

**Departamento:** Gestión Empresarial  
**Seleccionadora:** Laura Gismera Tierno  
**Revista:** Journal of Business Ethics 55: 397-412, 2004

## **Corporate Social Performance as a Business Strategy**

**Autor:** Nikolay A. Dentchev

El artículo “Corporate Social Performance as a Business Strategy” supone una importante contribución: ver qué ocurre en la práctica con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa<sup>1</sup> y comprobar si la RSC constituye una ventaja competitiva para las empresas. Se realizó un estudio empírico con un grupo de empresas para ver cuáles podrían ser los efectos positivos y negativos de la RSC como fuente incremental de valor, sin olvidar que los directivos utilizan esta “herramienta” para alcanzar los objetivos corporativos. La conclusión principal del artículo es que si las empresas no tienen cuidado a la hora de implementar la RSC se puede dañar la ventaja competitiva de la compañía.

Son muchas las empresas que demuestran interés y participan activamente en iniciativas que son positivas para la sociedad y para el medio ambiente. CSR Europa (organización no lucrativa que promueve el funcionamiento de la RSC) es un buen

---

<sup>1</sup> El concepto de “Responsabilidad Social Corporativa” se indicará a lo largo de la recensión con las siglas RSC para su simplicidad en el manejo.

ejemplo de participación activa de las empresas. A comienzos de 2004, en CSR Europa participaban 65 empresas y este número sigue creciendo. Otro ejemplo es la GRI, un marco empresarial sobre el funcionamiento social y ambiental de los negocios, 418 empresas de 43 países han participado en esta iniciativa.

El artículo de Dentchev está dividido en cuatro secciones: en la primera de ellas se hace referencia a la literatura sobre la contribución de la RSC a la ventaja competitiva de las organizaciones. La segunda parte contiene una explicación del método de investigación que se ha utilizado para realizar el estudio. La tercera sección proporciona una discusión de los resultados del estudio que identifica los efectos positivos y negativos de la RSC sobre la ventaja competitiva de las empresas y la última parte vendrían a ser las conclusiones.

### **I. El funcionamiento corporativo social como fuente de ventaja competitiva**

La presión competitiva en el entorno empresarial impulsa a los directivos a considerar el efecto de las acciones de RSC en la organización (incluyendo la preocupación por la sociedad y el medio ambiente) sobre la ventaja competitiva. Esta ventaja denota la capacidad de una empresa para superar a otras (ventaja que puede venir de una acertada diferenciación). Además, las empresas que son competitivas son las que establecen una estrategia adecuada entre el ambiente exterior y sus recursos internos y sus capacidades. Otra forma de superar a los competidores se basa en poseer recursos valiosos, inimitables y no sustituibles. En términos generales, la ventaja competitiva da lugar a resultados financieros superiores, como indican los distintos ratios de rentabilidad.

Margolis y Walsh (2003) realizaron 127 estudios sobre la relación entre rentabilidad y medidas de RSC en las compañías en el período comprendido entre 1972 y 2002. Entre estos estudios unos concluyen que rentabilidad y RSC están relacionados positivamente, mientras que otros obtienen una correlación negativa. Un tercer grupo de investigadores demuestra empíricamente que no existe ninguna relación. De esta manera se tiende a concluir que la relación entre estas dos variables presenta incoherencias y complejidades difíciles de superar. Estos estudios contribuyen poco al conocimiento de la importancia estratégica de la responsabilidad social corporativa.

Existen dos cuestiones que destacan la importancia estratégica de la RSC y tienen una mayor perspectiva que la mera correlación entre el funcionamiento social corporativo y la rentabilidad. Una de estas cuestiones se basa en el desarrollo y potenciación de los recursos y capacidades de la empresa, la otra, desarrollada por Burke y Longsdon (1996), argumenta que una puesta en práctica estratégica de responsabilidad social dará lugar a cinco aspectos positivos en cuanto a ventaja competitiva: aumento de la lealtad del cliente, aumento en las compras potenciales, nuevos productos y mercados y aumentos en la productividad.

## II. El método de investigación

Se utilizó una metodología de estudio exploratoria para investigar la variedad de efectos positivos y negativos de la responsabilidad social en las organizaciones.

Uno de los factores esenciales en el estudio fue el hecho de ser consciente de que los implicados en la empresa (*stakeholders*) tanto internos como externos, tienen opiniones diferentes sobre las prácticas de RSC, ya que analizan los efectos de estas prácticas desde su propio interés y su experiencia. Por este motivo fue necesario hacer el cuestionario a todos ellos. Se preguntó a los empleados y agentes externos cuestiones referentes a la salud, seguridad e higiene como prácticas habituales de RSC. Uno de los problemas del estudio fue el querer quedar bien por parte de los encuestados. Otro problema fue que, en otras ocasiones, ni tan siquiera respondían al cuestionario.

Hay teorías que defienden que el mantener unas buenas relaciones con los *stakeholders* primarios (clientes, empleados, proveedores y comunidades) puede conducir a aumentar la riqueza del accionista, porque este aspecto contribuye a desarrollar su activo intangible, valioso como fuente de ventaja competitiva. De una forma complementaria a la importancia estratégica de los *stakeholders*, la forma en que se pone en práctica la RSC constituye un asunto de relevancia.

En la investigación se analizó bajo qué condiciones sirve una empresa a sus propios intereses estratégicos de negocio y a los intereses sociales de sus *stakeholders*. El estudio se acerca a esta cuestión desde un análisis teórico, identificando cinco dimensiones estratégicas: centralización, especificidad, proactividad, voluntad y visibilidad. La centralización se refiere a los puntos en común entre las prácticas de RSC y la misión de la compañía. La especificidad se refiere a la capacidad de conseguir ventajas privadas de iniciativas preocupadas por el funcionamiento social. La proactividad es la facilidad de la empresa para adelantarse a los posibles problemas sociales y ambientales. El voluntarismo viene a decir que las prácticas de RSC son totalmente voluntarias por parte de las empresas (por el momento) en oposición al carácter de obligatoriedad de las leyes. La viabilidad se refiere a la medida en que los *stakeholders* pueden observar y reconocer las prácticas de RSC.

Con estas estrategias de RSC, las ventajas que consiguen las empresas son: lealtad del cliente, futuras compras, nuevos productos y mercados y aumento de la productividad (Burke y Logsdon, 1996). Husted y Allen (2004) ampliaron el trabajo de Burke y Logsdon. Los autores midieron el efecto con los cinco puntos antes mencionados de la relación entre estrategia y RSC en la capacidad de las empresas para crear valor. Los autores consideraron significativas la especificidad, visibilidad y voluntarismo; pero no ocurrió lo mismo con la centralización y la proactividad.

## III. Resultados de la investigación

Todavía no se sabe con certeza bajo qué condiciones las prácticas de RSC tienen importancia estratégica, incluso existe la posibilidad de que el funcionamiento social

corporativo tenga efectos negativos para las organizaciones. Las cuestiones que se les realizaron a los 18 expertos fueron las siguientes: cuáles son en su opinión las ventajas corporativas como consecuencia de realizar prácticas de RSC, cuáles son las desventajas para la empresa y qué entendían ellos por RSC. El estudio comenzó en marzo de 2003 y se realizó a una multinacional de la industria petroquímica en aspectos relativos a salud, seguridad e higiene.

Esta empresa aparece en el índice DOW Jones como grupo de desarrollo sostenible (DOW Jones Sustainable Performance Group), en el FTSE4 (*Global Index, Europe Index, UK Index*) y el *Fortune Reputation Index*. Esta empresa sigue los principios de la *Global Sullivan*, es miembro de Europa CSR y participó en los principios de la mesa de Caux.

Las preguntas que se les hicieron a algunos *stakeholders* (representante gubernamental, compañía de transporte y representante de la comunidad de la empresa) se referían a si las mejoras en el funcionamiento de la salud, seguridad e higiene de la empresa conducían a una reacción positiva por parte de los *stakeholders*. Se obtuvieron respuestas de todo tipo, y se especificaron tanto los aspectos positivos como los negativos.

#### Efectos positivos:

1. Mejora de las relaciones entre los distintos *stakeholders* (algunos de los entrevistados hacen referencia a los *stakeholders* en general, mientras que otros hacen referencia sólo a los trabajadores, clientes, el gobierno y la comunidad. Con las prácticas de RSC hay más motivación, lealtad y confianza (sobre todo para los trabajadores y los clientes).
2. La RSC ayuda también a proveer de nuevos modelos de negocio. Al pensar en la RSC la empresa también se replantea continuamente la cadena de valor, nuevas ideas y nuevas innovaciones. Por otro lado, la RSC ayuda a las empresas a luchar contra la incertidumbre, a anticiparse a los problemas potenciales.

#### Efectos negativos:

1. Las prácticas de RSC pueden dañar al negocio porque estas prácticas consumen gran cantidad de recursos que se podrían utilizar para otras cuestiones.
2. La RSC puede dar poder a determinados *stakeholders* y esto puede no compensar a la empresa por los conflictos existentes entre los implicados y los directivos.
3. Desconocimiento de lo que realmente significa RSC y las carencias de su puesta en funcionamiento.
4. Se puede dañar la reputación de la empresa. La RSC puede suponer menos ventajas de lo que habían esperado los *stakeholders* y de lo que habían promo-

vido los directivos. Los *stakeholders* pueden tener una percepción equivocada de la RSC debido a la falta de información, falta de conocimiento o falta de credibilidad.

#### **IV. Conclusiones**

La RSC no puede estudiarse sólo desde el punto teórico, ni sólo desde el punto de vista de la moralidad o inmoralidad de las acciones, de ahí la importancia de analizar la RSC desde un punto de vista práctico. El estudio puede representar sesgos, es el estudio a una empresa petroquímica sobre salud, seguridad e higiene y esto tiene sus limitaciones. Es osado extrapolar los resultados a la generalidad de los casos, no obstante, es bueno quedarse con la idea de que las prácticas de RSC tienen efectos positivos y negativos y analizar todo esto desde la perspectiva de la ventaja competitiva empresarial. Si las empresas no tienen cuidado a la hora de implementar la RSC se puede dañar la ventaja competitiva de la compañía.