciones emitidas por el Consejo Nacional de Electricidad CONELEC y el Centro Nacional de Energía CENACE.	
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN	
La Responsabilidad Social es para nosotros un pilar fundamental para el desarrollo de la sociedad en la cual nos desenvolvemos. Nos sentimos comprometidos y es nuestro objetivo ser parte del desarrollo de las comunidades ubicadas en el área de influencia de nuestras centrales de generación.	
PROGRAMAS DE RS	
Guardianes de la Naturaleza Aprendizajes Significativos para la prevención de impactos ambientales negativos Conservación de la cuenca del río Machángara Mantenimiento riberas del río Tomebamba Fundación Iluminar Mejoramiento de la productividad agropecuaria (ELECAUSTRO-COOPERA) Brigadas Médicas Gestión de residuos sólidos Mantenimiento vial (Cañar) Conservación de suelos y desarrollo agroforestal y producción (Cañar)	
LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS	
<ul style="list-style-type: none"> Desde el año 2008, 250 hijos de los trabajadores de la EMPRESA, menores a 17 años, involucrados en actividades encaminadas a la conservación del medio ambiente. 1.800 estudiantes, entre los años 2006 y 2013, de las escuelas primarias de Cuenca, han visitado y asistido a talleres sobre reciclaje y ahorro de energía y cuidado de ambiente. 7 ha. de riberas del río Tomebamba, mantenidos anualmente desde el año 2001. Financiamiento anual para el programa de iluminación navideña; financiamiento para el programa de iluminación de iglesias de Cuenca; iluminación del Parque Cañari en la ciudad de Azogues. 111 familias de la zona del Complejo Hidroeléctrico Machángara, han producido y comercializado a precios justos, con apoyo de COOPERA, durante el año 2012, 101 ton de productos agrícolas y 30 ton de animales menores. Entre 1.200 niños y madres de familia de la provincia del Cañar, recibieron atención médica, odontológica y dermatológica incluyendo la entrega de medicamentos. Apoyo a la Empresa de la Mancomunidad del Pueblo Cañari, para la recolección y transporte de residuos sólidos en la zona de influencia de la Central Hidroeléctrica Ocaña. Alrededor de 23 km de vías mantenidas en el área de influencia de la Central Hidroeléctrica Ocaña, en convenio con el Gobierno Provincial del Cañar y la Asociación de Mantenimiento Vial de San Antonio de Paguancay. 	
ÁREA DE LOS PROGRAMAS	CONCURSOS Y PREMIOS EN RS
Salud Medio ambiente Desarrollo económico y social Paisaje	La Comisión de Gestión Ambiental de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, realizó la entrega de un reconocimiento a la empresa ELECAUSTRO por su trabajo en la conservación de la subcuenca del río Machángara y parte del Bosque Protector Machángara-Tomebamba en el

Fuente: CERES (2012). Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador

6. Kimberly Clark Ecuador



FICHA TÉCNICA DE INFORMACIÓN PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL MIEMBROS DE CERES



ORGANIZACIÓN	MIEMBRO DE CERES DESDE
Kimberly-Clark Ecuador S.A.	2011
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	
La fabricación de productos de consumo masivo para la higiene personal.	
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN	
La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que tiene nuestra empresa con los actores de la sociedad. Kimberly-Clark se ha dedicado a ser un administrador responsable del medio ambiente y ha contribuido positivamente a las comunidades. Nuestros empleados están inmersos en las tradiciones y las actividades de cada comunidad, y como empresa apoyamos activamente haciendo lo correcto para nuestros vecinos. Las características de estos programas es que sean una inversión social, asociados a la cadena de valor y generen participación del personal de la empresa.	
PROGRAMAS DE RS	
1.- "Recíclame, cumple tu papel"	4.-"La salud está en tus manos"
2.- Plan Hospitales	5.- Alianza con MedShare International
3.-"Club de Conductores"	6.-Programa "Buen Vecino"
LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS	
<p>1.-"Recíclame, cumple tu papel": Hemos logrado concientizar la importancia de cuidar el medio ambiente promoviendo un uso responsable de nuestros recursos, a través del reciclaje de papel. Las campañas se realizaron en las escuelas Galo Plaza Lasso, Fundación Compartir, y Esteban Cordero en donde se fortaleció los hábitos de reciclaje y los conocimientos ambientales de niñas, niños, padres y madres de familias de las escuelas inscritas; quienes se capacitaron para participar en el concurso interescolar de reciclaje. El concurso logró recolectar en tan solo 4 meses catorce mil toneladas de papel.</p> <p>2.- Plan Hospitales: El Plan Hospitales es liderado por un equipo de profesionales en obstetricia y enfermería en Guayaquil, Quito y Cuenca. El equipo de asesores dicta ponencias relacionadas a la gestación, parto y crianza de bebés.</p> <p>3.- "Club de Conductores": Hemos logrado implementar charlas informativas a los transportistas y estibadores que dan servicio a Kimberly-Clark a través de cronogramas con actividades mensuales, videos, capacitaciones y jornadas de revisión oftalmológica; todo esto hizo mejorar la productividad en su trabajo. En septiembre del 2011 tuvimos un record histórico en cuanto a la carga y descarga de productos logrando generar un retorno directo para la compañía.</p> <p>4.- "La salud está en tus manos": Se logró instruir a la sociedad sobre buenas prácticas de higiene para promover lugares de trabajo saludables evitando así el ausentismo laboral.</p> <p>5.- Alianza con MedShare International: Con una sólida alianza estratégica entre Medshare y Kimberly-Clark Corporation se ha logrado apoyar a hospitales y entidades gubernamentales mediante la donación de insumos médicos.</p> <p>6.- Programa de "Buen Vecino": Hemos realizado varios eventos en nuestra comunidad de Mapasingue como las charlas por el día mundial de la Diabetes, día mundial del adulto mayor y realizamos donaciones a la fundación Children International. Se ha logrado el posicionamiento efectivo de nuestros productos y reconocimiento de nuestras marcas.</p>	
ÁREA DE LOS PROGRAMAS	CONCURSOS Y PREMIOS EN RS
1.-Salud 2.-Social 3.-Ambiental 4.- Relación con stakeholder	1.- Cámara Ecuatoriano–Americana otorga a Kimberly-Clark Ecuador S.A. el premio al segundo lugar en distinción anual de responsabilidad corporativa (2011). 2.- USAID eligió nuestros programas de Plan Hospitales de Responsabilidad Social en Colombia y Ecuador (2011). 3.- Reconocimiento del Gobierno Provincial de los Ríos e INNFA a Kimberly-Clark Ecuador por donación de hectáreas (2007). 4.-Reconocimiento del Banco del Pichincha a Kimberly-Clark por haber estado entre los 10 finalistas al premio centenario de RSE (2007).
NOMBRE DE LA MEMORIA (AÑO)	PERIODICIDAD (Memoria)
En construcción	En construcción
FORMATO DE DATOS (Memoria)	COBERTURA TEMPORAL (Memoria)
En construcción	En construcción

Fuente: CERES (2012). Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador

7. TC Televisión.



**FICHA TÉCNICA DE INFORMACIÓN
PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
MIEMBROS DE CERES**



ORGANIZACIÓN	MIEMBRO DE CERES DESDE
CADENA ECUATORIANA DE TELEVISION TC TELEVISION	2012
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	
Medio de comunicación, cuya misión es satisfacer las necesidades de información, entretenimiento y educación de las amas de casa y otras audiencias con personal calificado, ético y creativo con Responsabilidad Social, Rentabilidad y Solidez Financiera.	
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN	
Posicionar el concepto de ser "ciudadanos corporativos", como ADN en todos y cada uno de los miembros del canal, logrando gobernabilidad en cada area, obteniendo de ese modo que Responsabilidad Social de nuestra comunidad. Además, ser un stakeholder efectivo; capacitado nuestros contenidos estén enfocados en la para poder auto sustentar cada proyecto en beneficio de los demás.	
PROGRAMAS DE RS	
Programa de Reciclaje que dura todo el año Programa de Educación Vial "respeto a la vida" Programa de Salud y la Nutrición "Nutrirse sano"	
LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS	
<p>Con el material que reciclamos y generación de otros eventos se logra a final del año, recaudar fondos para la Construcción de Casas junto a la Fundación Hogar de Cristo.</p> <p>Con el Programa de "Reconcíliate con la nutrición" y los desayunos nutritivos hemos logrado que cerca de 400 empleados adquieran mejores y saludables hábitos alimenticios.</p> <p>Con el Programa de "Reconcíliate con la salud" hemos logrado que año a año cerca de 300 mujeres del canal puedan ser valoradas por la Fundación Poly Ugarte lucha contra cáncer de seno. También se ha logrado que se suministren la vacuna contra el papiloma humano.</p> <p>Con el programa de Educación vial, hemos logrado captar la atención y concientización de la comunidad sobre el respeto a la vida, al peatón, conductor y ciclista, a respetar señales de tránsito y la lucha del uso del celular mientras se conduce.</p>	
ÁREA RESPONSABLE	CONCURSOS Y PREMIOS EN RS
Toda la institución	Hemos participado internacionalmente, ganando por 2 años consecutivos los Premios PROMAX de plata y de bronce con premios de RSE: "No al maltrato de mujeres" y "Cuidado del medio ambiente en las playas".
NOMBRE DE LA MEMORIA (AÑO)	PERIODICIDAD (Memoria)
N/A	N/A
FORMATO DE DATOS (Memoria)	COBERTURA TEMPORAL (Memoria)
N/A	N/A

Fuente: CERES (2012). Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador

8. Telefónica Ecuador



FICHA TÉCNICA DE INFORMACIÓN PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL MIEMBROS DE CERES



ORGANIZACIÓN	MIEMBRO DE CERES DESDE
TELFÓNICA-MOVISTAR (OTECEL)	2013
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	
"En Ecuador, Telefónica inició sus operaciones en el 2004, para facilitar la comunicación de hasta ahora 4.3 millones de ecuatorianos. Telefónica entiende la responsabilidad corporativa como una manera de gestionar su negocio en relación con todos sus grupos de interés. En la medida en la que el Grupo Telefónica sea capaz de generar un impacto positivo con su actividad en el progreso económico, tecnológico y social de su entorno, y de ganar la confianza de sus grupos de interés, será capaz de garantizar su propia sostenibilidad como empresa."	
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN	
"La Sostenibilidad Corporativa es -dice en el índice-un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social".	
PROGRAMAS DE RS	
1. Formación. 2. Programa Proniño. 3. Aulas tecnológicas. 4. Programa Jóvenes. 5. Voluntariado. 6. TIC: Aprendizaje en red. 7. Protección al menor. 8. Alfabetización digital. 9. Plan Amanecer. 10. Reciclaje de teléfonos en desuso, 11. Factura Electrónica	
LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS	
1. 72.168 horas de instrucción impartidas a los colaboradores. 40 talleres de transformación con 1.215 participaciones de nuestro personal. 2. Escolarización de 35.964 niños/as y adolescentes, que dejaron de trabajar para regresar a la escuela. 3. 55 aulas tecnológicas en 15 provincias, abriendo espacios de formación virtual y presencial para 1.444 docentes y 40.878 estudiantes. 4. Contribuimos con la educación universitaria de 176 jóvenes. 5. 460 voluntarios de Telefónica. 6. Durante 2010, realizamos el Primer Congreso de TIC y Educación, en el que participaron más de 400 docentes de escuelas públicas y privadas del país, en coordinación con los Ministerios de Educación, de Telecomunicaciones, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Ciencia y la Cultura (OEI) y el Municipio de Quito. 7. A través del Foro Generaciones Interactivas iniciamos una investigación piloto sobre los hábitos de consumo de televisión, celular, Internet y video juegos entre los infantes y jóvenes, con la meta de contar con un diagnóstico que permita la expedición de normas para el buen uso de la tecnología en Ecuador. 8. Formación en tecnología a 6.028 madres y padres de familia de escasos recursos, a nivel nacional. 9. dotación de todo el soporte tecnológico de acceso a las TIC para 500 escuelas y colegios de todo el país. 10. 326.200 árboles sembrados. 68.901 celulares y accesorios reciclados. 13% de reducción de papel en oficinas. 2,1% de reducción en consumo eléctrico en oficinas.	
ÁREA DE LOS PROGRAMAS	CONCURSOS Y PREMIOS EN RS
- Comunidad - Medio Ambiente - Proveedores - Empleados - Clientes	"Promovemos el reconocimiento Efecto Telefónica como parte de nuestras buenas prácticas corporativas. Durante 2010, se otorgaron a nuestros colaboradores 4.752 reconocimientos cotidianos, de los 31 proyectos postulados fueron premiados 12 y 3 de ellos, recibieron el máximo reconocimiento anual por su trascendencia en el negocio".
NOMBRE DE LA MEMORIA (AÑO)	PERIODICIDAD (Memoria)
Informe anual de responsabilidad corporativa y sostenibilidad telefónica Movistar Ecuador	Anual
FORMATO DE DATOS (Memoria)	COBERTURA TEMPORAL (Memoria)
Digital, informado en el sitio web.	Desde 2006

Fuente: CERES (2012). Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador

9. YANBAL.



FICHA TÉCNICA DE INFORMACIÓN PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL MIEMBROS DE CERES



ORGANIZACIÓN	MIEMBRO DE CERES DESDE
YANBAL ECUADOR S.A.	2012
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	Yanbal Ecuador S.A. es una corporación latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de "prosperidad para todos".
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN	"Eleva el nivel de vida de la mujer y de todos quienes forman parte de la familia Yanbal Internacional, ofreciéndoles la mejor oportunidad de desarrollo personal, profesional y económico, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial, es nuestra misión y es desde donde se desprenden las iniciativas de sostenibilidad y RSC que implementamos de forma continua".
PROGRAMAS DE RS	1. Yanbal verde. 2. Proyectos de sostenibilidad. 3. Plan de emergencias ambientales. 4. Iluminando una vida. 5. Pintando un futuro mejor.
LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS	1. Capacitaciones, campañas de reciclaje y promoción de conciencia ambiental. 2. Eliminación de cojines aire en pedidos. Reducción de gramaje de las cajas en pedidos nacionales. Sustitución de cajas de los kits de spa facial por fundas biodegradables. Reducción del consumo de energía eléctrica, a través de mejoras en los sistemas de calefacción y de iluminación en el CEDI Aloag. 3. Cambio de llaves de agua y sanitario, con una reducción del consumo de agua en 226,8 m3/mes. Reutilización del agua tratada. Reducción del consumo de 200 litros de agua por cada 100 kg de consumo de cartón. Reaprovechamiento de 60 pallets por mes. 4. Yanbal ha evidenciado varios niveles de ahorro en un monto que sobrepasa los 500.000 usd,, al reducir su impacto ambiental. 5. Recaudación de fondos para la Fundación Olimpiadas especiales. 6. Construcción de 12 escuelas fiscales especiales para 1300 estudiantes.
ÁREA DE LOS PROGRAMAS	CONCURSOS Y PREMIOS EN RS
-Empresarial Producción -Social -Ambiental	En 2010, Yanbal fue reconocida con el EKOS de Oro. En 2011, recibió el reconocimiento a la Mejor Marca 2011 y estuvo dentro del grupo de las diez mejores empresas ecuatorianas donde trabajar, según el Great Place to Work Institute. Adicionalmente, obtuvo la Medalla de Oro a la Excelencia Empresarial.
NOMBRE DE LA MEMORIA (AÑO)	PERIODICIDAD (Memoria)
Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa	Bianual
FORMATO DE DATOS (Memoria)	COBERTURA TEMPORAL (Memoria)
Digital e impresa. Publicado en la web.	2010-2011

Fuente: CERES (2012). Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador