

## El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica

**Daniela Toro**

Universitat Politècnica de Catalunya  
Departament d'Organització d'Empreses (Espanya)  
[dmttc1@ yahoo.es](mailto:dmttc1@yahoo.es)

*Fecha de recepción:* septiembre de 2006

*Fecha de aceptación:* octubre de 2006

**Área de especialización:** Dirección / Estrategia

---

### **Resumen:**

Desde la década de los 70 hasta ahora numerosos estudios se han realizando intentando hallar la relación que existe entre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y desempeño financiero. Los resultados de los mismos no han sido homogéneos y por ello aun se intenta dar con la respuesta definitiva. Recientemente una serie de investigaciones han ligado la RSC con la estrategia económica de la empresa y afirman que la diferencia entre una responsabilidad social que influye positivamente en la rentabilidad financiera y crea valor a la empresa es el diseño de la misma como una estrategia social relacionada con la estrategia económica. En este artículo se hace una revisión de la literatura académica que se ha producido en los últimos años alrededor de este enfoque.

La Responsabilidad Social de las empresas ha sido estudiada tanto desde el ámbito empresarial como desde el académico y sus enfoques son variados. Incluso dentro de la academia los enfoques que la definen son diversos. De acuerdo al estudio de Garriga y Melé (2004) existen cuatro grandes grupos de teorías dentro de las cuáles podría circunscribirse la RSC: las instrumentales, la políticas, las integrativas y las éticas Sin embargo, a pesar de que este estudio es sumamente exhaustivo e intenta incorporar todas las diferentes teorías se considera que valdría la pena ahondar en un enfoque que ha ido cogiendo fuerza en los últimos años y que es darle un valor estratégico a la responsabilidad social a su vez alineada y en consonancia con la estrategia económica de la empresa.

En este estudio se pretende hacer una revisión de algunos de los trabajos académicos que asumen este planteamiento. Los autores a trabajar serán Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000 y 2001), McWilliams y Siegel (2001). En base a los aportes realizados por estos autores se intentará desarrollar un marco teórico preliminar para la aplicación de las estrategias sociales dentro de las empresas así como introducir una serie de proposiciones que intenten entender la relación entre ambos tipos de estrategias.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, estrategia social, estrategia de negocios, expectativas de los *stakeholder*

---

**Title:** The strategic approach of the corporate social responsibility: a review of academic literature

**Abstract:**

Even Since the 1970`s several studies have been carried out in order to identify the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and financial profit. The results have not been homogeneous and so far no definitive conclusion has been reached. Recently a group of researchers have linked CSR with business strategy and state that what distinguishes those cases in which CSR is related to a positive financial performance is its consideration and design as a social strategy closely related and embedded in the business strategy. The aim of this research is to review some of the authors that have contributed with their researches to this field.

CSR has been approached from the academic and the business field and its definition vary from one view to other. Even inside the academy definitions are not alike. According to Garriga and Mele (2004) there are four major areas in which CSR theories may be categorized: instrumental, political, integrative and ethical. And even though this research is exhaustive and includes most of the different theories and approaches I consider it might be useful to pay special attention to a field that is gaining in importance due to the number of researches related to it. That is the consideration of CSR as a social strategy capable of generating value to the firm and aligned and coherent with the business strategy.

I will intend to review the contributions done in the academic field by a group of authors: Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000 y 2001) and McWilliams y Siegel (2001) and based on their contributions I will intend to develop a preliminary

theoretical model for the application of social strategies within the firm and then introduce a series of propositions that look to understand and extend the relationship between both type of strategies.

**Keywords:** corporate social strategy, social strategies, business strategies, stakeholders' demands.

## 1. Introducción

A mediados de 1970 comenzaron a realizarse estudios de tipo empírico para identificar el tipo de relación entre la Responsabilidad Social Corporativa o el desempeño socialmente responsable -*Corporate Social Performance*- y la rentabilidad financiera de las empresas (Burke y Logsdon, 1996). Desde entonces hasta hoy no se ha logrado un consenso en los resultados los cuales no han sido ni homogéneos ni tampoco esclarecedores. Por un lado hay quienes han dado con una correlación negativa (Wright y Ferris, 1997), otros quienes no han encontrado correlación alguna (Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985; McWilliams y Siegel, 2001) y finalmente quienes han dado con una correlación positiva entre RSC y rentabilidad financiera (Waddock and Graves, 1997; Mahon and McGovan, 1998).

Arlow y Gannon (1982) observaron en algunos de estos estudios realizados que los índices para medir la RSC eran cuestionables y que mientras no existía dificultad para medir el éxito o fracaso económico de una empresa medir la RSC no era tan sencillo.

Recientemente otros autores han argumentado que el dilema fundamental está en los problemas de definición del constructo de RSC en sí mismo y que ello, sumado a las dificultades de medición, hace que los esfuerzos por encontrar asociaciones estadísticas entre RSC y ganancias sean complejos (Starik y Carroll, 1990). Los investigadores generalmente han sido conscientes de la debilidad de estas medidas simples de RSC pero a la vez reconocen la extrema dificultad de obtener datos sobre la gran cantidad de comportamientos de RSC para un número importantes de empresas para así poder llevar adelante análisis estadísticos.

Al parecer la falta de pruebas empíricas que midan de forma clara y poderosa la relación entre desempeño socialmente responsable y desempeño financiero ha ocasionado que la responsabilidad social sea percibida por algunos directivos como una evidencia de que la misma no es relevante para el desempeño corporativo e incluso que no es ética (Burke y Logsdon, 1996). Está claro que sin un entendimiento claro de los beneficios estratégicos que puede aportar a la empresa es probable que los altos directivos no estén dispuestos a realizar inversiones en prácticas de RSC que contribuirán a un éxito a largo plazo de la empresa (Burke y Logsdon, 1996).

Puesto que los primeros estudios hasta la fecha no han dado con una medida que permita de forma clara e inequívoca dar con la naturaleza de la relación entre RSC y rentabilidad financiera existen investigadores que insisten en descifrar la relación entre una y otra. Sobre todo sigue existiendo un gran interés en descubrir cuáles son aquellas condiciones que ayudan a potenciar una relación positiva entre responsabilidad social y un buen rendimiento financiero en la empresa.

Para superar aquellas medidas utilizadas en el pasado cada vez se van buscando métodos cuantitativos y cualitativos más sofisticados capaces de medir la RSC y relacionarla con la rentabilidad empresarial. Tal como dicen Burke y Logsdon, (1996) el próximo paso en el debate académico sobre la RSC se centrará en clarificar y cuantificar los beneficios de la misma. Es por ello que los nuevos intentos apuntan ahora no ya en la correlación directa en RSC y ganancias a corto plazo sino en examinar los programas, actividades y procesos que pueden crear beneficios estratégicos a largo plazo.

Uno de estos enfoques es el de asumir la responsabilidad social como estratégica para el negocio lo cual aporta a la comunidad científica una oportunidad de medir los beneficios de la RSC en un contexto más amplio que la simple correlación entre contribuciones filantrópicas y rentabilidad (Burke y Logsdon, 1996). El concepto de la RSC de manera estratégica parte de estos esfuerzos por demostrar que son varias las maneras en que las actividades de la responsabilidad social pueden estar relacionadas con la estrategia de la empresa (Burke y Logsdon, 1996). Entre los autores que ya han señalado la pertinencia de asumir como estratégica la RSC dentro de la empresa están Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000 y 2001) McWilliams y Siegel (2001 y 2002), entre otros.

## 2. Diferentes aproximaciones a las RSC

Garriga y Mele (2004) dicen que el campo de la RSC está compuesto por diferentes enfoques que llegan a ser contradictorios, complejos y pocos claros. Es por ello que la contribución que intentan realizar en su artículo es cartografiar las principales teorías y aproximaciones en torno a la responsabilidad social de las empresas y lo hacen en cuatro grupos.

En el primer grupo estarían todos aquellos autores que entienden la responsabilidad social desde un enfoque instrumental. Esto es aquellas empresas que apuestan por un comportamiento ético y responsable en la medida en que dicho comportamiento aporte ventajas competitivas al negocio. En la medida en que se demuestre que no aporta valor se dejará de lado.

El segundo enfoque lo conforman aquellas teorías que se centran en el poder de las corporaciones en la sociedad y el uso responsable de este poder en la arena política. El tercer enfoque lo conforman aquellas teorías integrativas en la que la empresa se centra en la satisfacción de las demandas sociales de sus *stakeholders*. El cuarto y último enfoque está basado en las teorías que abordan la responsabilidad ética de las empresas frente a la sociedad.

De los cuatro enfoques mencionados interesa resaltar dos. El primero de ellos pertenece a las teorías instrumentales pues ya dentro de este grupo se incluyen estudios que reconocen el carácter estratégico de la responsabilidad social en la medida en que sea beneficioso para el negocio y contribuya a alcanzar objetivos económicos y ganancias. En algunos de estos estudios se reconoce también la importancia que tienen los diversos *stakeholders* especialmente los primarios (Hillman y Keim, 2001) para alcanzar la misión de la empresa pero la atención de sus demandas y exigencias sólo es considerada si el hacerlo es beneficioso para la empresa. En resumen los objetivos económicos privan sobre los sociales los cuáles son considerados sólo en la medida en que aportan beneficios a la empresa.

Los autores que apoyan esta visión de acuerdo a Garriga y Melé son Porter y Kramer (2002), Hart (1995), Linz (1996), Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002) y Prahalad (2003). En este artículo se mencionarán algunos más.

Además del anterior enfoque vale la pena mencionar una de las visiones que conforman las teorías integrativas y es la de la gestión de las demandas de los *stakeholders* de la empresa. Estos son aquellos grupos que afectan o son afectados por la empresa (Freeman, 1984). La Teoría de gestión de los *stakeholders* hace un esfuerzo por integrar las demandas de los grupos que tienen intereses en la empresa en la tarea de toma de decisiones.

De acuerdo a Garriga y Melé (2004) en tiempos recientes las corporaciones han recibido presiones de un gran número de grupos tales como organizaciones no gubernamentales, activistas, comunidades, medios de comunicación, administraciones públicas y otros grupos institucionales. Estos grupos junto con otros exigen cada vez más un comportamiento responsable por parte de las empresas, por ello éstas están buscando maneras de establecer prácticas que les permitan establecer espacios de diálogo con un amplio campo de *stakeholders*.

El estudio realizado por Garriga y Melé es sumamente exhaustivo puesto que hace una revisión a fondo de todas las teorías más recientes sobre responsabilidad social y de las diferentes maneras en que se concibe la relación entre la sociedad y la empresa. Sin embargo, dentro de estos enfoques faltaría incorporar aquellos estudios que superan el enfoque meramente instrumental y prestan importancia no sólo al cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa sino que incluyen y dan peso también de forma estratégica las diversas demandas de los *stakeholders*. De esta manera ya no sólo se persiguen objetivos económicos sino también sociales y se reconoce en la gestión de los mimos la posibilidad de crear valor a largo plazo.

Para ello la estrategia de RSC, entendida como estrategia social, debe estar directamente ligada con la misión, visión y valores de la empresa e incorporada en la cadena de producción/creación de servicios y en la cadena de valor así como en la gestión de las relaciones con los diversos grupos de la empresa.

Entendida de esta manera la RSC no es ni un imperativo moral al que la empresa debe apostar cree o no valor ni tampoco como una oportunidad a corto plazo que genera reputación o un retorno puntual. Cuando la RSC es estratégica se concibe como parte esencial de la empresa y su alcance es a largo plazo.

En el siguiente apartado se estudian algunos de los autores que apuestan por esta visión y que han desarrollado investigaciones que intentan demostrar las anteriores hipótesis.

### **3. La responsabilidad social empresarial como estrategia social**

Algunos autores tales como Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000 and 2001), McWilliams y Siegel (2000), Dentchev (2004), Husted y Salazar (2006) entre otros han argumentado en sus estudios que un mayor output social y una creación de valor para la empresa puede obtenerse de un enfoque estratégico más que por uno filantrópico o altruístico. Todos estos autores han desarrollado marcos teóricos e incluso algunos han desarrollado estudios empíricos para apoyar esta idea. En este estudio sólo incluiremos los tres primeros a sabiendas que será necesario luego incluir al resto para poder tener una fotografía completa del modo en que se ha abordado el tema.

El primer grupo de autores trabajados son Burke y Logsdon (1996). Según los mismos a pesar de que ésta ha sido un campo de estudio que ha tenido un desarrollo tímido comparado con otros propios de la gestión en la década de los 80 ya había autores que comenzaron a interesarse por una visión estratégica de la RSC. Estos precursores tenían la gestión como su principal área de estudio, sin embargo, también estaban interesados en ampliar la relación entre el directivo y el componente social de las empresas. Burke and Logsdon (1996) hacen una especial mención a Andrews (1980) quién identificó la relación entre estrategias corporativas y las “contribuciones no económicas que la empresa intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades”. El otro autor que mencionan es Ansoff (1983) quien articuló la necesidad de las empresas por desarrollar estrategias sociales. Como resultado, la evaluación ambiental y el monitoreo de sistemas fue ganando importancia como elementos que contenían información clave para la formulación de la estrategia.

Otros esfuerzos mencionados por Burke and Logsdon (1996) de integrar los conceptos de RSC y la estrategia corporativa es el modelo de gestión estratégica de los stakeholders y la inclusión de las demandas sociales como aspectos estratégicos. El primer caso consiste en un modelo que examina como la atención que presta la empresa a sus diversos stakeholders puede tener consecuencias positivas para el desempeño financiero de la empresa (Freeman, 1984; Jones,

1995; Berman, Wicks, Kotha, y Jones, 1999). Estudios preliminares han concluido que una gestión adecuada de los empleados y los clientes es especialmente importante para el resultado financiero de la empresa (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999).

Aproximadamente desde hace una década han aparecido nuevos estudios que demuestran un renovado interés por comprender bajo cuáles condiciones la RSC es capaz de ayudar a las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas que las diferencie de sus competidores y cree valor general a la empresa.

Ahora bien, de acuerdo Burke y Logsdon (1996) la RSC (política, programa o proceso) es estratégica cuando aporta beneficios a la empresa relacionados con el negocio, en especial cuando apoya actividades centrales y contribuye a la efectividad de la empresa en lograr su misión. Estos autores consideran que una reorientación estratégica de la empresa en cuanto a su filosofía de responsabilidad social puede apoyar los intereses financieros así como los de sus *stakeholders*. Cómo reorientar la RSC hacia una perspectiva más estratégica es la clave para inspirar más actividades de Responsabilidad social mientras se atienden los intereses de los *stakeholders* de una manera más completa. La idea subyacente es que para que la RSC sea estratégica debe estar relacionada con la misión de la empresa y por tanto con su plan estratégico.

Burke y Logsdon (1996) identificaron cinco dimensiones de la RSC que permite servir a los intereses económicos de la empresa así como los intereses de sus *stakeholders*. Postularon que aquellas actividades caracterizadas por una alta centralidad, especificidad, proactividad, voluntariedad y visibilidad son más propensas a generar valor a la empresa. En su investigación estos autores sugirieron condiciones específicas bajo las cuáles la RSC puede ser una inversión estratégica que crea ventajas competitivas a la empresa (Husted and Allen, 2000).

De entre todas estas dimensiones interesa resaltar la primera, la centralidad, la cual es una medida de la cercanía entre la política o programa de RSC y la misión y objetivos de la empresa. Esta variable es un tema crítico en la mayoría de definiciones de estrategia como metas u objetivos pues provee dirección y *feedback* a la empresa al revelarle si tales o cuales acciones o decisiones son consistentes con su misión metas y objetivos de la empresa. Se espera que aquellas acciones y programas que tengan una alta centralidad sean atendidos de forma prioritaria

dentro de la organización para que ayuden a obtener futuros beneficios a la empresa (Burke and Logsdon, 1996).

Husted y Allen (2000 y 2001) retoman las ideas de Burke y Logsdon (1996) y las continúan desarrollando al incorporar el concepto de estrategia social que contribuye a la creación de valor para la empresa. En su estudio del 2000 intentan responder a la pregunta si es ético o no utilizar la RSC y la ética como estrategia basándose para ello en la Escuela del Diseño y en la visión basado en recursos (Resource-based view).

De acuerdo a esta visión “la estrategia se refiere a los planes y acciones tomados para alcanzar ventajas competitivas y un rendimiento superior (...). Los planes y acciones tomadas deben también llevar a la creación de recurso únicos y capacidades (Peteraf, 1993) que logren apalancar las rutinas organizaciones (Nelson y Winter, 1982) y convertirse en una fuente de ventajas competitivas”. En contraste la RSC es definida como “el plan de una empresa para colocar recursos escasos para alcanzar objetivos sociales a largo plazo y crear ventajas competitivas”. Mucho del posterior desarrollo de estos autores tiene su raíz en estas ideas.

De acuerdo a Hosmer (1987), citado por Husted y Allen (2000), el problema ético relacionado con la ética y la responsabilidad social “representa un conflicto entre el desempeño económico de la organización (medido en réditos, gastos y ganancias) y su desempeño social (fijado en forma de obligaciones hacia personas dentro y fuera de la organización). El objetivo de estos autores, tal como ellos mismo lo plantean, es buscar el espacio de diálogo en el campo de la ética de los negocios dónde los directivos puedan ir más allá de sus intenciones y crear planes que cumplan con sus objetivos de responsabilidad social y con el compromiso ético hacia sus *stakeholders*

Para ser capaz de responder si es ético o no utilizar la ética y la responsabilidad social como estrategia se centran en las intenciones y los planes trazados para cumplir con dichas intenciones y así ganar ventajas competitivas estratégicas gracias a la ética y la RSC. A pesar de que éste estudio tiene un claro enfoque ético realizar un importante aporte al estudio de las estrategias sociales al definir este concepto y al relacionarlo a la visión basada en recursos.

Otro importante aporte realizado por Husted y Allen (2000) en su estudio, muy cercano a la dimensión *centralidad* desarrollada por Burke y Logsdon (1996), es el reconocimiento de que una empresa es más capaz de crear valor en aquellos proyectos que sean centrales a la misión de la empresa que aquellos que no lo están. Cuando una organización de este tipo desarrolla un proyecto cercano a su misión tiene mayores probabilidades de poseer el conocimiento necesario para solventar cualquier problema que pudiera surgir. Cuando la empresa no desarrolla esta perspectiva estratégica y el proyecto no es central la empresa no tiene ni la experticia ni el compromiso para afrontar los problemas.

Esta es la razón por la que Husted and Allen (2000) dicen que las compañías deben pensar cuidadosamente cuáles son sus capacidades para así elaborar estrategias que les permitirán realizar contribuciones únicas. La ética y las estrategias sociales son estrategias de diferenciación (de acuerdo a la terminología de Porter (1980) y por tanto requieren que cada empresa se dedique a la tarea de estudiar su situación particular.

Van Marrewik's (2003) cita a Jacques Schraven, director de *VNO-NCW, the Dutch Employers Association*, quien afirmó que no existe una receta única de sostenibilidad corporativa y que por el contrario es un modelo hecho a medida en el que cada empresa debe escoger de entre las muchas oportunidades cuál concepto es la mejor opción de acuerdo con los objetivos e intenciones de la empresa y alineado con su estrategia.

El último punto desarrollado por los autores es su idea de que la I+D debe estar vinculada a la responsabilidad social. De acuerdo a Husted y Allen (2000) aquellas empresas que persiguen estrategias sociales directamente relacionadas con su oferta de productos y a su base de clientes están buscando de manera activa la creación de ventajas competitivas y valor adicional para sus clientes. Es en estos casos cuando los autores consideran que la separación entre estrategias sociales y estrategias de negocios tiende a desaparecer.

En su siguiente investigación Husted y Allen (2001) retoman algunas de las ideas desarrolladas previamente y continúan desarrollando un marco teórico alrededor del concepto de estrategia social corporativa.

Los autores comentan que la responsabilidad social y la estrategia del negocio han sido percibidas tradicionalmente de manera separada, cada uno contribuyendo a los objetivos sociales o económicos respectivamente de la empresa. Para estos autores la relación entre RSC y desempeño financiero no ocurre simplemente de manera fortuita al incorporar programas de RSC a la empresa, sino que por el contrario debe ser diseñada como una estrategia e incorporada entro de la estrategia de negocio de la empresa. Y es este elemento de diseño el que marca la diferencia entre aquellas empresas en las que si existe una relación directa entre RSC y creación de ventajas competitivas y aquellas en que no.

En la investigación de Husted y Allen (2001) se exploran aquellas condiciones que llevan a una relación positiva entre responsabilidad social corporativa y desempeño financiero al desarrollar un modelo de estrategia social corporativa. Para poder investigar la relación entre RSC, estrategia de negocio y desempeño financiero desarrollaron un marco para formular la estrategia social basándose en cuatro elementos: 1) la estructura de la industria, 2) los recursos de la empresa, 3) la ideología y valores corporativos y 4) los *stakeholders*. Comienzan por definir qué entienden por estrategia social corporativa y diseñando tres estrategias sociales genéricas. Luego exploran la relación entre cada uno de los determinantes de la estrategia social con las estrategias genéricas y el impacto que esto genera en la creación de ventaja competitiva en la empresa.

En su investigación Husted y Allen (2001) definen la estrategia como planes, inversiones y acciones realizadas para alcanzar ventajas competitivas sostenibles así como un desempeño financiero y social superior. La estrategia de negocio se refiere a los aspectos económicos y la estrategia social a los sociales. La estrategia corporativa estaría por tanto compuesta por los objetivos económicos (estrategia de negocio corporativa) y no-económicos (estrategia social corporativa) de la empresa.

Estos autores asumen una aproximación de la estrategia de acuerdo a la visión basada en valores que define la ventaja competitiva como la creación de recursos y capacidades únicas (*Peteraf, 1993*). En base a ello definen la estrategia social como el posicionamiento de la empresa con respecto a los temas sociales para poder alcanzar objetivos sociales a largo plazo y crear ventajas competitivas.

La siguiente investigación comentada pertenece a McWilliams y Siegel (2000). De acuerdo a estos autores la RSC debe ser tomada en serio como un asunto estratégico. Argumentan que los estudios empíricos que hasta el momento han medido la relación entre RSC y desempeño económico padecen serias limitaciones teóricas. El principal punto es que estos estudios suelen usar modelos que están mal definidos puesto que omiten una variable que es crucial para el desempeño financiero como es la Investigación y el Desarrollo (I+D).

Explican que dejar fuera esta variable de la mayoría de los modelos econométricos es especialmente problemático puesto que hay una extensa bibliografía académica que relaciona inversión en I+D con mejoras en el desempeño financiero a largo plazo (Griliches, 1979). De otro lado, cuando es incluida la I+D en estos modelos se demuestra que ésta es una manera de invertir en capital "técnico". Este tipo de inversión en conocimiento lleva a la innovación de productos y procesos y es esta actividad de innovación la que permite a la empresa potenciar su productividad.

Lo que resulta innovador del estudio de McWilliams y Siegel es la relación que establecen entre I+D y RSC y la hipótesis que plantean. Esta última dice que ambas variables están intrínsecamente relacionadas puesto que muchos aspectos de la responsabilidad social crean un producto o potencian un proceso de innovación, o ambos.

Basándose en esta idea argumentan que la responsabilidad social promueve la diferenciación de productos así como la diferenciación por marca. Algunas empresas producirán bienes o servicios con atributos o características que muestran al consumidor que la empresa está comprometida con ciertos temas sociales. Otras empresas pueden intentar establecer una imagen socialmente responsable. Ambos tipos de estrategia llevarán al consumidor a creer que al consumir ese producto están de manera directa o indirecta apoyando una causa.

En su estudio empírico los resultados que obtuvieron confirman que el desempeño social corporativo y la investigación y desarrollo está altamente correlacionadas y que cuando la variable I+D es incluida en la ecuación econométrica el desempeño social muestra un efecto neutral sobre el desempeño económico. Los autores comentan que estos resultados no deberían sorprender puesto que la mayoría de las empresas que desarrollan proyectos de RSC también

están desarrollando estrategias de diferenciación que incluye inversión estratégica complementaria en I+D.

Además del enfoque trabajado por Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2001) y Mc Williams y Siegel (2001 y 2002) se han hecho otros esfuerzos por darle un cariz estratégico a la responsabilidad social e integrar los conceptos de RSC y estrategia económica. Uno de estos esfuerzos académicos realizados es el del modelo estratégico de gestión de los *stakeholders* -*Strategic Stakeholder Management Model*- y la inclusión de sus demandas sociales como temas estratégicos.

Esta teoría parte de la base de que las organizaciones no son sólo responsables ante sus accionistas sino que también deben incorporar multiplicidad de intereses de diversos *stakeholders* que pueden afectar o son afectados por los objetivos de la organización (Freeman, 1984) y que no siempre son congruentes entre sí (Donaldson and Preston, 1995).

Los *stakeholders* o grupos de interés pueden ser entendidos como “aquellos grupos o individuos con quien la organización interactúa o tiene algún tipo de interdependencia” y también como “cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización” (Carroll, 1993). De acuerdo a este análisis los *stakeholders* tienen el potencial de ayudar o dañar a la empresa (Gibson, 2000).

En función de la existencia de otros actores el objetivo de la empresa no queda reducido al solo hecho de incrementar las utilidades de sus accionistas, sino que además, debe hacer frente a otros objetivos de igual importancia demandados por sus diversos *stakeholders* -por ejemplo: proteger el ambiente, fomentar empleos estables y no precarios, mejorar el entorno donde se desempeña, pagar a tiempo sus deudas, fomentar el desarrollo de las comunidades locales donde opera, estar al día con los impuestos, etc.- (Marrewijk, 2002).

En contraste con la visión tradicional de Friedman (1970), Freeman (1984) planteó el argumento de que la atención sistemática a los intereses de los *stakeholders* es crítica para el éxito de las empresas. Según su punto de vista los directivos deben llevar adelante acciones que sean óptimas para una amplia gama de *stakeholders* más que realizar sólo aquellas que sirven para maximizar los

beneficios de los accionistas. La perspectiva de los *stakeholders* considera la empresa como “una organización en la que numerosos y diversos participantes buscan alcanzar múltiples, y no siempre congruentes, propósitos” (Donaldson and Preston, 1995).

Freeman (1984) opina que es necesario incorporar la a los *stakeholders* dentro de la dirección estratégica al desarrollar planes de acciones para cada uno y colocando recursos para esos planes. De acuerdo a Judge y Krishnan (1994) la estrategia empresarial representa el enfoque que asumen las empresas al gestionar sus *stakeholders*. Husted y Allen (2001) consideran que el uso de la estrategia social tendrá un impacto positivo en desempeño social de la empresa al reducir los espacios generados entre las expectativas de los *stakeholders* y la empresa generando así mayor satisfacción por parte de dichos grupos.

Además de considerar a los *stakeholders* como estratégicos para la empresa otro grupo de expertos en el tema han hecho una distinción entre *stakeholders* primarios y secundarios. Los primeros serían aquellos que tienen una relación formal, oficial o contractual con la organización, aquellos grupos sin los cuales la empresa no podría existir (Clarkson, 1995; Freeman, 1984). Todos los que no entran en esta clasificación serían los secundarios (Carroll, 1993). De acuerdo a Hillman y Keim (2001) sólo las necesidades de los *stakeholders* primarios serían estratégicas pues están directamente relacionadas con la misión de la empresa y con su actividad. En el caso de los *stakeholders* secundarios estos no aportarían valor y la inversión en recursos para atender sus necesidades sería un mal uso de los recursos de la empresa.

De acuerdo a Freeman (1984) la gestión sistemática de los intereses de los *stakeholders* es crítica para el éxito de la empresa. Construir buenas relaciones con estos grupos podría generar mayores beneficios a la empresa al desarrollar activos intangibles pero valiosos que podrían ser fuente de ventajas competitivas. Freeman (1984) también opina que es necesario incorporar la a los *stakeholders* dentro de la dirección estratégica al desarrollar planes de acciones para cada uno y colocando recursos para esos planes.

#### 4. Estrategias sociales: proposiciones para una tesorería emergente

Basándonos en las ideas desarrolladas por los autores arriba mencionados se intentará desarrollar un marco teórico que intente explicar como una empresa puede diseñar y aplicar una estrategia social corporativa para crear ventajas competitivas a la empresa así como incorporar las demandas de los diversos *stakeholders* primarios (Hillman y Keim, 2001). Así mismo se propondrán a partir de dicho modelo una serie de proposiciones a ser probadas en estudios posteriores.

De acuerdo a la Visión basada en recursos las empresas son un conjunto de recursos heterogéneos y capacidades móviles e imperfectas dentro de la empresa. Barney (1991) afirma que estos recursos y capacidades son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles dentro y las empresas deberán organizarse de manera de poder explotar esos recursos efectivamente para que se conviertan en una fuente de ventajas competitivas.

Además de alcanzar objetivos sociales las estrategias sociales deben crear ventajas competitivas al desarrollar capacidades únicas y competencias sociales centrales que tengan un impacto positivo en el desempeño financiero de la empresa. Estas capacidades y competencias centrales pueden ayudar a la empresa a crear estrategias diferenciadoras cuando son consideradas en el diseño de proyectos, programas o acciones sociales o en el desarrollo de productos/servicios con atributos propios de la RSC. Cuando este proceso es puesto en marcha con una visión a largo plazo puede ayudar a la empresa a alcanzar ventajas competitivas sostenibles, ventajas que creen valor económico para los accionistas de la empresa así como valor social para los *stakeholders* primarios (Hillman y Keim, 2001).

Si se ha de situar el siguiente modelo dentro del marco teórico propuesto por Garriga y Melé (2004) habría que decir que contiene elementos propios de las teorías instrumentales y de las teorías integrativas. En el primer caso el argumento sería que hay un claro interés por parte de la empresa de maximizar sus beneficios a través de ventajas competitivas adquiridas.

En el caso del segundo grupo de teorías, las integrativas, el modelo considera y toma en cuenta las demandas y expectativas de diversos grupos de interés, especialmente de aquellos que son vitales para la empresa y busca la manera de darles respuesta e integrarlas dentro de su toma de decisiones argumentando que

la empresa necesita de la existencia de éstos para su existencia, continuidad y crecimiento (Garriga y Melé, 2004). Tal como estos autores comentan las demandas sociales suelen ser la manera en que la sociedad interactúa con la empresa y le da cierta legitimidad y prestigio. Como consecuencia de ellos los directivos tendrían que considerar dichas demandas e integrarlas de tal manera que la empresa opere en concordancia con los valores societales.

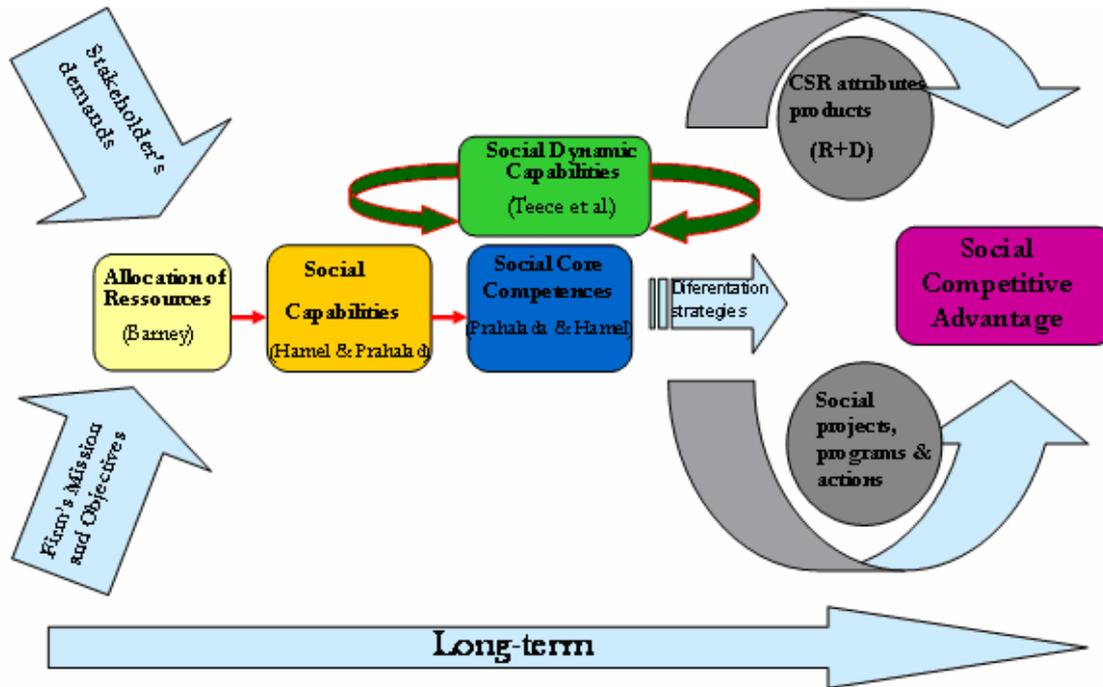


Figura 1. “Desde estrategias económicas hacia estrategias sociales”.

Fuente: Elaboración propia

## 5. Proposiciones

P1: La consideración de las demandas de los *stakeholders* primarios y la búsqueda de coherencia entre los valores empresariales y los sociales en el diseño de las estrategias sociales contribuye a la adquisición de ventajas competitivas.

P2: El alineamiento entre misión y objetivos de la empresa y las estrategias sociales garantiza que la empresa aplique sus recursos, capacidades únicas y competencias centrales en el diseño de dichas estrategias de manera de crear ventajas competitivas a la empresa.

P3: El uso de recursos, capacidades únicas y competencias centrales permite a la empresa diseñar estrategias de diferenciación tanto en sus programas/proyectos/acciones de RSC así como en productos/servicios que creen ventajas competitivas a la empresa.

P4: Dado que las estrategias económicas han tenido un mayor desarrollo en la literatura científica es posible extrapolar y tomar argumentos, conceptos y teorías propios de las estrategias de negocio y llevarlas al campo de las estrategias sociales contribuyendo así a la creación de un nuevo campo de investigación.

## 6. Conclusiones

Tal y como ya se ha visto, dentro de un sector de la literatura académica la RSC es vista como un instrumento que puede ser utilizado para crear valor adicional a la empresa. Sin embargo, los autores antes trabajados afirman que estas ventajas no aparecerán simplemente por incorporar de manera fortuita programas, proyectos o acciones en la empresa o por financiar acciones filantrópicas.

Para que la RSC pueda ser entendida como una estrategia social capaz de generar ventajas competitivas la misma debe ser cuidadosamente diseñada para que sea central a la misión de la empresa, debe atender con el mismo carácter estratégico los objetivos sociales que los financieros, debe hacer uso de los recursos, capacidades únicas y competencias centrales que posee para diseñar estrategias diferenciadoras, debe tomar en cuenta e incorporar las demandas de los *stakeholders* primarios, debe buscar sinergias entre la I+D y el diseño de programas y proyectos sociales y por último, debe entender que los resultados no serán inmediatos y que deberá manejarse como una inversión a largo plazo.

Además de conseguir objetivos sociales la estrategia social debe crear ventajas competitivas al desarrollar capacidades únicas que tengan un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. El planteamiento de los anteriores autores ha sido el diseño de una estrategia social enfocada a la creación de valor económico para la empresa pero también a la creación de valor social para los *stakeholders* de la empresa. Ahora bien esta estrategia social requiere que las empresas piensen con mucho cuidado sobre sus capacidades únicas y los recursos que invertirán para que puedan actuar como estrategias diferenciadoras capaces de crear ventajas competitivas en el sentido de Porter (1980).

## 7. Futuras líneas de trabajo

Se reconoce que el tema abordado en este artículo se encuentra aun en un estadio incipiente y que es necesario incluir al resto de autores que han ido en los últimos años realizando nuevos aportes teóricos y empíricos a este tema. Sin embargo, se ha querido abordar el estudio de la RSC desde un enfoque estratégico incorporando algunos elementos que permitan profundizar la relación entre estrategias sociales y estrategias económicas.

Adicionalmente se entiende que este trabajo está en una etapa inicial y que para la contrastación de las proposiciones expuesta será necesario un posterior estudio empírico que permita refutarlas o afirmarlas. Un vía que pareciera adecuada sería el uso de casos de estudios a través de un estudio cualitativo que permitiese comprobar en diferentes empresas de diferentes sectores la aplicabilidad del modelo expuesto.

## Referencias

- ANDREWS, K. R. (1980). "The Concept of Corporate Strategy". *Richard D. Irwin, Homewood, IL*.
- ANSOFF, H. I. (1983). "Societal strategy for the business firm, in *Advances in Strategic Management*", *JAI Press, Greenwich, CT* Vol. 1, pp. 3-29.
- AUPPERLE, K., CARROLL, A. Y HATFIELD, J. (1985). "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability". *Academy of Management Journal*, 28(2), pp. 446-463.
- BARNEY, J. B. (1991). "Firms Resources and Sustained Competitive Advantages", *Journal of Management*. 17 (1), pp. 99-120.
- BURKE, L.; LOGSDON, J. M. (1996). "How Corporate Social Responsibility Pays Off". *Long Range Planning*. 29(4), pp.495-502.
- CARROLL, A. (1993). "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management". *South-Western Publishing, Cincinnati*.

CLARKSON, M. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 20, pp. 92-117.

DENTCHEV N. A. (2004). "Corporate Social Performance as a Business Strategy". *Journal of Business Ethics* (55), pp. 397-412.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*. 20 (1), pp. 65-91.

FREEMAN, E. (1984). "Strategic Management: A Stakeholder Approach". *Pitman: Boston, MA*.

FRIEDMAN, M. (1970). *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

GARRIGA y MELE (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*. 53, pp. 52-71.

GIBSON, K. (2000). "The Moral Basis of Stakeholder Theory". *Journal of Business Ethics*. (26), pp. 245-257.

GRILISCHES, Z. (1979). "Issues in assessing the contributions of R&D to productivity growth". *Bell Journal of Economics*, 10 (1), pp. 92-116.

HART, S. L. (1995). "A Natural-Resource-Based-View of the firm". *Academy of Management Review*. 20(4), pp. 986-1012.

HART, S. L.; CHRISTENSEN, C. M. (2002). "The Great Leap. Driving Innovation form the Base of the Pyramid". *MIT Sloan Management Review*. 44(1), pp. 51-57.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G.D. (2001). "Shareholder value, stakeholder management; and social issues: what's the bottom line?". *Strategic Management Journal*. 22, pp.125-139.

HOSMER, L. T. (1987). "The Ethics of Management". *Irwin, Homewood, IL*.

JONES T. (1995). "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Journal*, 20, pp. 404-437.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. (1999). "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review* 24(2), pp. 206–221.

JUDGE, JR. W. Q.; KRISHNAN H. (1994) "An Empirical Investigation of the Scope of a Firm´s Enterprise Strategy". *Business & Society* 33, pp. 167-190.

LINZ, R. A. (1996). "A Resource-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets". *Journal of Business Ethics* 15, pp. 1355-1363.

MAHON, J. F.; MCGOVAN, R. A. (1998). "Modeling industry political dynamics". *Business & Society*, 37 (4), pp. 390-413.

MARREWIJK, M. (2003). "Concepts and Definition of CRS and Corporate Sustainability: Between Agency and Comunion". *Journal of Business Ethics* 44. pp. 95-105.

MARREWIJK, M. VAN. (2002) "European Corporate Sustainability Framework". *International Journal of Business Performance Measurement*, 5: (2-3).

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective". *Academy of Management Review* 26(1), pp. 117-127.

NELSON, R.; WINTER, S. (1982). "An Evolutionary Theory of Economic Change". *Harvard University press, Cambridge, MA*.

PETERAF, M A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view", *Strategic Management Journal* 14, 179-191.

PORTER, M. E. (1980). "Competitive strategy". New York: Free Press.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-69.

PRAHALAD, C. K. (2002). "Serving the World's Poor, Profitability", *Harvard Business Review*, 80(9), pp. 45-58.

PRAHALAD, C. K. (2002). "Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation", *Reflections: The SOL Journal* 3(4), pp. 6-18.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.

STARIK, M.; CARROLL, A. (1990). "In search of beneficence: reflections on the connections between firm social and financial performance". *Proceeding, International Association for Business and Society 1990 Annual Meeting*, pp. 1-15 (1990).

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-33.

USTED, B. W.; ALLEN, D. W. (2000). "Is it Ethical to use Ethics as a Strategy". *Journal of Business Ethics*. 27, pp. 21-31.

USTED, B. W.; ALLEN, D. W. (2001). Papel presentado en el Social Issues in Management Division, *Academy of Management*.

WADDOCK, S.; GRAVES, S. (1997). "The corporate social performance – financial performance link". *Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 309-319.

WRIGHT, P.; FERRIS, S. (1997). "Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value", *Strategic Management Journal*, 18(1), pp 77-83.

© Intangible Capital, 2006 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con [Reconocimiento-NoComercial 2.5 de Creative Commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/). Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/>