

TESIS DOCTORAL

2019



**LAS PERSONAS EN LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA. APLICACIÓN TEÓRICA Y
ESTUDIO DE CASOS**

VICTORIA FERNÁNDEZ DE TEJADA MUÑOZ

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA Y
EMPRESA**

**DIRECTORA: BEATRIZ RODRIGO MOYA
CODIRECTORA: IRENE SAAVEDRA ROBLEDÓ**

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Nacional de Educación a Distancia

TESIS DOCTORAL

2019

**LAS PERSONAS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA. APLICACIÓN TEÓRICA Y ESTUDIO DE CASOS**

Victoria Fernández de Tejada Muñoz

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Complutense de Madrid

DIRECTORA: Beatriz Rodrigo Moya

CODIRECTORA: Irene Saavedra Robledo

Madrid, 2019

Agradecimientos

Son muchas las personas que han contribuido en el proceso de realización de esta Tesis Doctoral, tanto implicadas directamente con el proyecto como por su relación personal conmigo. Quiero agradecer a todas ellas su paciencia, su comprensión y su cariño a lo largo de estos años y, especialmente, de estos últimos meses de locura.

Aunque no quiero dejarme a nadie en el tintero, la realidad es que debo comenzar por dos mujeres sin cuya ayuda este trabajo jamás habría salido adelante, dos personas que han apostado por mí desde hace muchos años y que, junto a la inestimable ayuda profesional que me han brindado, me han dado mucho más en el terreno personal. Ellas son mis directoras de tesis, la Dra. Beatriz Rodrigo Moya y la Dra. Irene Saavedra Robledo. Gracias Beatriz por ponérmelo tan fácil, por estar disponible cuando te he necesitado, por tu cariño y tu empeño en que esto, por fin, saliera adelante. Gracias Irene por todo, por enseñarme tanto, por dejarme ser tu mano derecha, por tu apoyo y dedicación absoluta pero mi agradecimiento sabes que va mucho más allá y que no hay palabras que lo expliquen, no eres persona que le gusten los cumplidos, solo espero de corazón que sepas lo que quiero decir con TODO.

Quiero nombrar a mis compañeras María Dolores López, Marta Solórzano y Ana Segovia y al valiente que se nos unió, Javier Palencia: gracias por vuestra inestimable colaboración a lo largo de estos años pero, sobre todo, gracias por contar conmigo; sin vosotros esto no hubiera sido posible. A Lola debo agradecerle, además, su infinita paciencia al compartir despacho con Irene y conmigo siempre con su sonrisa puesta. Y a Luisa, que amablemente me ha ayudado con la maquetación.

No puedo ni quiero olvidarme de todas esas personas que, ya sea por los pasillos o entrando en mi despacho, me han demostrado su cariño con palabras de aliento,

ofreciendo su ayuda desinteresada o, incluso, una visita a la cafetería si me veían sobrepasada. No os puedo nombrar a todos, pero espero que mis actos os hagan ver que os lo agradezco de corazón.

Saliendo del terreno académico, quiero agradecer a toda mi familia y amigos su apoyo y su cariño, especialmente a mi padre quien lleva mucho tiempo esperando este día y, me consta, que este momento le hace especial ilusión; y a mi suegro quien realmente es el único en casa que entiende todo este proceso. Gracias a uno por preguntar y al otro por sus silencios. Gracias a mi madre porque “madre no hay más que una”, y gracias a mi suegra por romper con el refrán anterior.

Y no puedo finalizar sin dar las gracias a mis chicos, sufridores de este largo camino, a Javier por ser mi energía, mi alegría y el motor de nuestra familia. A Juan por estar siempre, por no preguntar, por preguntar, por aprender lo que son las normas APA si hace falta, pero sin duda, por ser mi mitad.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS	V
LISTA DE TABLAS	IX
LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS	X
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPÍTULO 1. MARCO GENERAL	1
1.1 La Responsabilidad Social Corporativa: evolución histórica y conceptual	3
1.2 Marco regulador de la Responsabilidad Social Corporativa	13
1.2.1 Iniciativas de fomento de la Responsabilidad Social Corporativa	13
1.2.1.1 Ámbito internacional	13
1.2.1.2 Ámbito europeo	16
1.2.2 Herramientas de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa	20
1.3 Enfoques de la Responsabilidad Social Corporativa	24
1.4 Las personas desde la Teoría de los <i>stakeholders</i>	33
1.4.1 Fundamentos de la Teoría de los <i>stakeholders</i>	33
1.4.2 Identificación y clasificación de los <i>stakeholders</i>	39
1.5 Bibliografía	45

CAPÍTULO 2. MODELO DE GESTIÓN ÉTICA DE RECURSOS HUMANOS: UN ENFOQUE BASADO EN LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	69
Resumen y Palabras clave	72
2.1 Introducción	73
2.2 La ética como recurso estratégico y la gestión ética como capacidad estratégica	73
2.3 Un modelo de gestión ética de recursos humanos	79
2.3.1 Desde la Dirección de la empresa	85
2.3.2 Desde la Dirección de Recursos Humanos	86
2.4 Conclusiones	91
2.5 Bibliografía	92
CAPÍTULO 3. ANALYZING DISABILITY IN SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANIES	105
Abstract and Keywords	107
3.1 Introduction	108
3.2 Corporate Social Responsibility and People with Disabilities	113
3.3 Assessing Disability through Indicators	116
3.4 Method	119
3.4.1 Sustainability Indices	120
3.4.2 Socially Responsible Spanish Companies	122
3.5 Results	124

3.5.1 Stakeholders	124
3.5.2 Visibility	125
3.5.3 Human Resources	129
3.5.4 Accessibility	130
3.5.5 Global Results	133
3.6 Conclusions	136
Appendix 1	138
Appendix 2	140
3.7 References	142
CAPÍTULO 4. IS ETHICAL MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES INHERENT TO SOCIAL ENTERPRISES? EUROPEAN TRADITION MODEL VERSUS ANGLO-SAXON MODEL	155
Abstract and Keywords	157
4.1 Introduction	159
4.2 Ethical climate and ethical management of human resources in the social enterprise	164
4.3 Methodology	167
4.4 Results	170
4.4.1 Descriptive analysis by function	170
4.4.2 Descriptive analysis by social enterprise model	180

4.4.3 Non-parametric test	181
4.5 Conclusions	185
4.6 References	187
5. CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	201
6. BIBLIOGRAFÍA	207
7. ANEXO	213

LISTA DE ABREVIATURAS

ACS: Actividades de Construcción y Servicios

ADE: Administración de Empresas

AECA: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

ASPI: ARESE Sustainability Performance Index

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

BME: Bolsa y Mercados Españoles

CAMSE: Capitalist Model of Social Enterprise

CSR: Corporate Social Responsibility

CSR+D: CSR and Disability

CWD: Clients with Disability

DIA: Distribuidora Internacional de Alimentación

DJSI: Dow Jones Sustainability Index

DRRHH: Dirección de Recursos Humanos

EDS: European Disability Strategy

EHRMM: Ethical Human Resource Management Model

ENCE: Energía y Celulosa

EU: European Union

EWD: Employees with Disability

FCC: Fomento de Construcciones y Contratas

FTSE: Financial Times Stock Exchange

GERRHH: Gestión Ética de Recursos Humanos

GRI: Global Reporting Initiative

HR: Human Resources

HRM: Human Resource Management

IAG: International Airlines Group

IBEX: Índice Bursátil Español

IIRC: International Integrated Reporting Council

ILM: Independent Living Movement

ILO: International Labour Organization

INE: Instituto Nacional de Estadística

IR: Integrated Reporting

ISO: International Standardization Organization

MDG: Millennium Development Goals

NH: Navarra Hoteles

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

OHL: Obrascón Huarte Laín

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONCE: Organización Nacional de Ciegos de España

PAR: Prácticas de Alto Rendimiento

PRISA: Promotora de Informaciones Sociedad Anónima

PWD: People with Disability

PYMES: Pequeñas y medianas empresas

RD: Real Decreto

REE: Red Eléctrica Española

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SAI: Social Accountability International

SC: Sostenibilidad Corporativa

SDG: Sustainable Development Goals

SEMSE: Social Economy Model of Social Enterprise

SIDA: Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida

SMEs: Small and Medium size Enterprises

SWC: Sheltered Work Centers

TBL: Triple Bottom Line

UCM: Universidad Complutense de Madrid

UE: Unión Europea

UJI: Universitat Jaume I

UK: United Kingdom

UN: United Nations

UNED: Universidad Nacional de Educación a Distancia

UNGC: United Nations Global Compact

USA: United States of America

VIH: Virus de Inmunodeficiencia Humana

WAI: Web Accessibility Initiative

WBCSD: World Business Council of Sustainable Development

LISTA DE TABLAS

Capítulo 1

Tabla 1. Principios del Pacto Mundial	14
Tabla 2. Corporate social responsibilities theories and related approaches	26

Capítulo 3

Table 1. Proposal on Indicators for Assessing the Commitment of Companies with PWD	118
Table 2. Stakeholders	127
Table 3. Visibility	128
Table 4. Human Resources	131
Table 5. Accessibility	132
Table 6. Global Results	134
Table 7. Glossary of Terms	138
Table 8. Sources of Information of Analyzed Companies	140

Capítulo 4

Table 1. Characteristics of social entrepreneur	163
Table 2. Descriptive analysis by function	177
Table 3. Descriptive analysis by type of entrepreneurship	182
Table 4. Non-parametric test	183

LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Capítulo 1

Figura 1. Pirámide de Responsabilidades Sociales Corporativas	8
Figura 2. Modelo Tridimensional de RSE	9
Figura 3. Tipos de <i>stakeholders</i>	43

Capítulo 2

Gráfico 1. Un modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos	81
--	-----------

INTRODUCCIÓN

Tras una larga trayectoria como docente en el área de organización de empresas trabajando especialmente en el ámbito de los recursos humanos, he estado los últimos 10 años vinculada con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) al formar parte desde sus inicios del Máster en Sostenibilidad y RSC impartido por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y la Universitat Jaume I (UJI). Desde ese momento mi interés por estudiar a las personas como eje central de la RSC se ha unido al interés por incluir la ética dentro de la gestión de los recursos humanos. Como resultado de todo ello nace esta Tesis Doctoral con el foco puesto en la consideración que tienen las personas en las organizaciones como grupo de interés de la RSC.

El concepto de RSC ha sido investigado por numerosos autores en los últimos años desde diferentes ámbitos entre los que destacan el marketing o las finanzas, aunque son menos numerosos los estudios que analizan la RSC orientada a los empleados y aún menos hacia las personas en general. Debido a la ausencia de consenso sobre la propia definición de RSC hemos considerado necesario hacer una recopilación de las principales definiciones vertidas en la literatura académica, así como de los principales organismos vinculados con su promulgación e implantación.

El objetivo principal de esta Tesis Doctoral es estudiar el tratamiento que reciben las personas como grupo de interés dentro de la RSC con un estudio particular en el área de la gestión de los recursos humanos y de las personas con discapacidad. Para ello proponemos tres objetivos secundarios: 1) explorar el papel de las personas y de la ética en la gestión de recursos humanos, 2) analizar el compromiso de las organizaciones consideradas socialmente responsables con las personas con discapacidad, y 3) estudiar si las empresas sociales gestionan de forma ética sus recursos humanos.

Para dar respuesta al primer objetivo secundario diseñamos un modelo de gestión de recursos humanos que incluye en las organizaciones la ética de forma transversal. Esta investigación se ha materializado en el artículo de Saavedra Robledo, Fernández de Tejada Muñoz y López López (2010) denominado “Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades”, en el que partiendo de la concepción estratégica de la empresa basada en los recursos (Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984), ampliada con el concepto de capacidades (Itami, 1987; Prahalad y Hamel, 1990; Selznick, 1957; Teece, 1998), introducimos la ética como un recurso estratégico inseparable de las personas que nos permite desarrollar una capacidad estratégica: la Gestión Ética de Recursos Humanos.

El Libro Verde (Comisión Europea, 2001), al definir la RSC, establece una doble dimensión de la misma: la interna y la externa. Es en la dimensión interna, es decir dentro de las organizaciones, donde encontramos cuestiones relativas a la gestión de recursos humanos, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Se pone así de manifiesto que la gestión responsable de las personas, en este caso de los empleados, es algo inherente a la propia esencia de la RSC al recoger que las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores en aspectos relacionados con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible.

Además, Greenwood y De Cieri (2007) exploran otro concepto incluido en nuestro Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos al señalar la existencia de un debate ético en la gestión de recursos humanos estableciendo dos niveles: micro y macro. El nivel micro se centra en el enfoque funcional tradicional donde la ética se analiza como

algo incluido en las prácticas individuales, es decir, se trata de una perspectiva individual. En el nivel macro, apoyándose en la teoría de los *stakeholders*, contemplan la ética como parte del sistema de gestión de recursos humanos, centrándose en la clasificación de sus principales prácticas. Siguiendo a Greenwood y De Cieri (2007), esta concepción implica que la organización no solo actuará en interés de sus empleados, sino que también los involucrará en las decisiones que se tomen con respecto a sus intereses, tal y como recoge nuestro Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos.

Para analizar el segundo objetivo secundario hemos realizado una investigación, aplicada al caso español, sobre la visibilidad que las empresas del IBEX 35 muestran de sus actuaciones en materia de discapacidad. Como resultado de dicha investigación nace el artículo de Segovia-San-Juan, Saavedra y Fernández-de-Tejada (2017) que lleva por título “*Analyzing Disability in Socially Responsible Companies*”. Partiendo del concepto de discapacidad como parte de la diversidad y como aspecto fundamental de los derechos humanos y de la justicia, incluimos a las personas con discapacidad entre los *stakeholders* de las organizaciones españolas recogidas en los índices de sostenibilidad *DJSI Europe* y *FTSE4Good IBEX*, a las que consideramos, siguiendo a López Pérez, Pérez López y Rodríguez Ariza (2012) y a Robinson, Kleffner y Bertels (2011), como organizaciones con una buena gestión o buenas prácticas de responsabilidad social. Con la muestra definida, revisamos la información relativa a las personas con discapacidad que aparece en los informes o memorias de sostenibilidad disponibles en sus páginas web para aplicar nuestra propuesta de indicadores, y, de este modo, analizar el nivel de compromiso de estas empresas con las personas con discapacidad a la vez que fomentamos el estudio de la RSC sobre este colectivo.

Miethlich y Šlahor (2018) ponen de manifiesto que la discapacidad es considerada un elemento sensible dentro de las estrategias de RSC, pero suele limitarse al cumplimiento de normas o leyes, lo que resulta insuficiente para lograr la visibilidad e inclusión de las personas con discapacidad. En el caso español, la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre¹) ha supuesto un impulso para la integración de las personas con discapacidad, pero, de acuerdo con Gilbride, Stensrud, Vandergoot y Golden (2003), las políticas públicas relativas a las personas con discapacidad han demostrado ser insuficientes para que dicha integración sea efectiva, por lo que las organizaciones deben incluir a las personas con discapacidad en la estrategia de RSC. En este sentido, Gilbride et al. (2003) y Lysaght (2010) recogen que no es suficiente con implementar prácticas específicas para las personas con discapacidad, sino que es necesario, además, adaptar las estrategias de RSC a dichas personas. Siguiendo a Pérez, Romeo y Yepes-Baldó (2018) es importante que las organizaciones faciliten el desarrollo de políticas de RSC que fomenten la inclusión de los grupos vulnerables, como son las personas con discapacidad.

Por su parte, Wang, Tong, Takeuchi y George (2016) recogen el creciente interés de la literatura por la implantación de la RSC en las organizaciones y ponen de manifiesto la necesidad de estudiar de qué manera afecta la RSC a los empleados, en general, y de forma muy especial a las personas con discapacidad. Con nuestra investigación pretendemos fomentar esta área de estudio contribuyendo, en primer lugar, a mejorar la estructura y la definición de los indicadores de discapacidad existentes actualmente, y, en segundo lugar, a identificar las acciones relativas a las personas con discapacidad que

¹ <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12632-consolidado.pdf>

llevan a cabo las organizaciones analizadas desde cuatro dimensiones: grupos de interés, visibilidad, recursos humanos y accesibilidad.

Finalmente, para abordar el tercer objetivo secundario de esta Tesis Doctoral planteamos una investigación empírica sobre las empresas sociales españolas y su gestión ética de los recursos humanos. Como resultado de esta investigación, el artículo denominado “*Is Ethical Management of Human Resources Inherent to Social Enterprises? European Tradition Model versus Anglo-Saxon Model*” (Fernández de Tejada, Palencia-González, Saavedra y Solórzano-García, 2019) identifica dos modelos de empresa social y analiza las prácticas éticas en una de las áreas funcionales descrita por Fontrodona y de los Santos (2004): gestión de recursos humanos. Hemos diseñado un cuestionario (ver anexo) basado en nuestro Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos (Saavedra Robledo et al., 2010) que incluye la ética en todas las funciones de gestión de recursos humanos, poniendo al individuo, es decir, a la persona, en el centro de la toma de decisiones, ya que, como sugiere Legge (1998), solamente la gestión de recursos humanos que trata a las personas como un fin y no como un medio puede considerarse ética.

Aunque no existe consenso sobre el concepto de empresa social ni sobre su forma jurídica, se viene produciendo un incremento en el interés por su estudio no solo por su importancia social sino también por su impacto económico que atrae inversiones al ser considerada una prometedora área con gran potencial de crecimiento, como revela el hecho del interés por parte del Comité Nobel por este tipo de empresas (Pereira Gonçalves, Carrara y Moro Schmittel, 2016). La mayoría de definiciones abogan por concebir la empresa social como una organización híbrida, donde se busca la creación de valor, tanto económico como social (Mair y Noboa, 2003); es por ello que este tipo

de organización persigue un objetivo de síntesis entre lo económico y lo social (Defourny y Nyssens, 2016; Mair, Mayer y Lutz, 2015; Wallace, 1999). La concepción de empresa social que más se acerca a la responsabilidad social corporativa es la que se realiza desde la perspectiva de los *stakeholders*, enfoque este último que se trata detalladamente en el capítulo 1, ya que implica que cualquier empresa social buscará crear valor para más de un grupo de interés, difiriendo de la visión de Friedman (1970) quien considera que la única obligación de los directivos es maximizar la riqueza de sus accionistas.

Por otro lado, la vinculación de la empresa social con la RSC queda patente cuando la Comisión Europea (2011) recalca que la responsabilidad social se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, y hace mención expresa a las empresas sociales definiéndolas como “aquellas cuya primera finalidad es explícitamente de orden social o medioambiental, cuyos beneficios son reinvertidos en esa finalidad y cuya organización interna refleja los objetivos sociales” (Comisión Europea, 2011, p. 9). Además, la Estrategia Europa 2020² señala que las empresas sociales tienen el potencial de innovación y la capacidad para responder a las necesidades sociales y humanas que no cubren de forma suficiente o satisfactoria los operadores comerciales o el Estado.

No obstante, la mayoría de los trabajos sobre gestión de recursos humanos se aplican en las empresas tradicionales y no en las empresas sociales. Entre las publicaciones centradas en las empresas sociales, encontramos que ponen su atención en una sola política o práctica de recursos humanos, y, en ocasiones, analizan un solo tipo de empresa social (Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods y Wallace, 2008; Emanuele y Higgins, 2000; Foote, 2001). Destaca el trabajo realizado por Nicolás-Martínez y

² Comisión Europea, “Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”, COM (2010), Bruselas

Rubio-Bañón (2015) quienes estudian la gestión de recursos humanos en la empresa social española con la salvedad de que su muestra está formada por un tipo concreto de empresa social donde conviven empleados y voluntarios. Con nuestro trabajo pretendemos ir un paso más allá y analizar si las empresas sociales gestionan éticamente sus recursos humanos en el sentido establecido en nuestro Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos.

Esta investigación se estructura en cuatro capítulos. En el capítulo 1 recogemos, el marco general teórico de la RSC y diferentes definiciones y enfoques; además, profundizamos en una de las teorías que explican este concepto, la teoría de los *stakeholders*.

En el segundo capítulo diseñamos el Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos que comienza definiendo la ética como recurso estratégico y la gestión ética como una capacidad estratégica. Posteriormente se analizan las principales prácticas y políticas de gestión ética de recursos humanos que dan lugar a nuestro Modelo, y finaliza con un apartado de conclusiones.

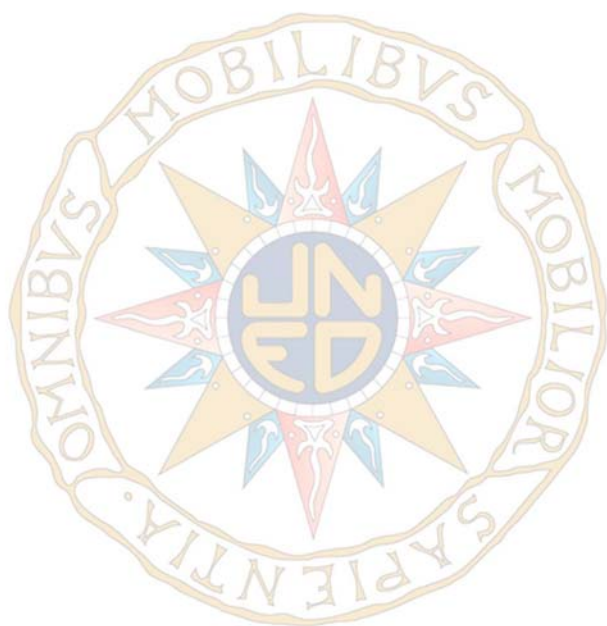
En el tercer capítulo exponemos, en primer lugar, el concepto de las personas con discapacidad y la respuesta dada por diversos organismos internacionales para defender sus derechos y fomentar su inclusión. En segundo lugar, recoge la literatura existente sobre la relación de las personas con discapacidad y la RSC para posteriormente pasar a establecer un sistema de indicadores que permite medir el compromiso de las empresas españolas consideradas socialmente responsables con las personas con discapacidad. Recoge también la justificación de la muestra y explica la metodología utilizada. Finaliza con la presentación de los resultados y las conclusiones.

El cuarto capítulo comienza repasando las principales definiciones de empresa social identificadas, definiendo dos modelos: *Social Economy Model of Social Enterprise* y *Capitalist Model of Social Enterprise*. En segundo lugar, realizamos un estudio descriptivo de los conceptos de ética empresarial, clima ético y gestión ética de los recursos humanos. Posteriormente explicamos la metodología y justificamos la muestra. Finalmente presentamos los resultados y las conclusiones de la investigación.

La Tesis Doctoral finaliza con un apartado de conclusiones que incluye las principales limitaciones así como futuras líneas de investigación. Se completa con una breve bibliografía que complementa las referencias reflejadas en cada apartado, y con un anexo que recoge el cuestionario utilizado para analizar si las empresas sociales gestionan de forma ética sus recursos humanos.

CAPÍTULO 1

MARCO GENERAL



CAPÍTULO 1. MARCO GENERAL

1.1 La Responsabilidad Social Corporativa: evolución histórica y conceptual

Desde finales del siglo XX son numerosos los autores e instituciones que han definido la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desde diferentes puntos de vista o enfoques. Así, por ejemplo, Sabogal Aguilar (2008) destaca la falta de consenso sobre el término ante la gran variedad de propuestas académicas e institucionales, mientras que Rahman (2011) señala la existencia de numerosas definiciones facilitadas por diversos autores desde que despierta el interés por la RSC en 1950. En este sentido, ya en 1972 Votaw señala que "la responsabilidad social corporativa significa algo, pero no siempre es lo mismo para todos" Votaw (1972, p.25). Es decir, estamos ante un término vivo que se ha ido ampliando con el paso del tiempo y, que, además, tiene diferentes orientaciones. De este hecho se desprende que se trata de un concepto "nómada y maleable" (Rodríguez Fernández, 2007, p.17) y que no disponemos de una definición generalmente aceptada (Barroso Tanoira, 2008; Magno y Barbosa, 2007; McWilliams, Siegel y Wright, 2006; Mercado Salgado y García Hernández, 2007; Perdiguero, 2003; Roitstein, 2004).

A la dificultad de no contar con una única definición, se añade que tampoco existe unanimidad en cuanto a la terminología a emplear; de hecho, muchos autores utilizan el término Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Como señala Fernández García (2009), RSC y RSE son conceptos muy similares si bien no son sinónimos; su principal diferencia radica en que el término RSC es más amplio que el de RSE ya que incorpora a todas las organizaciones (no solo a las empresas) y a las agencias gubernamentales. En esta Tesis Doctoral hacemos uso indistintamente de ambos términos.

En 1953 Bowen publica, por encargo de varias instituciones religiosas (ortodoxas y protestantes), lo que Carroll (1999) considera el primer libro sobre RSC, por lo que suele

ser considerado el padre de la misma. Bowen (1953) establece un concepto de la RSC centrado en el carácter voluntario de la misma adjudicando responsabilidades morales y sociales a las organizaciones, y plantea la obligación del empresario de tomar decisiones y actuar de forma deseable y acorde con los objetivos de la sociedad. Heald (1957) apoya esta misma visión de la RSC voluntaria, y, además, la entiende como una obligación de la gerencia con la sociedad.

Otro pionero en analizar el concepto de RSC es Davis (1960), quien define la RSC como "las decisiones y acciones de los hombres de negocios tomadas por razones al menos parcialmente más allá del interés económico o técnico directo de la empresa" (Davis, 1960, p.70). También Walton (1967) analiza el papel del empresario y de la empresa en la sociedad, manteniendo el papel voluntario de la RSC y centrándose en el vínculo empresa-sociedad, es decir, en las actuaciones de la organización y en la identificación de los grupos con los que se relaciona al intentar alcanzar sus metas. Así pues, en estas primeras aproximaciones a la RSC destacamos su vinculación con el área gerencial más que con el conjunto de la organización.

En los años 70 aparecen numerosas definiciones que pretenden ofrecer visiones más concretas de la RSC. Así, por ejemplo, Manne y Wallich (1972), profesores de economía ecológica, debaten sobre el significado y la orientación de la RSC. Por un lado, Manne señala la dificultad para distinguir un gasto puramente social de uno que se hace para el bien general; mientras que, por otro lado, Wallich se centra en destacar que cuando las organizaciones cumplen con los objetivos sociales impuestos por ley, no están realmente ejerciendo ninguna responsabilidad social. En este mismo sentido, Davis (1973) establece que las organizaciones deben desempeñar un papel que vaya más allá de lo económico y lo legalmente establecido y remarca la voluntariedad de la RSC. Por su parte, Eilbirt y Parket (1973) consideran la RSC un compromiso de las organizaciones para que asuman

un papel activo en la solución de los problemas sociales, mientras que Eells y Walton (1974) dan un paso más, y ven la responsabilidad social de las organizaciones como una preocupación por las necesidades y objetivos de la sociedad que va más allá de los resultados económicos. Es en este momento cuando Bowen (1978) revisa su definición de 1953 y añade al papel voluntario de la RSC la necesidad de dotarle de una orientación más coactiva.

La relación entre la empresa y el contexto social, donde la sociedad interactúa con las organizaciones dotándolas de legitimidad y prestigio, es planteada por Ackerman (1975) mientras que Preston y Post (1975) introducen, además, la noción de responsabilidad pública de los directivos. En esta misma línea de pensamiento, Davis y Blomstrom (1975) destacan que la RSC es “la obligación gerencial que toma acción para proteger y mejorar tanto el bienestar de la sociedad y los intereses de la organización” (Davis y Blomstrom, 1975, p.6).

Es también el momento en el que surgen diferentes clasificaciones de la RSC en función de sus niveles de aplicación. Así, Sethi (1975) establece una clasificación en función del grado de adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales identificando tres niveles:

1. La obligación social que consiste en dar respuesta a las obligaciones legales y a las presiones del mercado.
2. La responsabilidad social, es decir, que las organizaciones deben tener un comportamiento congruente con las normas, valores y expectativas sociales.
3. La capacidad de respuesta social, donde lo importante no es cómo las empresas deben responder a las presiones sociales, sino cuál debe ser el papel de las organizaciones a largo plazo dentro de una sociedad dinámica, yendo más allá de las presiones sociales siendo capaz de preverlas y de anticiparse.

Davis y Blomstrom (1975) llevan a cabo una clasificación en función del nivel de compromiso de las organizaciones con las actividades y obras sociales, estableciendo tres niveles. Con un nivel bajo de compromiso se encuentra la obligación social y legal, que implica satisfacer lo establecido por la ley sin esfuerzos adicionales. Con un nivel medio de compromiso se sitúa la responsabilidad social, donde se incluye el criterio de beneficio social. Y, por último, con el máximo nivel de compromiso está la sensibilidad social que incluye, junto a las metas económicas y sociales de las organizaciones, la capacidad de anticipación a los problemas sociales.

Ya en 1979 Carroll fija los elementos esenciales de la RSC estableciendo que las organizaciones tienen diferentes responsabilidades: las económicas, las legales, las éticas y las discrecionales, lo que constituye el punto de partida de la Pirámide de Responsabilidades Sociales Corporativas (Carroll, 1991).

Entre las voces críticas de la RSC, cabe destacar la visión de Friedman (1970) quien defiende que la única obligación de los directivos es para con los dueños de la empresa, si bien reconoce la necesidad de incorporar una cierta dimensión ética: “Conducir los negocios de acuerdo con sus deseos, que generalmente serán deseos de hacer tanto dinero como sea posible ateniéndose a las reglas básicas de la sociedad, tanto las incorporadas en la ley como las incorporadas en las costumbres éticas” (Friedman, 1970, p.1).

Siguiendo a Crespo Razeg (2010), lo más destacable de los años 80 es el desarrollo de estudios empíricos sobre la RSC. Por ejemplo, Jones (1980a) aporta una definición de la RSC que recoge la idea de que las organizaciones tienen obligaciones con diferentes grupos de la sociedad, y que, más allá de las obligaciones legales, deben constituir relaciones con ellos y no solo con los accionistas. Además, recoge el hecho de que la RSC debe verse como un proceso que requiere acciones a largo plazo (Jones, 1980b).

Epstein (1987) y Frederick (1987) defienden incluir las obligaciones éticas dentro de las obligaciones de las organizaciones, aunque será una década después cuando Llewellyn (1998) exponga la necesidad de incluir la ética como una dimensión clave en la RSC.

La década de los noventa viene marcada por la aparición del término *stakeholder* acuñado por Freeman¹ (1984, p.5) y entendido como “cualquier grupo o individuo que se ve afectado o puede afectar el logro de los objetivos de una organización”, y por el establecimiento de los niveles de RSC desarrollados por Carroll (1979, 1991) y que tratamos detalladamente más adelante. Freeman (1984) centra sus trabajos sobre la RSC en resaltar la importancia de establecer un nuevo marco conceptual ante los cambios vividos en el entorno empresarial, considerando que la gestión estratégica tradicional centrada en el papel de los accionistas ya no es suficiente, y que es necesario incluir al resto de los *stakeholders*, es decir, a los demás actores con efectos en la actividad empresarial o que se ven afectados por ella.

Por su parte, Carroll, en sus variados trabajos, analiza el término y alcance de la RSC en numerosas ocasiones. Desde su primera definición de RSC (Carroll, 1974) incluye el concepto de actuación social de la empresa (*Corporate Social Performance*), considerando posteriormente que dicha definición debe incluir aspectos económicos, legales, éticos y discrecionales. Concreta esta visión de la RSC en la Pirámide de Responsabilidades Sociales Corporativas (Carroll, 1991) donde las responsabilidades de generar recursos constituyen la base de la Pirámide, situándose inmediatamente después las responsabilidades legales, es decir, cumplir las leyes, y en un nivel superior las responsabilidades éticas lo que implicaría ir más allá de la ley y cumplir con principios y normas éticas. Finalmente, en la cúspide de la Pirámide, sitúa las responsabilidades

¹ Aunque se considera a Freeman el creador del término *stakeholder*, este tiene su origen en un trabajo pionero en el *Stanford Research Institute* (actualmente denominado *SRI International*) en la década de 1960, si bien Freeman ha sido su máximo impulsor en el área de la RSC.

filantrópicas orientadas a las acciones que debería llevar a cabo la buena ciudadanía corporativa (figura 1). Esta clasificación implica el cumplimiento simultáneo de los cuatro niveles de responsabilidad que incluye en su definición de RSC: “La responsabilidad social corporativa de la empresa debe buscar lograr un beneficio, obedecer la ley, ser ética, y ser un buen ciudadano corporativo” (Carroll, 1999, p.43), siendo las responsabilidades económicas y legales las requeridas, mientras que las éticas y las filantrópicas son las deseadas o esperadas.

Figura 1. Pirámide de Responsabilidades Sociales Corporativas

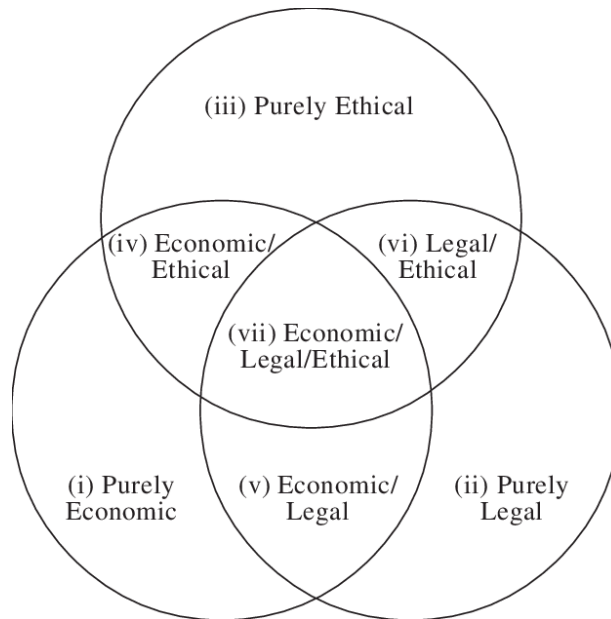


Fuente: Carroll (1991)

Posteriormente, Schwartz y Carroll (2003) actualizan el modelo piramidal desarrollando un nuevo modelo denominado Modelo Tridimensional de RSE (figura 2). En él se mantienen las cuatro dimensiones anteriores (Carroll, 1991) incorporando las responsabilidades filantrópicas entre las legales y las éticas, y señala que puede resultar complicado diferenciar las acciones filantrópicas de las éticas, y, en cualquier caso, las acciones filantrópicas pueden tener como base motivaciones económicas. La principal aportación del Modelo frente a la Pirámide es que se eliminan las jerarquías entre las

diferentes dimensiones de la RSE dando el mismo peso a todas ellas, y, además, se pone de manifiesto el hecho de que existen interrelaciones entre ellas.

Figura 2. Modelo Tridimensional de RSE



Fuente: Schwartz y Carroll (2003)

Por su parte, Cortina Orts (2003) hace hincapié en la necesidad de incluir un espíritu ético en la RSC más allá de las responsabilidades legales; de este modo se puede considerar la RSC como “una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia” (Cortina Orts, 2003, p.27). Hopkins (2003) también incorpora la ética cuando define la responsabilidad de las organizaciones como la capacidad de mediación con los diferentes grupos de interés de forma ética.

Porter y Kramer (2006) consideran la RSC necesaria para incluir la dimensión social de la organización en la estrategia empresarial, y, además, defienden que no debe ser utilizada como una mera campaña de reputación corporativa o como un intento por

reducir los daños ocasionados al entorno. Desde otro punto de vista, Detomasi (2008) pretende redefinir la RSC desde la perspectiva de los grupos de interés como “la práctica de incorporar los intereses de los accionistas y los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones empresarial para incrementar el valor social y el de los accionistas” (Detomasi, 2008, p.807). Por otro lado, Lee (2008) analiza la definición de Bowen (1953) y señala el papel social que se le atribuye a las organizaciones las cuales deben producir bienes y servicios, pero también bienes sociales para devolver a la sociedad lo que esta les ha dado.

Posteriormente, en los últimos 10 años, diversos autores plantean una nueva denominación de RSC tratando de alejarse de la vertiente filantrópica del término y de su orientación más reputacional que estratégica. Así, Porter y Kramer (2011) buscan un concepto que implique crear valor tanto para la empresa como para la sociedad, y establecen el *Creating Shared Value* de manera que el criterio para la toma de decisiones sea la creación de valor. Salas Fumás (2011) publica un estudio crítico con esta nueva terminología señalando que la definición de valor, entendido como la diferencia entre la utilidad y el coste sobre la que se basan Porter y Kramer, no coincide con la definición de dicha palabra en nuestro idioma, y, por tanto, considera más preciso hablar de creación de riqueza. Por su parte, Andreu Pinillos y Fernández Fernández (2011) optan por el término Sostenibilidad Corporativa (SC), apoyándose en la definición realizada por el *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*²: “Es 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”, que va más allá del área medioambiental a la que tradicionalmente se asocia la sostenibilidad. Mirchandani e Ikerd (2008) y Andreu Pinillos y Fernández Fernández (2011) también apoyan el uso de SC frente al término de RSC. En este sentido se

² <https://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/>

manifiestan Epstein, Buhovac y Yuthas (2015) al hablar de desarrollo sostenible, haciendo hincapié en que debe ser un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y medioambientales de la RSC.

Como colofón de todas estas definiciones, recogemos la aportación de Sabogal Aguilar (2008, p.189) cuando dice que “La RSE corresponde con un camino estratégico que busca crear valor a las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo; son iniciativas de carácter voluntario y que por lo tanto deben superar los requerimientos legales y normativos; involucra una sostenibilidad que comprende tres elementos: el económico, el social y el ambiental; implica responsabilidad total para con todas las partes interesadas o *stakeholders* de la empresa.”

Junto a los diversos autores que han trabajado sobre el concepto de RSC, varios organismos e instituciones plantean su propia definición. En este sentido, la Unión Europea (UE) ha estado firmemente decidida en implementar este concepto y en fomentar su desarrollo en los Estados miembros. En el Libro Verde (Comisión Europea, 2001) establece un concepto de RSC que integra varios elementos en su definición, como son el carácter voluntario, la necesidad de ir más allá de las obligaciones jurídicas, el hecho de que la RSC no debe entenderse como sustitutiva de una legislación sobre medioambiente o derechos sociales, y destacando que la incidencia económica de la RSC podrá tener efectos directos e indirectos.

El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social³ considera que la RSC puede entenderse como una forma de llevar los negocios donde la empresa es compañera y corresponsable del desarrollo social y ambiental, es decir, debe incluirse en las estrategias de las organizaciones incorporando la capacidad de escuchar los intereses de las

³ Organismo creado en 1998 cuyo principal objetivo es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable, haciéndolas asociadas en la construcción de una sociedad justa y sostenible. <https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.W089f91zZPY>

diferentes partes (De Melo Custodio y Moya, 2007). Por otro lado, la *Global Reporting Initiative (GRI)*⁴ vincula la responsabilidad social con la sostenibilidad corporativa y recoge tres dimensiones claves de la RSC: la social, la ambiental y la económica (GRI, 2006). Se centra en la triple línea de resultados (*The Triple Bottom Line, TBL*), término creado a mediados de los 90 por un grupo de expertos en contabilidad que no cobra toda su importancia hasta que Elkington (1997) publica su libro “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”, y define la TBL como “el desarrollo sostenible que compromete la búsqueda simultánea de la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social” (Elkington, 1997, p.3).

En España, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)⁵ contempla la RSC como un compromiso: las personas deben ser el origen y el fin de las organizaciones existiendo un compromiso con los valores sociales, y, por tanto, las organizaciones deben perseguir un objetivo que vaya más allá del beneficio económico. Considera las dimensiones económica, social y medioambiental de las organizaciones, recalcando el carácter voluntario de la RSC y centrándose en satisfacer las necesidades de los grupos de interés (*stakeholders*) (AECA, 2004).

En la mayoría de las definiciones de RSC analizadas destaca el carácter voluntario de la misma, así como la necesidad de ir más allá de las obligaciones jurídicas e incorporar las necesidades e intereses de todas las partes afectadas (*stakeholders*) además del componente ético. Con todo lo anterior, parece claro que el objetivo de la organización no puede centrarse exclusivamente en la obtención de beneficios, sino que debe buscar, además, su papel social y contribuir a la sostenibilidad de su entorno.

⁴ GRI es una organización internacional independiente pionera en informes de sostenibilidad desde 1997. Ayuda tanto a empresas como a gobiernos a comprender y comunicar su impacto en cuestiones como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social. <https://www.globalreporting.org/>

⁵ <https://aeca.es/>

1.2 Marco regulador de la Responsabilidad Social Corporativa

A pesar del carácter voluntario de la RSC mayoritariamente considerado por los autores e instituciones analizados, la realidad ha puesto de manifiesto la necesidad de reglar unos mínimos tratando de homogenizar las acciones emprendidas por las organizaciones, por un lado, y de ofrecer ciertas garantías a la sociedad, por otro. Así, varios autores destacan la necesidad de un sistema mixto que aúne el enfoque de voluntariedad con un enfoque regulador, dejando las decisiones vinculadas con la gestión de las empresas a largo plazo a la iniciativa privada pero que otorgue, a su vez, un papel a los poderes públicos. De esta forma, las cuestiones relevantes de interés público con efectos en la sociedad deben protegerse desde el Estado (De la Cuesta González, 2004; De la Cuesta González, Valor Martínez, Sanmartín Serrano y Botija Buiza, 2002; De la Cuesta González, Valor Martínez y Kreisler Merino, 2003; Elósegui Itxaso, 2010).

1.2.1 Iniciativas de fomento de la Responsabilidad Social Corporativa

Autores como Barrena-Martínez, López-Fernández y Romero-Fernández (2016a), Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005), Dahlsrud (2008) y Fuentes Ganzo (2006) ponen de manifiesto el incremento de iniciativas reguladoras en materia de RSC. En este sentido, podríamos clasificar dichas iniciativas según su ámbito de aplicación.

1.2.1.1 Ámbito internacional

- a) El Pacto Mundial⁶ (*United Nations Global Compact, UNGC*), impulsado por la Organización de Naciones Unidas, surge en el año 2000 como una iniciativa internacional que promueve la RSE para la sostenibilidad empresarial y el desarrollo sostenible. Fomenta la implantación y el cumplimiento de 10 principios universalmente aceptados encaminados a promover el desarrollo sostenible en las

⁶<https://www.unglobalcompact.org/>

áreas de Derechos humanos y empresa, Normas laborales, Medioambiente y Lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas (tabla 1). Como señalan Ayuso y Mutis (2010), el objetivo que se persigue es que las empresas se adhieran de manera voluntaria e integren estos 10 principios en su funcionamiento. Se ha convertido en la mayor iniciativa voluntaria en el ámbito de la RSC aunque su principal punto débil es el hecho de no disponer de criterios de selección sobre las empresas que se adhieren al Pacto (Aid, 2004). A principios de 2018 cuenta con 9.704 entidades adheridas, estando presente en más de 161 países. En el caso de España opera a través de la Red Española del Pacto Mundial⁷, y cuenta con 2.580 empresas adheridas, siendo mayoritariamente empresas pequeñas y medianas.

Tabla 1. Principios del Pacto Mundial

Derechos humanos y empresa	P1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	P2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
Normas laborales	P3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	P4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	P5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
Medioambiente	P6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
	P7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	P8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
Lucha contra la corrupción	P9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
	P10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Fuente: Elaboración propia a partir del *UNGC*

⁷ <https://www.pactomundial.org/red-espanola-del-pacto-mundial/>

- b) Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM (*Millennium Development Goals, MDG*)⁸. En el año 2000 numerosos países reunidos en la Sede de Naciones Unidas firman la Declaración de los ODM donde se comprometen a reducir los niveles de extrema pobreza y establecen 8 objetivos a alcanzar en 2015 (Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre; Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal; Objetivo 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; Objetivo 4: Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años; Objetivo 5: Mejorar la salud materna; Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; Objetivo 8: Fomentar una alianza mundial para el desarrollo).
- c) Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS (*Sustainable Development Goals, SDG*)⁹. Se gestan en 2012 en una Comisión de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible y se implementan oficialmente en enero de 2016. Se establecen 17 objetivos globales que implican 169 metas en la misma dirección que los ODM pero con mayor alcance, ya que mientras que los ODM se centran en la agenda social, los ODS se preocupan por el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medioambiente. Además, los ODS se aplican en todos los países (desarrollados o en vías de desarrollo) y no, como ocurre con los ODM, que solo se centran en los países en vías de desarrollo.
- d) La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (*Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*)¹⁰ impulsa varias iniciativas. Así, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas

⁸https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg_goals.html

⁹<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

¹⁰<https://www.oecd.org>

Multinacionales¹¹ son recomendaciones que contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conformes con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente, y tienen como objetivo promover la contribución positiva de las empresas al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo (OCDE, 2013). Además, la OCDE también se ha pronunciado sobre el papel de la Administración Pública a la hora de incentivar en materia de RSC, destacando *Managing Government Ethics (OECD, 1997)* y *Principles for Managing Ethics in the Public Service (OECD, 1998)*.

- e) La Organización Internacional del Trabajo, OIT (*International Labour Organization, ILO*)¹² es un organismo de Naciones Unidas vinculado con la RSC desde su fundación en 1919. Uno de sus rasgos más diferenciadores es que busca la cooperación entre gobiernos, organizaciones de trabajadores y empleadores en defensa del trabajo digno. Se centra en la aplicación de la RSC en materia laboral al incluir entre sus objetivos la promoción de los derechos laborales, el fomento del trabajo decente, la mejora de la protección social y el fortalecimiento del diálogo en temas laborales.

1.2.1.2 Ámbito europeo

La UE ha venido mostrando su preocupación por la sostenibilidad y la RSC como lo demuestran diversas iniciativas.

- a) Libro Verde. La Comisión Europea (2001) desarrolla el Libro Verde en materia de RSC. Se gesta en la cumbre de Lisboa como algo más que una mera declaración de intenciones, pero sin llegar a ser una norma jurídica de carácter positivo

¹¹ <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

¹² <https://www.ilo.org>

(Fuentes Ganzo, 2006). El propio Libro Verde recoge el carácter voluntario de la RSC, por lo que será necesario distinguir lo que se consideran aspectos exigibles desde un punto de vista legal de cuestiones o códigos de conducta deseables desde un punto de vista ético (Elósegui Itxaso, 2010).

El objetivo del Libro Verde, según Correa Jaramillo (2007), es, fundamentalmente, el de iniciar un debate sobre cómo puede la UE fomentar la responsabilidad social de las empresas en los planos europeo e internacional, buscando un papel más activo de todos los grupos de interés. En este sentido, De la Cuesta González (2004) defiende que el Libro Verde ofrece efectivamente un enfoque integrativo desde la perspectiva de los *stakeholders*.

Aun no siendo una norma como tal, en material laboral remite en numerosas ocasiones a la OIT que sí contempla normas de derecho laboral. Por otro lado, tanto en el propio Libro Verde como en la Resolución del Consejo (2002) relativa al seguimiento del Libro Verde, se apuesta por una posición europea común en materia de RSC enmarcada en los acuerdos e iniciativas existentes a nivel internacional, que garantice los derechos fundamentales y mejore la competitividad de todo tipo de negocios.

González Esteban y García Marzá (2006) recogen que el Libro Verde ha estado sujeto a varias revisiones y mejoras. Así, durante el año 2002 se abrió a un proceso de revisión que ha venido generando números documentos (Comisión Europea 2002, 2003a, 2003b, 2004a, 2004b, 2005, 2006).

Esta preocupación por la RSC ya venía recogida de alguna manera en la propia Constitución Europea (2004) que en su artículo II (Título IV “Solidaridad”) y en su artículo III (Sección 3 “Ayuda humanitaria”) contiene normas con aplicación

directa en los Estados miembros que afectan de pleno a la RSC. Más concretamente:

- “El desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente” (art. II, 97)
- “La protección del consumidor” (art. II, 98)
- “La ayuda humanitaria a terceros países” (art. III, 321)

b) Alianza europea para la Responsabilidad Social Empresarial. Esta Alianza surge por iniciativa de empresas europeas para intercambiar prácticas y fomentar el apoyo y la cooperación de los Estados miembros en aspectos tales como la transparencia, la investigación, la educación y demás ámbitos vinculados con la RSE. A través de esta Alianza las empresas han desarrollado varias herramientas prácticas para fomentar el desarrollo de la RSE (Comisión Europea, 2006). Con esta iniciativa, la UE recalca el carácter voluntario de la RSE invitando a las empresas europeas a apoyar la Alianza de manera voluntaria, y señala que no será un instrumento jurídico sino un proceso político dedicado a incrementar la práctica de la RSE entre las empresas europeas.

En este sentido, Fuentes Ganzo (2006) recoge algunas opciones como la propuesta de la Alianza de RSE (Comisión Europea, 2011) que asume los principios del *World Business Council of Sustainable Development (WBCSD)*¹³ y de *Social Accountability International (SAI)*¹⁴ para crear sus propios estándares.

c) Comunicación de la Comisión Europea (2011). Recoge la estrategia sobre responsabilidad social de las empresas para el periodo 2011-2014. Nace como respuesta a peticiones del Consejo Europeo y del Parlamento Europeo para un

¹³ WBCSD es una organización global que agrupa a 200 empresas que trabajan hacia un mundo sustentable; ayuda a sus miembros en temas de sostenibilidad buscando el máximo impacto para sus accionistas, para el medio ambiente y para la sociedad en general. <https://www.wbcsd.org/>

¹⁴ *Social Accountability International (SAI)* es una organización mundial no gubernamental, fundada en 1997, que promueve los derechos humanos en el trabajo. <http://www.sa-intl.org/>

mayor desarrollo de la política europea en materia de RSE. La Comunicación considera que “la RSE puede contribuir de manera significativa al logro de los objetivos del Tratado de la UE¹⁵ de alcanzar el desarrollo sostenible y una economía de mercado altamente competitiva” (Comisión Europea, 2011, p.4). Establece una nueva definición de RSC cuya idea central no es tanto su carácter voluntario como la importancia de los impactos que las empresas dejan en la sociedad, además, confiere a la RSC carácter estratégico y pone de manifiesto la necesidad de incluir las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas en la estrategia de las organizaciones.

- d) Unión Europea (2014). La Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, que entra en vigor en 2017, hace referencia a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. Forética¹⁶ (2015) en su Informe sobre el estado de la RSE en España estima que la Directiva afectará a más de 6000 empresas de la UE desde su entrada en vigor en 2017, siendo unas 700 españolas.

En España esta Directiva se incorpora a nuestra normativa a través del Proyecto de Ley¹⁷ de octubre de 2018 por el que se modifica el Código de Comercio en materia de información no financiera y diversidad.

¹⁵ El Tratado de la Unión Europea (2010) puede consultarse en el documento “Versiones consolidadas del Tratado de la Unión Europea y del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea”. Diario Oficial de la Unión Europea, C83, 1-388.

¹⁶ FORÉTICA es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial/sostenibilidad líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. <https://foretica.org/>

¹⁷ Proyecto de Ley por el que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad (procedente del Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre).

1.2.2 Herramientas de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa

Aunque los primeros estudios sobre RSC datan de 1953 (Bowen), y desde entonces han sido numerosos los organismos y autores que han aportado su particular visión sobre dicho término, hasta finales de los años setenta no se presenta en España lo que varios autores consideran el primer informe sobre responsabilidad social: el Balance Social del Banco de Bilbao (Moneva Abadía y Llena Macarulla, 1996; González Seara, 2004). Sin embargo, los informes de sostenibilidad tal y como los conocemos hoy en día, no aparecen hasta finales de los años noventa (Fernández de Gatta Sánchez, 2004).

Diversos grupos de interés afectados por las decisiones y acciones de algunas organizaciones comienzan a tener mayor conciencia social y a demandar actitudes y decisiones más responsables, en definitiva empiezan a exigir a las organizaciones que sean socialmente responsables. Lopes de Oliveira Filho y Moneva Abadía (2013) señalan como una de las posibles causas del auge de dichos informes el hecho de que los inversores, los consumidores, los empleados y la sociedad civil exigen evidencias de una gestión responsable. Otros estudios apuntan a un aumento de la presión por parte de la sociedad (Morimoto, Ash y Hope, 2005), mientras que White y Kiernan (2004) establecen cómo una buena gestión ambiental puede afectar a la rentabilidad financiera de las organizaciones. Por su parte, Payne y Raiborn (2001) identifican tres motivos para interesarse por la RSC: la propia continuidad de la empresa y de la sociedad, el uso de la sostenibilidad como ventaja competitiva y la reputación corporativa.

Pronto se pone de manifiesto que la principal dificultad de las organizaciones ante las acciones e iniciativas de RSC es lograr medirlas (Arlow y Gannon, 1982; McWilliams y Siegel, 2001; Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003). En este sentido, Strandberg (2010) recoge los diferentes problemas con los que se encuentran las organizaciones a la hora de informar sobre sus acciones en materia de RSC, ya que necesitan poder medir tanto las

acciones como los resultados de forma coherente, completa y ordenada. Como señalan De la Cuesta González y Valor Martínez (2003), para determinar si una organización es socialmente responsable o no, es necesario contar con variables medibles. Este proceso consta de dos fases, en primer lugar, la normalización, es decir, el establecimiento de unos principios de referencia, y, en segundo lugar, la certificación, cuando una empresa independiente garantiza que la organización está sujeta a la norma o principio. Por lo tanto, junto a la necesidad de la existencia de normativa y marcos de referencia en materia de RSC surge la de contar con estándares o instrumentos que homogenicen y den visibilidad a las actuaciones de las empresas en materia de RSC. Se trata de identificar estándares o herramientas que pongan de manifiesto las acciones de RSC que están llevando a cabo las organizaciones.

Preston y O'Bannon (1997) analizan la relación entre indicadores de RSC y el desempeño financiero en organizaciones americanas al estudiar empíricamente la correlación entre una serie de variables sociales y otras financieras llegando a sugerir, en base a las evidencias, que existe una asociación positiva entre el desempeño social y el financiero. González-Ramos, Donate Manzanares y Guadamillas Gómez (2014) hacen una recopilación de autores cuyos estudios, centrados en el área de las finanzas responsables, utilizan como instrumento de medida algún tipo de índice ético o socialmente responsable (Abbott y Monsen, 1979; Barnett y Salomon, 2012; Garcia-Castro, Ariño y Canela, 2010; Waddock y Graves, 1997) poniendo de relieve que no existe una escala de medición universalmente aceptada.

Por lo tanto, parece necesario unificar criterios para poder comparar las actuaciones e iniciativas de las diferentes organizaciones y poder medir sus acciones en materia de RSC. Se recogen a continuación las iniciativas más utilizadas:

1. *SAI* desarrolla normas internacionales en diferentes ámbitos, como la norma de certificación social *SA8000*¹⁸ que se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales que incluyen temas tales como la justicia social y la ayuda a las organizaciones certificadas para demostrar su dedicación al tratamiento justo de los trabajadores. La versión más actual es la *SA8000:2014* que aborda cuestiones relativas al trabajo infantil, el trabajo forzoso (bajo coacción), salud y seguridad, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, discriminación, prácticas disciplinarias, horas de trabajo, remuneración y sistema de gestión, todo ello dentro del proceso de mejora continua.
2. *International Standardization Organization (ISO)*¹⁹. Las normas *ISO* se crean para establecer requisitos que fomenten una adecuada gestión de la calidad de las organizaciones teniendo en cuenta los principios ya existentes en diversas normas de múltiples países, es por ello que se las considera válidas para todo tipo de organizaciones con independencia de su tamaño o sector de actividad. La Norma *ISO 26000*²⁰, creada en el año 2000, es una norma internacional de aplicación voluntaria que orienta a las organizaciones y establece las definiciones, principios y materias fundamentales de la RSE; por tanto, no estamos ante una norma que pretenda certificar o funcionar como sistema de gestión sino ante un esfuerzo más por orientar en materia de RSC. La *ISO 26000* establece siete principios de responsabilidad social: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos. La última versión de esta Norma es la *ISO 26000:2014*.

¹⁸ <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>

¹⁹ <https://www.iso.org/home.html>

²⁰ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

3. *GRI*. Algunos autores consideran la *GRI* como el estándar mundial más utilizado para temas de sostenibilidad (Barrena-Martínez et al., 2016a; Levy, Szejnwald Brown y de Jong, 2010; Manetti y Becatti, 2009; Marimon, Alonso-Almeida, Rodríguez y Cortez Alejandro, 2012; Nikolaeva y Bicho, 2011; Prado-Lorenzo, Gallego-Alvarez y Garcia-Sanchez, 2009; Rasche, 2009; Skouloudis, Evangelinos y Kourmoussis, 2009; Szejnwald Brown, de Jong y Levy, 2009; Tsang, Welford y Brown, 2009), y Manetti (2011) la presenta como la mejor opción al considerar aspectos económicos, de medio ambiente y la dimensión social. La *GRI* es una organización internacional independiente y pionera en el reporte sobre sostenibilidad desde 1997; permite elaborar informes de sostenibilidad a partir de estos estándares proporcionando información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible, aumentando así la transparencia de su información (*GRI*, 2002). Como señala KPMG²¹ (2017), el uso de esta guía tiene un gran peso y aceptación a nivel global ya que el 93% de las grandes empresas la utilizan en sus informes y memorias de sostenibilidad.
4. *Sustainability reports and CSR reports*. Junto a estas iniciativas, autores como Soyka (2013) y Haller y van Staden (2014) ponen de manifiesto la necesidad de contar con informes completos, transparentes e integradores para tener una visión completa y correcta de las organizaciones. Los informes de RSC o memorias de sostenibilidad, son informes anuales que pretenden trasladar el plan de responsabilidad social de una organización a sus *stakeholders* (Illia, Rodríguez-Cánovas, González del Valle Brena y Romenti, 2010), y, aunque son documentos cuya estructura es libre, su contenido es homogéneo al incluir una descripción de las actividades y medidas de

²¹KPMG es una red global de firmas independientes que ofrecen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. El nombre KPMG procede de las iniciales de sus principales fundadores (Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler) y está presente en 153 países. <http://kpmg.com>

RSC que han llevado a cabo a lo largo del año, pudiendo agruparse estas actividades en función de los grupos de interés a los que afectan (Villagra, 2008).

5. *Integrated Reporting (IR)*²². Desde el año 2010 el Informe Integrado se presenta como una buena forma de ofrecer toda la información de las organizaciones en un único documento desde una perspectiva de sostenibilidad, y se define como “una comunicación concisa acerca de cómo la estrategia de una organización, su gobierno corporativo, desempeño y perspectivas, en el contexto de su entorno externo, la conducen a crear valor en el corto, medio y largo plazo” (*International Integrated Reporting Council IIRC*²³, 2013, p.8).

Algunos autores consideran que la principal aportación del *IR* es que permite combinar la información corporativa, social y medioambiental (Abeysekera, 2013; Eccles y Krzus, 2010; Jensen y Berg, 2012; Rivera-Arrubla, Zorio-Grima y García-Benau, 2016), mientras que para otros este tipo de reporte o informe permite incluir comportamientos éticos e información sobre el desempeño no financiero de las organizaciones (García-Ayuso y Larrinaga, 2003; Kaya y Türegün, 2014).

1.3 Enfoques de la Responsabilidad Social Corporativa

La RSC puede englobarse en diferentes clasificaciones, teorías o enfoques en función de dónde se ponga el punto de interés. Así, Votaw (1972) establece una clasificación en base a las diferentes orientaciones que pueden darse a la RSC: vinculada a la idea de responsabilidad legal, con sentido ético, asociada a la caridad, como conciencia social, RSC donde el término responsable es un modo causal, como sinónimo de legitimidad en

²² <http://integratedreporting.org/>

²³ *The International Integrated Reporting Council (IIRC)* es una coalición global de reguladores, inversores, empresas, reguladores de estándares, emisores de normas, profesionales contables y organizaciones no gubernamentales. Pretende evolucionar en temas de *reporting* corporativo y desarrolla el Marco Internacional *IR* para dar respuesta a esta necesidad y sentar los cimientos para el futuro. www.theiirc.org

el contexto de ser apropiado, y RSC desde la perspectiva del deber fiduciario con imposición de mayores estándares de conducta a los hombres de negocio que al resto de ciudadanos.

Melé (1997) considera tres escenarios de RSC en base a la evolución del término a lo largo de la historia. Un primer escenario en el que las responsabilidades sociales de la empresa están vinculadas a las ideas de Friedman (1970) sobre el objetivo económico de las organizaciones. Un segundo escenario que recoge la sensibilidad social de la empresa donde se plantea que las organizaciones deben atender demandas sociales específicas. Y un tercer escenario de actuación social de la empresa, que sería la etapa actual, con un papel más proactivo por parte de las organizaciones teniendo en cuenta los intereses de la sociedad, y que está más en consonancia con la Teoría de los *stakeholders* que tratamos en profundidad en el epígrafe 1.4.

Posteriormente, Garriga y Melé (2004), basándose en cuatro aspectos de la realidad social como son la economía, la política, la integración social y la ética, y recopilando las aportaciones de diversos autores, engloban las principales teorías o enfoques de la RSC en cuatro grupos: teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integrativas y teorías éticas (tabla 2).

Tabla 2. Corporate social responsibilities theories and related approaches

Types of theory	Approaches	Short description	Some key references
Instrumental theories (focusing on achieving economic objectives through social activities)	Maximization of shareholder value	Longterm value maximization	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Strategies for competitive advantages	<ul style="list-style-type: none"> • Social investments in a competitive context • Strategies based on the natural resource view of the firm and the dynamic capabilities of the firm • Strategies for the bottom of the economic pyramid 	Porter and Kramer (2002) Hart (1995), Litz (1996) Prahalad and Hammond (2002), Hart and Christensen (2002), Prahalad (2003)
	Cause-related marketing	Altruistic activities socially recognized used as an instrument of marketing	Varadarajan and Menon (1988), Murray and Montanari (1986)
Political theories (focusing on a responsible use of business power in the political arena)	Corporate constitutionalism	Social responsibilities of businesses arise from the amount of social power that they have	Davis (1960, 1967)
	Integrative Social Contract Theory	Assumes that a social contract between business and society exists	Donaldson and Dunfee (1994, 1999)
	Corporate (or business) citizenship	The firm is understood as being like a citizen with certain involvement in the community	Wood and Lodgson (2002), Andriof and McIntosh (2001), Matten and Crane (in press)
Integrative theories (focusing on the	Issues management	Corporate processes of response to those social and political issues which may impact significantly upon it	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel, (1986), Wartick and Mahon (1994)

integration of social demands)	Public responsibility	Law and the existing public policy process are taken as a reference for social performance	Preston and Post (1975, 1981)
	Stakeholder management	Balances the interests of the stakeholders of the firm	Mitchell et al. (1997), Agle and Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Corporate social performance	Searches for social legitimacy and processes to give appropriate responses to social issues	Cochran (1985), Wood (1991b), Swanson (1995)
Ethical theories (focusing on the right thing to achieve a good society)	Stakeholder normative theory	Considers fiduciary duties towards stakeholders of the firm. Its application requires reference to some moral theory (Kantian, Utilitarianism, theories of justice, etc.)	Freeman (1984, 1994), Evan and Freeman (1988), Donaldson and Preston (1995), Freeman and Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Universal rights	Frameworks based on human rights, labor rights and respect for the environment	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Sustainable development	Aimed at achieving human development considering present and future generations	World Commission on Environment and Development (Brundtland Report) (1987), Gladwin and Kennelly (1995)
	The common good	Oriented towards the common good of society	Alford and Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

Fuente: Garriga y Melé (2004)

Garriga y Melé (2004) agrupan en las teorías instrumentales a aquellos autores que consideran la RSC como un mero medio para obtener beneficios y se convierte, bajo esta concepción, en un instrumento de carácter estratégico de cara a lograr los objetivos económicos. Los autores reúnen estas teorías en subgrupos en función del objetivo económico propuesto: el primer grupo donde el objetivo es la maximización del valor para el accionista, un segundo grupo que contempla la RSC como una estrategia para lograr ventajas competitivas, y un tercer grupo, vinculado al marketing, donde la RSC permite la diferenciación del producto afectando a la reputación de la empresa, en el que también podemos incluir a Smith y Higgins (2000).

Otros autores como Mitchell, Agle y Wood (1997) y Odgen y Watson (1999) tendrían cabida en las teorías instrumentales al poner de manifiesto que la preocupación por los beneficios no excluye necesariamente tener en cuenta los intereses de las partes interesadas; de hecho, la consecución de beneficios económicos puede maximizar el valor de los accionistas (uno de los grupos de interés).

Siguiendo con la clasificación de Garriga y Melé (2004), las teorías políticas se centran en el análisis de la RSC que persigue un uso responsable del poder empresarial en el ámbito político. Junto a los autores recopilados por Garriga y Melé (2004) podríamos incorporar a Matten, Crane y Chapple (2003) dentro de la vertiente denominada ciudadanía corporativa, quienes analizan este concepto desde la perspectiva de la globalización donde las organizaciones no son entes aislados sino que pertenecen a una comunidad.

Bajo la denominación de teorías integrativas, Garriga y Melé (2004) agrupan las que estudian cómo las diferentes organizaciones integran las demandas sociales, es decir dan relevancia a la satisfacción de las demandas sociales de los *stakeholders*. Dentro de estas teorías incluyen el término *stakeholder management* como parte de esa capacidad que

deben tener las empresas para gestionar las demandas sociales de los grupos de interés afectados por sus acciones y decisiones. Estas teorías están relacionadas con el concepto de capacidad de respuesta social que Wartick y Rude (1986) amplían al término "gestión de problemas", donde se enfatiza el proceso para dar una respuesta corporativa a los problemas sociales.

Finalmente, Garriga y Melé (2004) recogen las teorías éticas que se basan en principios que expresan lo que se debe hacer para lograr una buena sociedad, e incluyen a aquellos autores que analizan la responsabilidad ética de las organizaciones hacia la sociedad. Aunque la gestión de los *stakeholders* (*stakeholder management*) se ha incluido anteriormente en las teorías integrativas, la realidad es que también tiene una base ética, como señala Freeman (1984, 1994), al recalcar la necesidad de un núcleo normativo de principios éticos en la gestión de las corporaciones, por lo que en este grupo se incluye la teoría normativa de los *stakeholders*.

Siguiendo con el interés por aunar los diferentes enfoques sobre RSC vertidos por diversos autores, Galbreath (2006) hace un esfuerzo similar al de Garriga y Melé (2004) centrándose en la perspectiva estratégica de la RSC. Así, partiendo por un lado de la definición propuesta por Andrews (1971) sobre la estrategia como todo aquello que se refiere a lo que deben abordar las organizaciones, se considera que la RSC es una cuestión estratégica que debe ir de la mano de la estrategia general de la organización (Andrews, 1971; Carroll y Hoy, 1984). Y, por otro lado, partiendo del intento de Carroll (1979) y Enderle (2004) por establecer los tipos de estrategia con respecto a la RSC que pueden adoptar las empresas, Galbreath (2006) centra las opciones estratégicas de RSC en cuatro grupos:

1. Estrategia de los accionistas (*shareholder strategy*). Considera la estrategia de RSE como un componente de un beneficio global; está basada en la idea de

Friedman que considera que la única responsabilidad legítima para las organizaciones es maximizar la riqueza de sus accionistas.

2. Estrategia altruista (*altruistic strategy*). Esta opción considera a los gerentes de las organizaciones responsables de guiar la capacidad de respuesta social de la firma, por lo que sus valores personales, e incluso sus convicciones religiosas influyen en la RSC. Las organizaciones se consideran miembros de la comunidad, y como tales, deben devolver algo a la misma, deben hacer lo correcto sin esperar nada a cambio; esto lo realizan en forma de filantropía distribuyendo sus excedentes a la sociedad.
3. Estrategia recíproca (*reciprocal strategy*). Con esta estrategia las organizaciones son más proactivas en temas de responsabilidad social y se busca resolver los conflictos entre los objetivos económicos y las intensas expectativas sociales, morales y ambientales de la sociedad. Esta opción persigue alcanzar tanto el beneficio de la empresa como acciones sociales positivas.
4. Estrategia ciudadana (*citizen strategy*). Esta estrategia implica un diálogo proactivo de las organizaciones con sus grupos de interés considerando que las organizaciones deben reconocer que los diferentes *stakeholders* tienen distintos intereses y expectativas que deben tener en cuenta en la toma de decisiones. Por tanto, la principal característica de esta opción estratégica de la RSC es buscar el equilibrio entre las demandas de los diversos grupos que se ven afectados, o que tienen interés en la organización, y la consecución de los objetivos económicos. Autores como Clarkson (1995), Donaldson y Preston (1995) y Freeman (1984) vinculan esta estrategia con la perspectiva de los *stakeholders*.

Por su parte, Rodríguez Fernández (2007) recoge cuatro arquetipos de RSC englobando a numerosos autores dentro de ellas:

1. RSC convencional, centrada en el paternalismo, la acción social y la filantropía. La preocupación por los *stakeholders* no se equipara al interés por los accionistas y se presenta como una necesidad de realizar voluntariado. Incluye en este arquetipo a la Acción Social Empresarial (1952), Carnegie (1889), Le Play (1855) y Marqués de Comillas (1899).
2. RSC vinculada al valor accionarial, donde lo importante es lograr generar valor económico para sus propietarios legales (modelo financiero). Se vincula con la teoría de los derechos de propiedad, la de los costes de transacción y la de la agencia. Los principales representantes de este grupo son Alchian y Demsetz (1972), Friedman (1962), Hayek (1960), Meckling y Jensen (1983) y Williamson (1985).
3. RSC con carácter estratégico e instrumental que pretende seguir creando valor para el accionariado, pero desde una perspectiva estratégica y considerando necesario satisfacer las necesidades de otros grupos de interés, aunque solo sea por temas de reputación e imagen. Este enfoque está apoyado por Andrews (1971), Ansoff (1965), Burke y Logsdon (1996), Jensen (2001) y Porter y Kramer (1999). Podríamos añadir en este arquetipo a Guadamillas-Gómez y Donate-Manzanares (2011), Porter y Kramer (2006) y Surroca, Tribó y Waddock (2010), que se centran en el estudio de la gestión estratégica de la RSC, y a Perrow (1997), que considera la RSC una herramienta estratégica que permite repositionar la organización y explicitar mejor su entorno. En esta misma línea, otros trabajos concluyen que la RSC es una estrategia de diferenciación (McWilliams y Siegel, 2001) que es capaz de convertirse en una ventaja competitiva (Adams y Zutshi, 2004; King, 2002) o, incluso, se puede considerar que aquellas organizaciones

que son socialmente más responsables aumentan sus ventajas competitivas (Barney, 1991; Hart, 1995; Orlitzky et al., 2003).

4. RSC avanzada o enfoque integrador, que tiene en cuenta los argumentos éticos y sociales, pero también políticos y económicos, además de poner de manifiesto la necesidad de contar con una teoría normativa. El accionariado mantiene su papel transcendental, pero los demás grupos de interés se presentan como instrumentos necesarios para lograrlo. Entre los autores más representativos de este enfoque se encuentran Bowie (1998), Evan y Freeman (1988), Rodríguez Fernández (2003) y Sacconi (2005).

Podríamos incluir en este grupo a Epstein (1987) y a Epstein y Roy (2003), que señalan que solo se podrán integrar aspectos sociales y ambientales en la estrategia empresarial si las organizaciones establecen una relación que justifique los negocios para un buen desempeño socioambiental. Por su parte, Duque Orozco, Cardona Acevedo y Rendón Acevedo (2013) destacan el hecho de que las organizaciones actuales tienen relaciones con la sociedad que van más allá de las puramente económicas, y reconocen grupos de interés tanto dentro como fuera de la empresa.

Los dos últimos enfoques, el enfoque instrumental y el enfoque integrador, son los más utilizados actualmente, ya que las empresas empiezan a incluir la RSC en sus estrategias unificando los intereses socio-ambientales con los económico-financieros (De la Cuesta González, 2004); se abre así un debate sobre la relación que debe existir entre los intereses económicos de las organizaciones y los efectos de sus actuaciones con relación a las prácticas sociales y ambientales (Lopes de Oliveira Filho y Moneva Abadía, 2013).

Basándonos en las clasificaciones recogidas, consideramos que el enfoque de los *stakeholders*, desde la doble perspectiva de la teoría integrativa y de la teoría ética (Garriga y Melé, 2004), es el más acorde con esta Tesis Doctoral cuyo objetivo es profundizar en el papel que tienen las personas como grupo de interés (*stakeholder*) en la RSC, con un estudio particular en el área de la gestión de recursos humanos y de las personas con discapacidad.

1.4 Las personas desde la Teoría de los *stakeholders*

“Existe un ajuste natural entre la idea de la responsabilidad social corporativa y los *stakeholders* de una organización”

(Carroll, 1991, p.41)

Como señalan Araque Padilla y Montero Simó (2005), el enfoque de los *stakeholders* ofrece un modelo de gestión que es la expresión de la responsabilidad social, por lo que la Teoría de los *stakeholders* está íntimamente vinculada con la responsabilidad social de las organizaciones (Enquist, Johnson y Skålén, 2006) y nos permite incluir a las personas con entidad propia en el marco de la RSC.

1.4.1 Fundamentos de la Teoría de los *stakeholders*

Al analizar el significado de las palabras que componen el término *stakeholder* -por un lado “*stake*” que significa apuesta, y, por otro, “*holder*” que significa el que sostiene-, Alpuche de la Cruz y Leines Cortez (2017, p.24) exponen una de las definiciones más claras y concisas del término: “el *stakeholder* es el que se juega algo con el comportamiento de la empresa; el que gana o pierde según las decisiones que esta tome”. En un sentido similar, Sweeney y Coughlan (2008) definen el término como el depositario de una apuesta, lo que sugiere una responsabilidad por parte de las organizaciones.

Tradicionalmente las organizaciones han tenido una relación de tipo bilateral con sus accionistas o propietarios. La Teoría de los *stakeholders* supone romper esa bilateralidad y dar visibilidad al resto de participantes al establecer nuevos grupos relevantes o de interés vinculados con las organizaciones (Argandoña, 1998; Barrena Martínez, López Fernández y Romero Fernández, 2016b; Bridoux y Stoelhorst, 2014; Martínez, Carbonell y Agüero, 2006; Mitchell et al., 1997). Es más, siguiendo a Jones y Wicks (1999), esta teoría se resiste a asumir el predominio tradicional de un único grupo de interés, los accionistas, y establece el supuesto normativo de que todos los grupos de interés tienen un valor intrínseco. Además, ofrece una visión del negocio como un conjunto de relaciones entre grupos que tienen un interés en las actividades que conforman el mismo (Freeman, 1984; Jones, 1995; Walsh, 2005). Estos grupos de interés son los denominados *stakeholders* en la terminología acuñada por Freeman (1984), quien los introduce en el ámbito empresarial al establecer una relación entre la Teoría de los *stakeholders* y la planificación estratégica, señalando que la misión de las organizaciones debe tener en consideración a los grupos de interés. Sin embargo, existen algunas definiciones anteriores como la ofrecida por De George (1982, p.122) quien establece que “aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral son llamados colectivamente *stakeholders* de la corporación”.

Por su parte, Clarkson (1994) introduce el riesgo en el término *stakeholders* al identificarlos como grupos de interés portadores de riesgos ya sean voluntarios o involuntarios: “Los interesados voluntarios conllevan algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido alguna forma de capital, humano o financiero, algo de valor, en una empresa. Las partes interesadas involuntarias se ponen en riesgo como resultado de las actividades de una empresa. Pero sin el elemento de riesgo no hay participación” (Clarkson, 1994, p.5).

En la década de los noventa, el discurso de las responsabilidades ante los grupos de interés cobra vitalidad gracias a los aportes de académicos que incluyen en esos compromisos su relación con los *stakeholders* en ámbitos sociales, económicos, éticos e, incluso, medioambientales, tal y como recoge Cannon (1994).

La Teoría de los *stakeholders* trata de que las organizaciones rompan con la idea de que los accionistas son los únicos a los que deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones. Concibe las organizaciones como plurales, donde intervienen diversas partes que afectan y son afectadas por ellas (González Esteban, 2007), y son responsables no solo de los intereses de sus accionistas sino también de otros *stakeholders* con intereses en las acciones y decisiones de la organización (González Esteban, 2001), y, como señalan Donaldson y Preston (1995), ayuda a entender el papel que deberían tener los negocios en la sociedad.

Son numerosos los trabajos existentes sobre la Teoría de los *stakeholders*; de hecho, Parmar et al. (2010) exponen cómo esta teoría puede ser aplicada de diferente forma y en diferentes disciplinas al considerarla un marco, un conjunto de ideas a partir de las cuales se pueden derivar otras teorías, y que permite desarrollar un cuerpo teórico y académico vinculado con los grupos de interés. En este sentido Phillips, Freeman y Wicks (2003) remarcan el poder evocador que el término *stakeholder* posee debido en parte a su amplitud conceptual, ya que puede significar cosas diferentes para diferentes interlocutores. A lo largo del tiempo se han desarrollado numerosos estudios teóricos entre los que se encuentran los de Ackermann y Eden (2011), Argandoña (1998), Clarkson (1995), Donaldson y Preston (1995), Frooman (1999), González Esteban (2007), Hill y Jones (1992), Jones y Wicks (1999), Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies (2005), que, entre otros, han permitido consolidar la teoría.

Una de las aportaciones académicas más estudiadas es la ofrecida por Mitchell et al. (1997) quienes definen esta teoría como "una teoría descriptiva de la relevancia de las partes interesadas" (Mitchell et al., 1997, p.853), y establecen los requisitos necesarios que se deben cumplir para poder alcanzar el estatus de *stakeholder*. Consideran necesario que existan tres factores o atributos claves antes de tener en cuenta los intereses particulares de un individuo o grupo:

1. Existencia de legitimidad en la relación de los *stakeholders* con la organización.
2. Poder por parte de los *stakeholders* para influir en la organización.
3. Nivel de urgencia de la reclamación planteada por parte de los *stakeholders* a la organización.

De la combinación de estos tres atributos nacen diferentes tipologías de *stakeholders* que analizamos con más detalle en el apartado 1.4.2.

Como señalan Freeman (1984, 1994, 2005), Freeman, Harrison y Wicks (2007), Harrison, Bosse y Phillips (2010), Jones, Wicks y Freeman (2002) y Scholl (2001) los gerentes o directivos deben ser capaces de gestionar a todas las partes interesadas, es decir, gestionar todas las relaciones con sus grupos de interés, resolver los posibles conflictos que puedan surgir con ellos, y trabajar para alcanzar el mayor valor posible para todas las partes y para la organización; este planteamiento puede ir en la línea de lo establecido por Hill y Jones (1992) quienes ponen de manifiesto que los *managers* constituyen el único *stakeholder* con una relación contractual con todas las demás partes interesadas. Desde este punto de vista, los directivos tienen que integrar las preocupaciones e intereses de los *stakeholders* en los procesos de toma de decisiones de manera equilibrada (Ferrero-Ferrero, Fernández-Izquierdo y Muñoz-Torres, 2015).

Así pues, la Teoría de los *stakeholders* considera que al tener en cuenta a todas las partes interesadas se puede crear aún más valor, y Jensen (2001, p.16) va un paso más allá al señalar que “no podemos maximizar el valor a largo plazo de una organización si ignoramos o damos un trato inadecuado a cualquier partícipe relevante”. Es más, Capriotti (2013) y Clarkson (1995) defienden que el éxito de la organización depende en gran medida de cómo gestione sus relaciones con los grupos de interés, teniendo en cuenta que cada *stakeholder* tiene un papel diferente.

De acuerdo con Cragg (2002), el interés de los directivos por esta teoría es tanto empírico como normativo. Empíricamente se basa en el hecho de que los *stakeholders* pueden influir en la organización positiva o negativamente, y, desde el punto de vista normativo, considera que los principios morales fundamentales pueden influir en las actividades de las organizaciones.

Desde otra perspectiva, Bosse, Phillips y Harrison (2009) consideran que la Teoría de los *stakeholders* consiste más en gestionar los intereses sociales de manera responsable que en gestionar eficazmente una organización. Introducen el término de equidad, y consideran que aquellas organizaciones que logren que sus *stakeholders* las perciban como organizaciones que gestionan con equidad y con justicia distributiva, crearán más valor.

En un intento por diseñar las líneas básicas de la Teoría de los *stakeholders*, Hillman, Keim y Luce (2001) analizan el trabajo de Jones y Wicks (1999) y establecen cuatro premisas claves de dicha teoría:

1. Las organizaciones se relacionan con grupos de interés.
2. Tanto los procesos como los resultados que se derivan de dichas relaciones son relevantes.

3. Todos los implicados tienen algún interés que se considera legítimo y tiene valor.
4. La Teoría de los *stakeholders* debe vincularse con la toma de decisiones gerenciales, es decir, tiene carácter estratégico.

En esta misma línea Kakabadse et al. (2005), partiendo de los trabajos de Haberberg y Rieple (2001) y de Simmons (2004), establecen tres premisas en lugar de cuatro:

1. Las organizaciones tienen efectos sobre diferentes grupos de interés y pueden ser afectadas por ellos.
2. Las relaciones que mantienen tienen impactos tanto en grupos de interés específicos como en la propia organización.
3. Las perspectivas de los *stakeholders* sobresalientes afectan a la viabilidad de las opciones estratégicas.

Al analizar el papel de la ética en la estrategia corporativa, Freeman y Gilbert (1988) se centran en resaltar que las organizaciones están compuestas por seres humanos con sus propios valores, y en cómo toman sus decisiones en un contexto determinado con consecuencias y actuaciones sobre otros individuos o grupos externos. Frente a la visión de los *shareholders*, Argandoña (1998) contrapone la de los *stakeholders* como más adecuada al punto de vista ético, entendiendo la ética en un sentido amplio. Para este autor, esta teoría se basa en el concepto de “bien común”.

González Esteban (2007) añade a lo anteriormente señalado, que con el enfoque de los *stakeholders* “es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social, entendida en el sentido ético, de la organización empresarial” (González Esteban, 2007, p.209). Anteriormente esta autora ya había planteado que la Teoría de los *stakeholders* podría servir para incluir la ética en la gestión empresarial (González Esteban, 2001), y posteriormente Greenwood y De Cieri (2007) estudian el vínculo existente entre la Teoría

de los *stakeholders* y la gestión ética de los recursos humanos, centrándose más en lo que el término *stakeholder* aporta a los empleados desde la perspectiva de la ética al dotarlos de una dimensión que no tenían anteriormente. Unen el compromiso con los *stakeholders* con el tratamiento moral dado a los mismos, apareciendo así la ética en la gestión de los recursos humanos. Esta visión implica que la organización no solo actuará en interés de sus empleados, sino que también involucrará a estos en las decisiones que se tomen con respecto a sus intereses.

En este debate sobre la Teoría de los *stakeholders*, para Vinten (2000) supone sacrificar objetivos comerciales sólidos (beneficios) por objetivos socialmente aceptables, mientras que para Nascimento (2001) el objetivo de las organizaciones pasa de crear valor exclusivamente para los accionistas a servir al interés de todos sus agentes sociales. Todo lo cual nos permite concluir que la Teoría de los *stakeholders* no debe entenderse como contraria a la consecución de beneficios para los accionistas, sino que amplía el horizonte de los objetivos de las organizaciones.

Así pues, la Teoría de los *stakeholders* presenta dos cuestiones a analizar: por un lado, quiénes conforman los grupos de interés, y, por otro lado, si todos los *stakeholders* mantienen la misma relación con la organización o existen categorizaciones o clasificaciones de los mismos.

1.4.2 Identificación y clasificación de los *stakeholders*

En términos generales, las preocupaciones de los investigadores a la hora de identificar a los *stakeholders* han venido por la consideración que puedan tener como grupos de interés más o menos afectados por las actuaciones de la organización y que pueden influir, también más o menos, en ellas. Así, Freeman y Reed (1983) distinguen dos acepciones del término *stakeholder*: una restringida y otra amplia. En la restringida, definen a los

stakeholders “como aquellos grupos de los cuales la organización depende para su supervivencia” (Freeman y Reed, 1983, p.91) en la que incluyen a empleados, algunos clientes y proveedores, accionistas, instituciones financieras y agencias gubernamentales, principalmente. En este mismo sentido se encuentran las definiciones de Bowie (1988), Hill y Jones (1992), Näsi (1995) y Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991), entre otras. En la acepción amplia, Freeman y Reed (1983) contemplan a cualquier individuo o grupo que tenga capacidad para afectar a la consecución de los objetivos de la organización o bien se vea afectado por el logro de los mismos; en ella contemplan a competidores, sindicatos, asociaciones de comerciantes y al público en general. Entre los autores que defienden la visión amplia del término, se encuentran, entre otros, Donaldson y Preston (1995) y Thompson, Wartick, y Smith (1991) quienes consideran *stakeholder* a cualquier actor con intereses directos o indirectos con o sobre la organización.

Posteriormente el propio Freeman (1984) profundiza en su primera definición (Freeman y Reed, 1983) desde la perspectiva amplia planteando la necesidad de que exista igualdad entre los intereses de todos los *stakeholders*, y, por tanto, que las organizaciones deben tener en cuenta a todos los que puedan verse afectados por ellas. Esta definición de *stakeholders* engloba a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, organizaciones medioambientales, gobiernos y cualquier otro grupo que pueda ayudar o perjudicar a la organización. Y más adelante Freeman (1998) redefine la acepción restringida al referirse a los *stakeholders* como grupos e individuos que se ven afectados positiva o negativamente por las acciones de la organización.

La dificultad que se plantea a la hora de definir lo que se entiende por Teoría de los *stakeholders*, en sentido restringido o en sentido amplio, es resaltada por Mitchell et al. (1997) cuando señalan que la visión restringida se centra en la relevancia directa para los intereses económicos centrales de la empresa, mientras que la perspectiva amplia se basa

en que las organizaciones “lo mismo pueden afectar que verse afectadas de manera vital casi por cualquier persona” (Mitchell et al., 1997, p.857). Es decir, "el concepto amplio de la gestión de los *stakeholders* debe definirse mejor con el fin de servir a los intereses más estrechos de los *stakeholders* legítimos. De lo contrario, influir en los grupos con poder sobre la firma puede interrumpir las operaciones de forma tan grave que las reclamaciones legítimas no se puedan cumplir y la empresa no pueda sobrevivir" (Mitchell et al., 1997, p.862–863). Estos autores sugieren que, para identificar a sus *stakeholders*, las organizaciones tienen que “evaluar las relaciones entre las partes interesadas y los *managers* de manera sistemática, tanto reales como potenciales, en términos de la ausencia o presencia relativa de todos o algunos de los atributos: poder, legitimidad o urgencia” (Mitchell et al., 1997, p.864).

En definitiva, siguiendo el razonamiento de González Esteban (2007), las organizaciones deben ser capaces de identificar a sus *stakeholders*, así como sus intereses y valores, e intentar dar respuesta a los mismos, para lo cual deben empezar por determinar quién o quiénes son sus *stakeholders*, estableciendo así ante quién o quiénes es responsable la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones esta identificación puede resultar muy compleja, debido a que no siempre está claro quiénes son las partes interesadas y ello debido a distintas formas, características y definiciones que estos grupos pueden tener (Gaete Quezada, 2011).

Con respecto a la segunda cuestión, la relación de los *stakeholders* con la organización, son numerosos los autores que han establecido diversos enfoques o clasificaciones. Así, Goodpaster (1991), citado en Donaldson y Preston (1995) y en Frooman (1999), entre otros, considera que existen tres aproximaciones para explicar el comportamiento de las organizaciones con sus *stakeholders*: 1) *Strategic approach*, que asigna una mayor prioridad a los propietarios, pero aconseja tener en cuenta además los intereses de los

stakeholders no propietarios como medio para conseguir los objetivos económicos de la empresa, pero sin contenido moral; 2) *Multifiduciary approach*, que ya en el plano moral, atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos los *stakeholders*, propietarios o no, en igualdad de condiciones; 3) *Stakeholder synthesis approach*, que distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios, y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás *stakeholders*.

Para estudiar la vinculación de los *stakeholders* con las organizaciones, Donaldson y Preston (1995) establecen tres enfoques: descriptivo, instrumental y normativo. El enfoque descriptivo señala que las organizaciones poseen un amplio grupo de intereses diferentes y buscan un equilibrio entre todos ellos. El instrumental recoge que la adecuada gestión de los *stakeholders* se convierte en un instrumento que facilita la consecución de los objetivos de la organización. Por último, el enfoque normativo propone la satisfacción de los *stakeholders* como principal objetivo de la empresa por delante de la consecución de beneficios.

Una de las clasificaciones más conocidas es la de Clarkson (1995) que identifica *stakeholders* primarios y secundarios. Los primarios se corresponden con aquellos grupos de interés sin los cuales las organizaciones no podrían seguir funcionando, mientras que los secundarios incluyen a las que, no estando directamente vinculados con la operativa de las organizaciones pueden, sin embargo, influir sobre ellas. Smith y Love (2004) clasifican los *stakeholders* en directos e indirectos, identificando a los directos con los primarios y a los indirectos con los secundarios. De la Cuesta González y Valor Martínez (2003) hablan también de *stakeholders* primarios y secundarios, señalando que los primarios son aquellos grupos de interés con derechos directos y legalmente establecidos, mientras que los secundarios están formados por aquellos grupos de interés cuyos

derechos sobre los recursos de la organización no quedan claramente establecidos en la ley o se basan en otro tipo de criterios.

Mitchell et al. (1997), en función del cumplimiento de los tres atributos previamente analizados al fundamentar la Teoría de los *stakeholders* -poder, legitimidad y urgencia-, establecen 3 tipos de grupos de interés (figura 3). Entre los *stakeholders* latentes incluye a los que solo cumplen un atributo y los denomina inactivos (poder), demandantes (urgencia) o discrecionales (legitimidad); en los expectantes agrupa a los que cumplen dos atributos: peligrosos (poder y urgencia), dominantes (poder y legitimidad) o dependientes (legitimidad y urgencia); finalmente los *stakeholders* definitivos son los únicos que cumplen con los tres atributos. Para los autores esta clasificación debe servir para que los *managers* atiendan en primer lugar las demandas de los *stakeholders* definitivos.

Figura 3. Tipos de *stakeholders*



Fuente: Adaptado de Mitchell et al. (1997)

Wartick y Wood (1998) agrupan a los *stakeholders* en función de sus motivaciones, identificando así los distintos tipos de intereses: los materiales, que incluyen todo lo

tangible; los políticos, derivados del ejercicio del poder y de la posibilidad de ejercer influencia; los de afiliación o pertenencia, lo que implica sentirse parte de algo; los relacionados con la información y obtención de datos; los simbólicos, cuando están vinculados con la imagen que la organización ofrece a la sociedad, a los clientes o a sus propios empleados; por último, incluyen los intereses de tipo metafísico o espiritual. En el mismo sentido, Greenwood y De Cieri (2007) resaltan que la Teoría de los *stakeholders* se basa en que cada grupo de interés tiene necesidades e intereses propios.

AECA (2004), Bonke y Winch (2002), Calvert (1995), Navarro (2008) y Yepes López, Peña Collazos y Sánchez (2007) diferencian los *stakeholders* internos de los externos. Según AECA (2004), los internos incluyen a empleados y accionistas, mientras que en el grupo de los externos se incorpora a clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, comunidad local, medio ambiente, sociedad, y, en definitiva, al público en general. Yepes López et al. (2007) profundizan un poco más en los *stakeholders* internos al incluir a socios, accionistas, directivos y empleados, y añaden el Estado a los externos. Esta clasificación es una de las más habituales en la literatura, y tiene implicaciones a la hora de determinar las responsabilidades de las organizaciones con sus distintos *stakeholders*. Así, como señala Rodríguez Fernández (2008) recogiendo las aportaciones de Capron y Quairel-Lanoizelée (2007) y Deakin y Hobbs (2007), es habitual encontrar resistencias en las responsabilidades de las organizaciones con sus *stakeholders* internos frente a los externos al pretender alcanzar una buena reputación corporativa.

Raghubir, Roberts, Lemon y Winer (2010) hacen una aportación desde el área del *marketing* considerando que los *stakeholders* internos son los inversores, los empleados y los directivos, mientras que entre los externos contemplan la sociedad, el medioambiente, los entes reguladores, los medios de comunicación, los mercados

financieros y la economía en general; añaden, además, a los *stakeholders* estratégicos, donde incluye a los consumidores, los proveedores, los competidores y la propia empresa.

González Esteban (2007) también clasifica en dos a los *stakeholders* al diferenciar a los centrales de los denominados latentes; los primeros poseen capacidad de comunicación, intereses legítimos y de carácter urgente, mientras que los segundos solo cumplen dos de estos tres requisitos, que son en definitiva los 3 atributos de Mitchell et al. (1997).

Todas las clasificaciones analizadas tienen en común el intento de identificar a los *stakeholders* y dotarlos de una categorización. Dado que el objetivo de esta Tesis Doctoral es analizar el papel de las personas en la RSC, es decir tomar como *stakeholder* a todas las personas que se relacionan con la organización sin dar prioridad a unos grupos de interés sobre otros, no parece necesario optar por ninguna de estas clasificaciones, cuando, además, hemos puesto de manifiesto que este objetivo participa de la visión amplia del término *stakeholder*. Todo lo cual nos permite concluir que las personas constituyen un grupo de interés con entidad propia en la organización.

1.5 Bibliografía

- 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*, 22(3), 501-515.
- Abeysekera, I. (2013). A Template for Integrated Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245.
- Ackerman, R.W. (1975). *The Social Challenge to Business*. Cambridge: Harvard University Press.

- Ackermann, F. y Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196.
- Adams, C. y Zutshi, A. (2004). Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable. *Australian Accounting Review*, 14(34), 31-39.
- AECA (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.
- Aid, C. (2004). *Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility*. London: Christian Aid.
- Alpuche de la Cruz, E. y Leines Cortez, L.L. (2017). La Teoría de los stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Pensamiento Crítico: Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 6, 21-34.
- Andreu Pinillos, A. y Fernández Fernández, J.L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, 207, 5-21.
- Andrews, K.R. (1971). *Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin.
- Araque Padilla, R.Á. y Montero Simó, M.J. (2005). Una propuesta de sistematización del marco de relaciones de las entidades no lucrativas: un enfoque basado en los stakeholders. *ICADE, Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 65, 111-134.
- Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1093-1102.

- Arlow, P. y Gannon, M.J. (1982). Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance. *Academy of Management Review*, 7(2), 235-241.
- Ayuso, S. y Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas - ¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 4(2), 28-38.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barnett, M.L. y Salomon, R.M. (2012). Does it Pay to Be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship between Social and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. y Romero-Fernández, P.M. (2016a). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, 12(2), 549-590.
- Barrena Martínez, J., López Fernández, M. y Romero Fernández, P.M. (2016b). Corporate Social Responsibility: Evolution through Institutional and Stakeholder Perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8-14.
- Barroso Tanoira, F.G. (2008). La responsabilidad social empresarial: un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 226, 73-91.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 5, 14-27.

- Bonke, S. y Winch, G. (2002). Project Stakeholder Mapping: Analyzing the Interests of Project Stakeholders. En D.P. Slevin, D.I. Cleland y J.K. Pinto (Eds.), *The Frontiers of Project Management Research* (pp. 385-405). Pennsylvania: Project Management Institute, PMI.
- Bosse, D.A., Phillips, R.A. y Harrison, J.S. (2009). Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. Nueva York: Harper and Row.
- Bowen, H.R. (1978). Social Responsibilities of the Businessman: Twenty Years Later. En D. Votaw (Ed.), *Rationality, Legitimacy, Responsibility: Search for New Directions in Business and Society* (pp. 116-130). Santa Monica, CA: Goodyear.
- Bowie, N. (1988). The Moral Obligation of Multinational Corporations. En S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of International Justice* (pp. 97-113). Boulder, CO: Westview Press.
- Bridoux, F. y Stoelhorst, J.W. (2014). Microfoundations for Stakeholder Theory: Managing Stakeholders with Heterogeneous Motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Calvert, S. (1995). Managing Stakeholders. En J.R. Turner (Ed.), *The Commercial Project Manager* (pp. 214-222). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Cannon, T. (1994). An Historical Perspective. En T. Cannon (Ed.), *Corporate Responsibility*, (pp.7-31). London: Pearson.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP-Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

- Capron, M. y Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Carroll, A.B. (1974). Corporate Social Responsibility: Its Managerial Impact and Implications. *Journal of Business Research*, 2(1), 75-88.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. y Hoy, F. (1984). Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management. *Journal of Business Strategy*, 4(3), 48-57.
- Clarkson, M.E. (1994). A Risk Based Model of Stakeholder Theory. En *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM (2001).
- Comisión Europea (2002). *Una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. COM (2002) 347 final.

Comisión Europea (2003a). *EUMulti-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Comisión Europea (2003b). *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Comisión Europea (2004a). *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Comisión Europea (2004b). *Corporate Social Responsibility - National Public Policies in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Comisión Europea (2005). *The European Parliament, the European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions. Implementing the Community Lisbon Programme Modern SME Policy for Growth and Employment*. COM (2005) 551 final.

Comisión Europea (2006). *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*. COM (2006) 136 final.

Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-14 sobre la responsabilidad social de las empresas*. COM (2011) 681 final.

Constitución Europea (2004). *Tratado por el que se establece una constitución para Europa*. Recuperado de <https://europa.eu/european->

union/sites/europa/efiles/docs/body/treaty_establishing_a_constitution_for_europe_es.pdf

Correa Jaramillo, J.G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102.

Cortina Orts, A. (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.

Cragg, W. (2002). Business Ethics and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 113-143.

Crespo Razeg, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119-130.

Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.

Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.

Davis, K. y Blomstrom, R.L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York: McGraw-Hill.

De George, R.T. (1982). *Business Ethics*. New York: Macmillan.

De la Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE*, 2813, 45-58.

De la Cuesta González, M. y Valor Martínez, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE*, 2755, 7-20.

De la Cuesta González, M.M., Valor Martínez, C., Sanmartín Serrano, S. y Botija Buiza, M. (2002). *La Responsabilidad Social Corporativa. Una aplicación a España*. Madrid: UNED-Fundación Economistas Sin Fronteras.

De la Cuesta González, M., Valor Martínez, C. y Kreisler Merino, I. (2003). Promoción institucional de la responsabilidad social corporativa: iniciativas internacionales y nacionales. *Boletín Económico de ICE*, 2779, 9-20.

De Melo Custodio, A.L. y Moya, R. (2007). *Guia para elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade 2007*. São Paulo: Instituto Ethos.

Deakin, S. y Hobbs, R. (2007). False Dawn for CSR? Shifts in Regulatory Policy and the Response of the Corporate and Financial Sectors in Britain. *Corporate Governance: An International Review*, 15(1), 68-76.

Detomasi, D.A. (2008). The Political Roots of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 807-819.

Donaldson, T. y Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Duque Orozco, Y.V., Cardona Acevedo, M. y Rendón Acevedo, J.A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-206.

- Eccles, R.G. y Krzus, M.P. (2010). *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Eells, R. y Walton, C. (1974). *Conceptual Foundations of Business* (3rd ed.). Illinois: Irwin.
- Eilbirt, H. y Parket, I.R. (1973). The Practice of Business: The current Status of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5-14.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone.
- Elósegui Itxaso, M. (2010). El libro verde de la RSC de la Comisión Europea y la teoría de los stakeholders desde la perspectiva de género. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 21, 1-38.
- Enderle, G. (2004). Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Medium-sized Enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50-63.
- Enquist, B., Johnson, M. y Skálén, P. (2006). Adoption of Corporate Social Responsibility—Incorporating a Stakeholder Perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(3), 188-207.
- Epstein, E.M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.
- Epstein, M.J. y Roy, M.J. (2003). Making the Business Case for Sustainability: Linking Social and Environmental Actions to Financial Performance. *Journal of Corporate Citizenship*, 9, 79-96.

- Epstein, M.K., Buhovac, A.R. y Yuthas, K. (2015). Managing Social, Environment and Financial Performance Simultaneously. *Long Range Planning*, 48(1), 35-45.
- Fernández de Gatta Sánchez, D. (2004). La responsabilidad social corporativa en materia ambiental. Estado de la cuestión. *Boletín Económico de ICE*, 2824, 27-43.
- Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa. Una nueva cultura empresarial*. Alicante: Editorial Club Universitario, ECU.
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M.Á. y Muñoz-Torres, M.J. (2015). Integrating Sustainability into Corporate Governance: An Empirical Study on Board Diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22, 193-207.
- Forética (2015). *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Ciudadano consciente, empresas sostenibles*. Recuperado de http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf.
- Frederick, W.C. (1987). Theories of Corporate Social Performance. En S.P. Sethi y C.M. Flabe (Eds.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation* (pp. 142-161). New York: Lexington Books.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R.E. (1998). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. En L.B. Pincus (Ed.), *Perspectives in Business Ethics* (pp. 171-181). Singapore: McGraw-Hill.

- Freeman, R.E. (2005). The Development of Stakeholder Theory: An Idiosyncratic Approach. En K.G. Smith y M.A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp. 417-435). Oxford: Oxford University Press.
- Freeman, R.E. y Gilbert, D.R. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S. y Wicks, A.C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*. Yale: University Press.
- Freeman, R.E. y Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13. Recuperado de <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Fuentes Ganzo, E. (2006). La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas. *Pecunia*, 3, 1-20.
- Gaete Quezada, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 355, 109-133.
- Galbreath, J. (2006). Corporate Social Responsibility Strategy: Strategic Options, Global Considerations. *Corporate Governance*, 6(2), 175-187.

- García-Ayuso, M. y Larrinaga, C. (2003). Environmental Disclosure in Spain: Corporate Characteristics and Media Exposure. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 115, 184-214.
- García-Castro, R., Ariño, M.A. y Canela, M.A. (2010). Does Social Performance Really Lead to Financial Performance? Accounting for Endogeneity. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 107-126.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- GRI (2002). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- GRI (2006). *G3 Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- González Esteban, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva* (Tesis Doctoral). Castellón: Universitat Jaume I.
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los "stakeholders": un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS*, II(17), 205-224.
- González Esteban, E. y García Marzá, D. (2006). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial. *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, 6, 157-171.

- González-Ramos, M.I., Donate Manzanares, M.J. y Guadamillas Gómez, F. (2014). Propuesta de una escala para la medición de la responsabilidad social corporativa. *Pecunia*, 18, 1-18.
- González Seara, L. (2004). La responsabilidad social de la empresa. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 50, 13-20.
- Goodpaster, K. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Greenwood, M. y De Cieri, H. (2007). Stakeholder Theory and the Ethics of HRM. En A. Pinnington, R. Macklin y T. Campbell (Eds.), *Human Resource Management. Ethics and Employment* (pp. 119-136). Oxford: Oxford University Press.
- Guadamillas-Gómez, F. y Donate-Manzanares, M.J. (2011). Ethics and Corporate Social Responsibility Integrated into Knowledge Management and Innovation Technology: A Case Study. *Journal of Management Development*, 30(6), 569-581.
- Haberberg, A. y Rieple, A. (2001). *The Strategic Management of Organisations*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Haller, A. y van Staden, C. (2014). The Value Added Statement – An Appropriate Instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(7), 1190-1216.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A. y Phillips, R.A. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.

- Hart, S.L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Heald, M. (1957). Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea. *Business History Review*, 31(4), 375-384.
- Hill, C.W. y Jones, T.M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A.J., Keim, G.D. y Luce, R.A. (2001). Board Composition and Stakeholder Performance: Do Stakeholder Directors Make a Difference? *Business & Society*, 40(3), 295-314.
- Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*. London: Earthscan Publications Ltd.
- Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B., González del Valle Brena, A. y Romenti, S. (2010). La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas. *Cuadernos de Información*, 27, 85-96.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013). *El Marco Internacional (IR)*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>
- Jensen, M.C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3), 8-21.
- Jensen, J.C. y Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.

- Jones, T.M. (1980a). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Jones, T.M. (1980b). An Empirical Examination of the Resolution of Shareholder Derivative and Class Action Lawsuits. *Boston University Law Review*, 60, 542-573.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, T.M y Wicks, A.C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Jones, T.M., Wicks, A.C. y Freeman, R.E. (2002). Stakeholder Theory: The State of the Art. En N.E. Bowie (Ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics* (pp. 17-37). Oxford: Blackwell.
- Kakabadse, N. K., Rozuel, C. y Lee-Davies, L. (2005). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Approach: A Conceptual Review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302.
- Kaya, C.T. y Türegün, N. (2014). Integrated Reporting for Turkish Small and Medium-sized Enterprises. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 358-364.
- King, A. (2002). How to Get Started in Corporate Social Responsibility. *Financial Management*, 5, 5-10.
- KPMG (2017). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Recuperado de https://home.kpmg/content/dam/kpmg/campaigns/csr/pdf/CSR_Reporting_2017.pdf

- Lee, M.D.P. (2008). A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Levy, D., Szejnwald Brown, H. y de Jong, M. (2010). The Contested Politics of Corporate Governance: The Case of the Global Reporting Initiative. *Business & Society*, 49(1), 88-115.
- Llewellyn, S. (1998). Boundary Work: Costing and Caring in the Social Services. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 23-47.
- Lopes de Oliveira Filho, M. y Moneva Abadía, J.M. (2013). El desempeño económico financiero y responsabilidad social corporativa Petrobrás versus Repsol. *Contaduría y Administración*, 58(1), 131-167.
- Magno, A. y Barbosa, S. (2007). Cidadania empresarial: o ardil da destituição do dissenso. *Ciências Sociais Unisinos*, 43(3), 267-276.
- Manetti, G. (2011). The Quality of Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: Empirical Evidence and Critical Points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110-122.
- Manetti, G. y Becatti, L. (2009). Assurance Services for Sustainability Reports: Standards and Empirical Evidence. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 289-298.
- Manne, H.G. y Wallich, H.C. (1972). *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington, DC: American Enterprise.
- Marimon, F., Alonso-Almeida, M.D.M., Rodríguez, M.D.P. y Cortez Alejandro, K.A. (2012). The Worldwide Diffusion of the Global Reporting Initiative: What is the Point? *Journal of Cleaner Production*, 33, 132-144.

- Martínez, J.L., Carbonell, M. y Agüero, A. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.
- Matten, D., Crane, A. y Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109-120.
- McWilliams, A. y Siegel, D.S. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. y Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Melé, D. (1997). *Actuación social de la empresa. La aportación de la empresa a la sociedad*. Barcelona: IESE.
- Mercado Salgado, P. y García Hernández, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 119-135.
- Mirchandani, D. e Ikerd, J. (2008). Building and Maintaining Sustainable Organizations. *Organization Management Journal*, 5(1), 40-51.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and what Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moneva Abadía, J.M. y Llena Macarulla, F. (1996). Análisis de la información sobre responsabilidad social en las empresas industriales que cotizan en bolsa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 25(87), 361-402.

- Morimoto, R., Ash, J. y Hope, C. (2005). Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 315-325.
- Nascimento, M.M. (2001). *Ética y actividad empresarial. Cultura y valores éticos en las empresas algarbeñas* (Tesis Doctoral). Huelva: Universidad de Huelva.
- Näsi, J. (1995). What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm. En J. Näsi (Ed.), *Understanding Stakeholder Thinking* (pp. 19-32). Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Nikolaeva, R. y Bicho, M. (2011). The Role of Institutional and Reputational Factors in the Voluntary Adoption of Corporate Social Responsibility Reporting Standards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 136-157.
- OCDE (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, OCDE. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- OECD (1997). *Managing Government Ethics*. Paris: OECD.
- OECD (1998). *Principles for Managing Ethics in the Public Service*. Paris: OECD.
- Odgen, S. y Watson, R. (1999). Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

- Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L. y de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Payne, D.M. y Raiborn, C.A. (2001). Sustainable Development: The Ethics Support the Economics. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 157-168.
- Perdiguero, T.G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.
- Perrow, C. (1997). Organizing for Environmental Destruction. *Organization & Environment*, 10(1), 66-72.
- Phillips, R., Freeman, R.E. y Wicks, A.C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1-2), 62-77.
- Prado-Lorenzo, J.M., Gallego-Alvarez, I. y Garcia-Sanchez, I.M. (2009). Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility Reporting: The Ownership Structure Effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 94-107.
- Preston, L.E. y Post, J.E. (1975). *Private Management and Public Policy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Preston, L.E. y O'Bannon, D.P. (1997). The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429.

- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K.N. y Winer, R.S. (2010). Why, When and How Should the Effect of Marketing be Measured? A Stakeholder Perspective for Corporate Social Responsibility Metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 66-77.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166-176.
- Rasche, A. (2009). Toward a Model to Compare and Analyze Accountability Standards—The Case of the UN Global Compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4), 192-205.
- Resolución del Consejo (2002). *Resolución relativa al seguimiento del Libro Verde sobre la responsabilidad social de las empresas*. Diario Oficial C 86, 3-4.
- Recuperado de http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2002.86.01.0003.01.SPA&toc=OJ:C:2002:086:TOC
- Rivera-Arrubla, Y.A., Zorio-Grima, A. y García-Benau, M.A. (2016). El concepto de informe integrado como innovación en *reporting* corporativo. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 144-155.
- Rodríguez Fernández, J.M. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomiaz*, 65, 12-49.
- Rodríguez Fernández, J.M. (2008). Modelo *stakeholder* y responsabilidad social: el gobierno corporativo global. *M@n@gement*, 11(2), 81-111.
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 5-28.

- Sabogal Aguilar, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto de responsabilidad social empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 179-195.
- Salas Fumás, V. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y creación de valor compartido: la RSC según Michael Porter y Mark Kramer. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 9, 15-40.
- Savage, G T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. y Blair, J.D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75.
- Scholl H.J. (2001). Applying Stakeholder Theory to E-government. En B. Schmid, K. Stanoevska-Slabeva y V. Tschammer (Eds.), *Towards the E-Society* (pp. 735-747). Boston, MA: Springer.
- Schwartz, C.A.B. y Carroll, A.B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-65.
- Simmons, J. (2004). Managing in the Post-Managerialist Era: Towards Socially Responsible Corporate Governance. *Management Decision*, 42(3/4), 601-611.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K. y Kourmoussis, F. (2009). Development of an Evaluation Methodology for Triple Bottom Line Reports Using International Standards on Reporting. *Environmental Management*, 44(2), 298-311.
- Smith, J. y Love, P.E. (2004). Stakeholder Management During Project Inception: Strategic Needs Analysis. *Journal of Architectural Engineering*, 10(1), 22-33.

- Smith, W. y Higgins, M. (2000). Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic. *Business & Society*, 39(3), 304-322.
- Soyka, P.A. (2013). The International Integrated Reporting Council (IIRC). Integrated Reporting Framework: Toward Better Sustainability Reporting and (Way) Beyond. *Environmental Quality Management*, 23(2), 1–14.
- Strandberg, L. (2010). *La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas*. Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de RSE y Gobierno Corporativo 9. Pamplona: IESE.
- Surroca J., Tribó, J.A. y Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.
- Sweeney, L. y Coughlan, J. (2008). Do Different Industries Report Corporate Social Responsibility Differently? An Investigation through the Lens of Stakeholder Theory. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 113-124.
- Szejnwald Brown, H., de Jong, M. y Levy, D.L. (2009). Building Institutions Based on Information Disclosure: Lessons from GRI's Sustainability Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 571-580.
- Thompson, J.K., Wartick, S.L. y Smith, H.L. (1991). Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12(1), 207-230.

- Tsang, S., Welford, R. y Brown, M. (2009). Reporting on Community Investment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 123-136.
- Unión Europea (2014). *Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos*. Diario Oficial L 330/1. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>
- Villagra, N. (2008). La RSC: su comunicación y la necesidad de una nueva conciencia. En A. Bajo Sanjuán y N. Villagra (Eds.), *Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización: memoria académica curso 2007-2008* (pp. 127-142). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Vinten, G. (2000). The Stakeholder Manager. *Management Decision*, 38(6), 377-383.
- Votaw, D. (1972). Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. I. *California Management Review*, 15(2), 25-31.
- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Walton, C.C. (1967). *Corporate Social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Walsh, J.P. (2005). Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management. *Academy of Management Review*, 30(2), 426-452.

Wartick, S.L. y Rude, R.E. (1986). Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function? *California Management Review*, 29(1), 124-140.

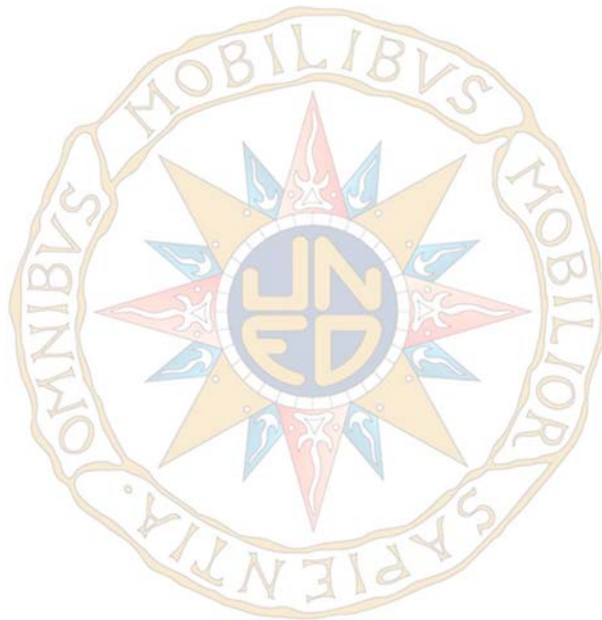
Wartick, S.L. y Wood, D.J. (1998). *International Business and Society*. Malden: Blackwell Publishers Ind.

White, A. y Kiernan, M. (2004). *Corporate Environmental Governance: A Study into the Influence of Environmental Governance and Financial Performance*. Bristol: Environment Agency.

Yepes López, G.A., Peña Collazos, W. y Sánchez, L.F. (2007). *La responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

CAPÍTULO 2

MODELO DE GESTIÓN ÉTICA DE RECURSOS HUMANOS: UN ENFOQUE BASADO EN LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES



Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades

Irene Saavedra Robledo, Profesora Titular de Organización de Empresas, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Doctora en CC. Económicas y Empresariales (UCM). Tiene docencia en las Licenciaturas de ADE y Economía y en la Diplomatura de Turismo, en asignaturas de Economía de la Empresa, Dirección de Recursos Humanos y Trabajo Final de Turismo. En la actualidad imparte el curso de Doctorado “Ética y empresa” en la UNED, dentro del Programa del Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Coordinadora del “Máster interuniversitario en Sostenibilidad y RSC” (UNED/UJI). Líneas de investigación: Ética y empresa, Dirección de Recursos Humanos, Sostenibilidad y RSC: isaavedra@cee.uned.es

Victoria Fernández de Tejada Muñoz, Profesora Titular de Escuela Universitaria de Organización de Empresas, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Tiene docencia en las Licenciaturas de ADE y Economía, la Diplomatura de Empresariales y la Diplomatura de Turismo, en asignaturas de Recursos Humanos, Economía de la Empresa y Trabajo Final de Turismo. Es profesora del “Máster interuniversitario en Sostenibilidad y RSC” (UNED/UJI). Participa de forma activa en la vida académica de la Universidad siendo, en el momento actual, Secretaria Docente Adjunta de la Facultad de Económicas. Sus líneas de investigación son los Recursos Humanos, la Ética empresarial, La Auditoría de la Dirección de Recursos Humanos y la RSC. vfernandez@cee.uned.es

M^a Dolores López López, Profesora Colaboradora del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Tiene docencia en la Diplomatura de Turismo, en las asignaturas Introducción a la Economía de la Empresa, Dirección de las Operaciones y Trabajo Fin de Carrera. Es profesora del “Máster interuniversitario en Sostenibilidad y RSC” (UNED/UJI). Su actividad investigadora está centrada en los siguientes aspectos relacionados con la Economía de la Empresa: la Organización y Dirección Estratégica en las PYMES, y la Responsabilidad Social y la Ética en los negocios mdlopez@cee.uned.es

Resumen

La teoría de recursos y capacidades establece una nueva visión sobre la gestión de recursos humanos que permite su integración en la gestión de la organización, al mismo tiempo que otorga a las personas y a las capacidades, conocimientos y habilidades que estas poseen, un papel preponderante en la obtención de ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta los estudios que incorporan la función de recursos humanos a la estrategia de la empresa, este trabajo explora la importancia de las personas y de la ética -como recursos estratégicos intangibles-, y de la Gestión Ética de Recursos Humanos (GERRHH) -como capacidad estratégica-, de manera que, a través del Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos (Modelo GERRHH) desarrollado, las organizaciones puedan obtener una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: ventaja competitiva, enfoque de la empresa basada en los recursos, ética, gestión de recursos humanos, estrategia.

CÓDIGO JEL: M14

Summary

The resource-based view of the firm is currently leading to a new perspective on human resources management, allowing for its integration in the organization's management while assigning a preeminent role to employees and their capabilities, knowledge and skills in order to obtain competitive advantages.

Taking into account previous research that incorporates human resources into business strategies, the present paper analyses the importance of employees and Ethics, taken as intangible strategic resources; and of an Ethical Management of human resources, herein defined as a strategic capability. In our Model of Ethical Human Resources Management, we propose to integrate the Ethical dimension into every component of the human resources department so that organizations may obtain sustainable competitive advantage in time.

Keywords: Competitive Advantage, Ethics, Human Resources Management, Resource-based View, Strategy.

JEL CODE: M14

2.1 Introducción

La necesidad de integrar la función de recursos humanos en la estrategia general de la empresa, es un argumento cada vez más utilizado por autores que consideran que los resultados alcanzados por las empresas están relacionados con la coherencia que exista entre ambas (Wright *et al.*, 1994; Delery y Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996). Además, la ventaja competitiva es más fácil de alcanzar cuando los recursos humanos están enlazados con la estrategia de la empresa (Mahoney y Pandian, 1992; Wright y Snell, 1998).

Partiendo de la visión de la empresa basada en los recursos (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989), ampliada con el concepto de capacidades (Selznick, 1957; Itami, 1987; Prahalad y Hamel, 1990; Teece, 1998), en este trabajo introducimos la ética como un recurso estratégico inseparable de las personas, que nos permitirá desarrollar una capacidad estratégica: la Gestión Ética de Recursos Humanos (GERRHH).

El Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos (Modelo GERRHH) que proponemos, engloba las rutinas organizativas que recogen las prácticas de gestión y políticas de la empresa relacionadas con las personas. Este modelo integra la ética en todas las áreas de gestión de recursos humanos, incluida la dirección de la empresa, lo que convierte a la gestión ética de los mismos en una metacapacidad (Collis, 1994) de costosa imitación que genera una ventaja competitiva duradera.

2.2 La ética como recurso estratégico y la gestión ética como capacidad estratégica

Desde los años 60 y hasta finales de los 80, las diferencias existentes entre los resultados de las empresas intentaban justificarse exclusivamente siguiendo argumentos que señalaban que tanto la formulación de la estrategia, como la explicación de la posición competitiva de una empresa se centraba exclusivamente en aspectos externos (Porter,

1980). Otros autores intentan posteriormente dar un giro a esta postura al hablar de heterogeneidad entre empresas, y buscan en dicha heterogeneidad la explicación a los diferentes resultados obtenidos (Rumelt, 1984; Barney, 1991). Esta idea va unida a la teoría de los recursos y capacidades (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993; Peteraf, 1993), teoría que pone el énfasis en los aspectos internos de la empresa como factores explicativos de tales diferencias (López y Sabater, 2000).

Esta teoría define la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1987; Conner, 1991). Analiza qué recursos y capacidades son los que hacen a una empresa concreta diferente, es decir, qué recursos y capacidades pueden constituir una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Lado y Wilson, 1994; Wright *et al* 1994; Boxal, 1996; Cappelli y Crocker-Hefter, 1996; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998).

Centrándonos exclusivamente en los recursos, estos pueden considerarse como *stocks* de factores productivos disponibles que posee y controla la organización, y que constituyen la fuente de las capacidades de la empresa (Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993).

De los dos tipos de recursos que distingue Grant (1996), tangibles e intangibles, los primeros son los más fáciles de detectar y evaluar, ya que están identificados y valorados a través de la contabilidad; son recursos físicos y financieros. Mientras que los segundos son recursos con alto potencial para sustentar ventaja competitiva (Itami, 1987; Kay, 1994).

Los recursos intangibles pueden clasificarse entre los dependientes de las personas, como pueden ser los conocimientos, las habilidades, la experiencia y el entrenamiento, entre otros, y los independientes o no humanos (Navas y Guerras, 2002). Nos interesa especialmente destacar la importancia de los activos intangibles como factores determinantes de la competitividad empresarial (Kay, 1994), de ahí que consideremos tanto la ética como las personas factores determinantes para la posición competitiva de la empresa.

Por su parte, las capacidades son el conjunto de destrezas que permiten establecer diferencias, activos complementarios y rutinas que proporcionan la base para la ventaja competitiva sostenible de la empresa (Teece, 1990; Prahalad y Hamel 1990; Amit y Schoemaker, 1993), entendiendo por rutinas los patrones o modelos reguladores y predecibles de actividades formados por una secuencia de acciones coordinadas por las personas (Nelson y Winter, 1982; Navas y Guerras, 2002).

Para que los recursos, las rutinas organizativas y las capacidades de la empresa lleguen a constituir ventaja competitiva, se requiere la habilidad de la gerencia para coordinar los recursos y capacidades implicados, y alcanzar el objetivo propuesto (Milgrom y Roberts, 1993).

La estrategia competitiva establece la forma en la cual una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado (Porter, 1980, 1985; Porter y Kramer, 2006), existiendo una estrecha vinculación entre los recursos de la empresa y la ventaja competitiva que esta puede alcanzar, señalando que la razón por la que otras empresas no implantan la estrategia es porque no poseen la dotación de recursos apropiados (Reed y DeFillippi, 1990). Además, la estrategia funciona como un patrón de asignación de recursos que la empresa utiliza para mantener o incrementar su resultado (Cuervo, 1999).

Teniendo en cuenta que la explotación de los recursos y capacidades de la empresa no genera por sí sola ventaja competitiva, parece necesario distinguir entre recursos o factores productivos y recursos o factores estratégicos, siendo estos últimos los que conllevan a la consecución de ventaja competitiva (Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993). Ahora bien, para que los recursos sean estratégicos deben ser escasos, valiosos, imperfectamente imitables y no sustituibles por otro equivalente estratégico (Barney, 1991). Los recursos y capacidades de la empresa más importantes son duraderos, difíciles de identificar y comprender, difíciles de duplicar y transferir, y sobre los que la empresa tiene la propiedad y el control (Grant, 1991). Los recursos y las capacidades son *inputs* del proceso productivo, mientras que la generación de ventaja competitiva es un *output*. Es en este sistema en el cual los recursos y las capacidades se convierten en estratégicos (Grant, 1996).

Basándonos en las características o requisitos que confieren el carácter estratégico a los recursos y capacidades de la empresa en general, analizamos a continuación, si las personas y la ética constituyen recursos intangibles estratégicos y generadores, por lo tanto, de ventaja competitiva sostenible.

El valor de las personas en la empresa como recurso estratégico, y como esencia de muchas capacidades estratégicas de la organización está sobradamente aceptado (Wright *et al.*, 1994; Kamoche y Mueller, 1998). Ahora bien, analizar la importancia estratégica de las personas como recurso intangible, lleva consigo la valoración de otros recursos intangibles inherentes, como la ética, las destrezas, las habilidades, la experiencia, los conocimientos y la capacidad para tomar decisiones, entre otros. Esta compleja combinación de recursos intangibles, confiere a los recursos humanos un carácter estratégico, más difícil de imitar que cualquier otro recurso individual. Asimismo, es posible considerar al capital humano generador de ventaja competitiva si las personas de

la empresa añaden valor a los procesos de producción de la misma, partiendo de que se trata de un recurso único, difícil de replicar y sustituir (Huselid *et al.*, 1997).

La ética en la empresa y, por ende, la empresa que cuenta con personas éticas, posee recursos valiosos y escasos, difíciles de imitar y sustituir por otros que cumplan la misma función. Al tratarse de recursos intangibles o activos invisibles (Itami, 1987), contribuyen en mayor grado al sustento de la ventaja competitiva. Por otro lado, el atributo común de estos activos es que se trata de formas de conocimiento con distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad; esto último confirma que, además de intangibles, son estratégicos por su propia naturaleza (Kogut y Zander, 1992; Lado, *et al.*, 1992). Por otra parte, la empresa competitiva se sostendrá fundamentalmente en la cartera de activos intangibles (Hall, 1992). En el Modelo GERRHH, entre los factores internos, hemos tratado la ética como un recurso intangible que no puede separarse de las personas que son el sustento de esta y el activo principal de la empresa. Al ser tanto la ética como las personas recursos intangibles, las rutinas y capacidades de la empresa deben nacer de ellas, puesto que es en los activos intangibles, a través de un proceso de aprendizaje colectivo, en los que se embeben las capacidades organizativas y rutinas de la empresa (Fernández, 1993).

Además, los activos intangibles no se deprecian, sino que se revalorizan al aplicarlos o compartirlos; son activos difíciles de acumular, pero susceptibles de distintas aplicaciones y pueden provocar incremento de valor, incluso de forma simultánea, para los propios activos y para la empresa (Prahalad y Hamel, 1990). Dado que las capacidades no sólo se limitan a organizar un conjunto de recursos, sino que incorporan interacciones complejas entre personas, y entre personas y otros recursos de la empresa (Nelson y Winter, 1982; Nelson, 1993), en este trabajo, hemos considerado la GERRHH

como una capacidad dinámica que permitirá a la empresa generar una ventaja competitiva (Teece *et al.*, 1997).

La perspectiva estratégica de recursos humanos surge del deseo de los investigadores por demostrar la importancia que las prácticas de recursos humanos tienen en el rendimiento organizativo, ligando las estrategias competitivas de diferenciación tanto conceptual como empíricamente a las denominadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (Arthur, 1992).

Al establecer la GERRHH como una capacidad estratégica, estamos teniendo en cuenta que la mejor utilización de los recursos intangibles (personas y ética), ya considerados estratégicos, junto con la enorme variabilidad de combinaciones que se pueden hacer con estos recursos, y sobre todo, la habilidad distintiva basada en la gestión ética de las personas, convierten a la GERRHH en un elemento diferenciador de costosa imitación, que conlleva a una ventaja competitiva más duradera. En este sentido, el concepto de ventaja competitiva sostenible que defendemos, destaca la importancia de configurar una cartera de recursos estratégicos que confieran competencias distintivas, sostenibles en el tiempo, y que la empresa pueda apropiarse del valor que estos generan (Coyne, 1986).

Son muchas las dificultades que se plantean para copiar e imitar como capacidad estratégica la GERRHH y que apoyan la tesis de difícil réplica. Entre estas, cabe destacar, las razones físicas referentes a la difícil localización de esta capacidad estratégica; las razones temporales, puesto que no se adquiere esta capacidad de un día para otro y requiere un proceso acumulativo de aprendizaje; y, por último, las razones informativas derivadas de la propia naturaleza de la capacidad estratégica (Barney, 1991; Grant, 1991; Lippman y Rumelt, 1982; Peteraf, 1993). Si es difícil identificar el recurso o capacidad que genera la ventaja competitiva, más difícil será en el caso de la GERRHH, ya que se

trata de una combinación de recursos inseparables que limitan más aún la réplica, y subrayan su valor como capacidad estratégica.

El éxito de una empresa en muchas ocasiones está vinculado con la gestión eficaz de los recursos humanos, y se consideran como el factor diferenciador de las empresas (Schuler y Jackson, 1987; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Delery y Doty, 1996; Gómez y Balkin, 1997; Lee y Miller, 1999; Valle *et al.*, 2000). Con el Modelo GERRHH pretendemos ir un paso más allá al defender que el éxito está vinculado a una eficaz gestión ética de los recursos humanos.

El problema de la gestión ética de las empresas, en general, es el de conseguir no sólo delimitar qué se entiende por gestión ética, sino también el de medirla y evaluarla. La finalidad de la ética empresarial no puede ser otra que la de mejorar las buenas prácticas empresariales (García Marzá, 2003), del mismo modo que la finalidad de la gestión ética de personas tiene que ser necesariamente la mejora de las buenas prácticas de su gestión.

2.3 Un modelo de gestión ética de recursos humanos

Existen numerosos trabajos que demuestran la relación existente entre las políticas de recursos humanos adoptadas en las empresas y los resultados que estas obtienen (Huselid *et al.*, 1997), estableciendo dicha relación desde la misma gestión de la función de recursos humanos. Otros, lo hacen desde las prácticas llevadas a cabo por la empresa, y parece que pueden observarse efectos relevantes sobre diferentes resultados de la misma (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Koch y McGrath, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Wood y De Menezes, 1998; Hoque, 1999; Ichniowski y Shaw, 1999; Wright *et al.*, 1999; Bae y Lawler, 2000).

En estos trabajos, de una u otra forma, aparecen una serie de prácticas de recursos humanos conocidas como de alto rendimiento (PAR), de alto compromiso o de alta

implicación, que permiten mejorar las capacidades del trabajador aumentando su motivación (Walton, 1985), produciéndose un efecto multiplicador del valor creado en la organización (Ulrich, 1998). Una de las formas de motivación es la de otorgar a los empleados la posibilidad de asumir cierto grado de responsabilidad, siendo la participación el elemento aglutinador que incrementa el compromiso de los empleados con los valores de la organización (López y Vázquez, 1995).

Camps y Luna-Arocas (2008) señalan que a pesar de que no existe consenso acerca de la configuración específica de las PAR, diversos trabajos tanto teóricos como empíricos han analizado el papel mediador y moderador de diversos constructos a la hora de estudiar la relación entre PAR y rendimiento organizativo. Estas prácticas parten de la base de que cuando las capacidades de la empresa se combinan con la motivación de los empleados el resultado no es una adición, sino que tiene un efecto multiplicador del valor creado en la organización (Ulrich, 1998). Además, la empresa como entidad moral realiza contratos y ha de ser vista como una organización económica independiente de sus miembros. Sin embargo, las acciones de sus miembros pueden afectar significativamente al desempeño y resultados alcanzados por la misma (Durán, 2009).

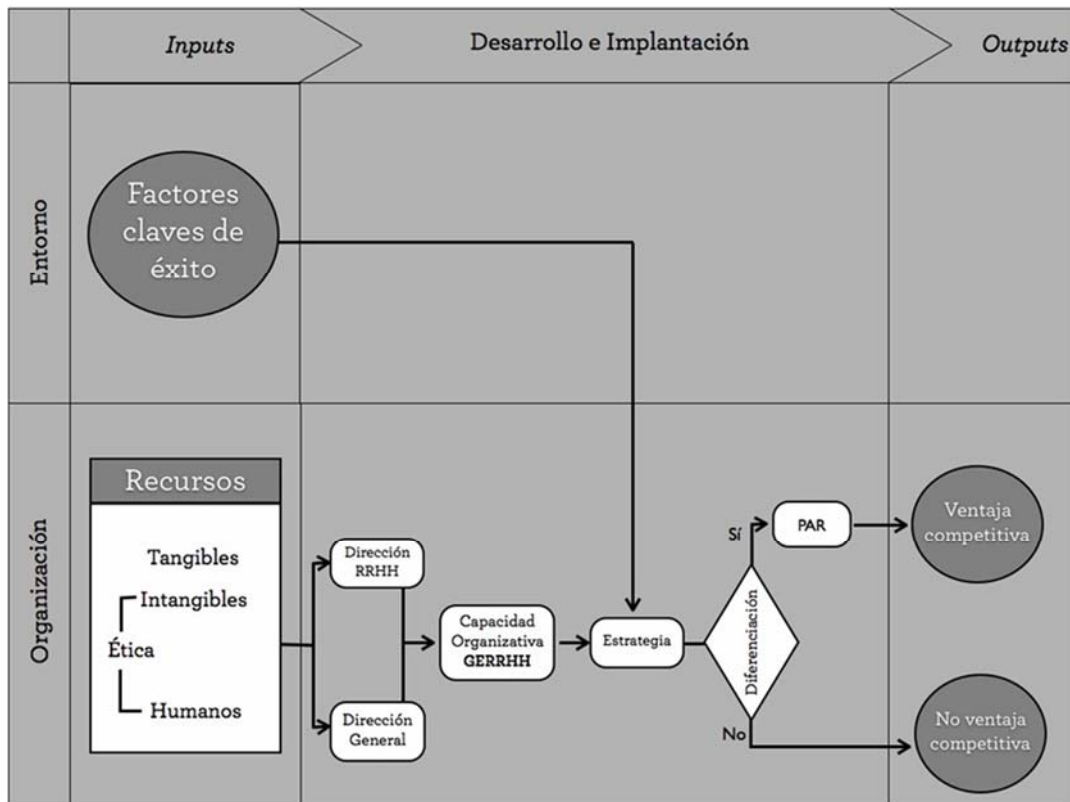
El Modelo GERRHH aspira a ser un elemento útil para llevar a la práctica la gestión ética de recursos humanos, basándonos en el concepto de contrato moral (García Marzá, 2004) del que destacamos las siguientes características:

- Debe existir reciprocidad en las relaciones, por lo que las partes deben llegar a acuerdos.
- Cuando la ética entra en juego, deben buscarse los intereses comunes a todos. Cuando no sea posible encontrarlos, debe acudir a la negociación y a la búsqueda de compromisos.

- Puesto que es muy difícil alcanzar acuerdos, el contrato moral constituye una regulación que se aproxima al ideal y lo convierte en un criterio para definir su validez o justicia.
- Permite analizar la realidad desde una perspectiva ética y proponer medidas que vayan en esa dirección.

En la aplicación del Modelo que proponemos, destacamos el valor estratégico de la ética y de las personas, dentro de los recursos intangibles de la empresa, y de la GERRHH como capacidad estratégica (Gráfico 1). Esto permitirá a las empresas adoptar unas prácticas de gestión de las personas en el sentido definido por Walton (1985), sin olvidar que la gestión ética implica llevar a cabo las actuaciones de una determinada manera, en la que es necesario que esté implicada toda la organización y no sólo la Dirección de Recursos Humanos (DRRHH) (Fernández de Tejada et al., 2005).

Gráfico 1. Un modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos



Para conseguir que exista un compromiso por parte de los trabajadores, estos deben percibir que también existe ese compromiso por parte de la organización (Bayo y Merino, 2002); además, tiene que existir congruencia de valores entre los empleados y la organización (Argyris, 1957). De ahí que en el Modelo GERRHH se establezcan prácticas de comportamiento y actuación, y rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982) no sólo para los empleados, sino también para los directivos y los mandos intermedios. La ética debe ser un manto que cubra todas las actuaciones de la organización y que impregne todas las áreas. Por su parte, la GERRHH tiene que ir más allá del cumplimiento estricto de la legislación vigente, proporcionando a la organización las herramientas necesarias para elaborar dicho manto.

Este Modelo implica integrar la dimensión ética en las actividades, funciones y procesos que afectan a las personas de la organización, de tal manera que su gestión ética se transforme en una metacapacidad es decir, en una capacidad organizativa de orden superior o metarutina que permita a la empresa que la posea obtener una ventaja competitiva sostenida (Collis, 1994).

Un sistema de recursos humanos bien desarrollado es un activo invisible, según la concepción de Itami (1987), que crea valor cuando está integrado en los sistemas operativos de la organización (Becker y Gerhart, 1996), tal y como propone el Modelo GERRHH al integrar la ética en la gestión de recursos humanos. Así pues, en contraposición al estilo tradicional basado en el control y la subordinación de los empleados (Sashkin, 1984), la GERRHH se integraría en lo que se conoce como gestión por compromiso (Walton, 1985; Lawler, 1986; Wood y Albanese, 1995), y el Modelo GERRHH podría muy bien ser considerado dentro de las prácticas de trabajo de alto rendimiento (Huselid, 1995), lo que implica la participación activa de los empleados en

la toma de decisiones, proporcionándoles los recursos y el apoyo organizativo necesarios para ello.

Las actitudes, comportamientos y habilidades de los empleados son variables que explican la influencia de la DRRHH sobre el desempeño organizativo (Becker et al., 1997; Becker y Huselid, 1998; Ferris et al., 1998; Ostroff y Bowen, 2000; Ostroff y Bowen, 2004). Además, se hace necesario destacar la importancia de integrar la gestión de recursos humanos en la visión estratégica de la organización (Wood y Albanese, 1995; Roche, 1999), y resaltar que el modo en que es dirigido el personal no sólo es crítico para el éxito de la empresa, sino que puede ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (Barney y Wriqth, 1998; Scullion y Starkey, 2000).

El Modelo GERRHH opta por la distinción explícita entre las prácticas concretas del sistema de gestión de recursos humanos y la política organizativa, que refleja las líneas generales que los directivos adoptan sobre los recursos humanos (De Saá y García, 2001). Además, recoge las siete prácticas generadoras de éxito: seguridad en el empleo, contratación selectiva de personal, trabajo en equipo, compensación contingente, formación extensiva, reducción de diferencias de status y transferencia de información (Pfeffer, 1994, 1998).

La dirección de personas debe hacerse desde todos los niveles organizativos, ya que cada directivo tiene responsabilidades de dirección de recursos humanos con relación a las personas sobre las que tiene autoridad. En este sentido, el Modelo GERRHH favorece una fuerte interdependencia entre los directivos y los trabajadores, que permitirá formular e implementar la estrategia de forma integrada (Mintzberg, 1978), siendo fundamental la participación e implicación de los directivos para que la estrategia alcance el éxito (Purcell y Ahlstrand, 1994).

La gestión estratégica de la DRRHH propiamente dicha debe encuadrarse dentro de la dirección estratégica de la empresa, y coordinarse con otros agentes de la actividad empresarial (Claver et al., 1996; García Tenorio y Sabater, 2004). Esta concepción se caracteriza porque (Pieper, 1990):

- Va más allá de lo que tradicionalmente se ha entendido como administración de personal.
- Pone el acento en la formación y desarrollo de los individuos.
- Comprende una especial filosofía que califica al recurso humano como su mejor activo, considerándolo capaz y deseoso de crecer y desarrollarse.
- Pretende un aumento de categoría de la función de personal hasta su integración en la estrategia de la empresa.

El Modelo GERRHH integra esta visión de la DRRHH al situar a la persona en el centro de la organización de tal manera que se trata de una dirección de personas (Gasalla, 2004).

Los objetivos de la DRRHH son muy variados: sociales, de la organización, los propios de la función de recursos humanos, y personales (Saavedra et al., 2003). Para conseguir estos objetivos, las actividades de la DRRHH se dirigen a la consecución y mantenimiento de las personas que precise la organización.

Además, la tendencia actual va hacia una concepción de la DRRHH descentralizada, configurándose el Departamento como un órgano staff dependiente de la Dirección General responsable de las políticas de personas de toda la empresa, pero no de su aplicación, que es responsabilidad de los órganos de línea (Saavedra et al., 2003).

A continuación exponemos las principales funciones de la gestión de recursos humanos en las que incorporamos la manera de llevarlas a cabo, es decir, las prácticas y

rutinas organizativas propuestas por el Modelo GERRHH, de forma que la ética esté presente en todas y cada una de ellas (Jennings, 2002; Fernández de Tejada et al., 2005).

2.3.1 Desde la Dirección de la empresa

La Dirección de la empresa debe integrar las políticas de gestión ética de recursos humanos en la dirección estratégica de la misma, al mismo tiempo que potencia el enriquecimiento personal de los empleados:

- Poner a la persona en el centro de la toma de decisiones, lo que implica preguntarse por la repercusión que cada decisión tiene en el trabajador.
- Dar ejemplo y fomentar comportamientos honrados y leales.
- Generar un clima de confianza que favorezca la comunicación a todos los niveles.
- Fomentar la participación estableciendo los canales de comunicación más efectivos.
- Establecer medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y personal.
- Concebir y orientar el departamento de recursos humanos como proveedor de servicios al personal.
- Impedir cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, etnia, religión u otras.
- Fomentar la participación de los trabajadores, que podrán ejercer como consultores de los ejecutivos.
- Fomentar y facilitar el funcionamiento de los sindicatos. Si no existiesen, promover la creación de una figura (defensor del empleado) que pudiese asumir sus funciones.
- Garantizar la igualdad de salario ante la misma categoría profesional.
- Establecer diferentes sistemas de motivación que permitan a los empleados satisfacer distintas necesidades.

- Otorgar responsabilidad y reconocimiento público del buen rendimiento.
- Utilizar el poder de manera justa, responsable y con sentido ético.
- Delegar poder y autoridad.
- Establecer un sistema que permita verificar y corregir el grado de cumplimiento ético.
- Hacer públicas las normas internas y las sanciones en caso de incumplimiento.
- Ejercer la acción disciplinaria de forma igualitaria, privada y respetuosa.
- Favorecer las políticas de promoción interna.
- Establecer medidas que ayuden a los empleados a fijar metas y percibir las novedades como oportunidades, no como amenazas.

2.3.2 Desde la Dirección de Recursos Humanos

La DRRHH debe llevar a cabo una adecuada planificación de las personas que permita a la organización contar en cada momento con la persona idónea:

- Escuchar las necesidades y aspiraciones de los empleados cuando se elabora el inventario de personal, e intentar llegar a un acuerdo sobre su adjudicación al puesto de trabajo.
- Contar con un sistema de información de recursos humanos claro, transparente, universal y confidencial.

Asimismo, debe analizar y diseñar los puestos de trabajo recogiendo toda la información por parte de los trabajadores para definir las tareas y capacidades necesarias en cada puesto de trabajo:

- No debe utilizarse como un instrumento que señale deficiencias en el desempeño.
- Garantizar la confidencialidad, explicando claramente al empleado el objetivo del análisis.

- No hacer preguntas personales, sólo las relacionadas con el puesto, respetando la intimidad del empleado.
- Preguntarle por sus aspiraciones en relación con el puesto.
- Evitar cualquier tipo de discriminación entre los empleados del mismo puesto.
- Asegurarse de que el número de tareas asignado a cada puesto es el adecuado.
- Otorgar al empleado la posibilidad de tener autonomía sobre su trabajo, de decidir tareas.
- Favorecer la relación fluida entre puestos y potenciar las relaciones entre empleados.
- Hacer más atractivos los trabajos menos aceptados socialmente.
- Si se modifica la práctica laboral, contar previamente con los sindicatos y explicar al empleado cuáles son los objetivos.
- Diseñar los puestos de manera que puedan representar un reto para el empleado y le permitan, al mismo tiempo, un alto grado de satisfacción.
- En los trabajos más monótonos, facilitar al empleado la posibilidad de realizar diversas tareas que le permitan desarrollar diferentes capacidades, habilidades y conocimientos.
- Cuando no sea posible ampliar las tareas, practicar la rotación de puestos.
- Favorecer la identidad de la tarea para que el empleado pueda conocer los resultados de su esfuerzo.

En la búsqueda de personal, debe identificar e interesar a candidatos que sean idóneos para ocupar los puestos que haya que cubrir:

- En caso de búsqueda externa ofrecer información precisa, responsable y veraz, que permita configurar una imagen fiel de lo que la empresa ofrece.

- Dar a conocer al candidato las características del puesto que va a ocupar, proporcionando la información sobre las tareas a desempeñar y la responsabilidad y autonomía que el puesto conlleva, así como la remuneración completa y la política de promoción interna.

En la selección de personal tiene que determinar qué candidatos pueden pasar a formar parte de la organización (búsqueda externa) o a ocupar un puesto de trabajo diferente (promoción o traslado):

- Fijar los criterios de selección objetivos y que garanticen la igualdad de oportunidades entre candidatos.
- En los cuestionarios y entrevistas de selección, garantizar el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar, y a la propia imagen del candidato.
- Garantizar al candidato la confidencialidad de los datos que aporta en la selección, evitando, además, discriminación por razón de sexo, etnia, religión u otras.
- Proteger los derechos humanos, especialmente cuando se trate de contratar a discapacitados o inmigrantes.
- Si se contrata una empresa externa para efectuar la selección de personal, asegurarse de que ésta cumple los criterios éticos emanados desde la dirección general.
- Proporcionar al candidato una descripción realista del puesto que pretende ocupar, así como de las normas de la empresa.
- Dar a conocer a los candidatos las políticas de contratación y promoción interna, estableciendo unas prácticas que les permitan diseñar su carrera en la empresa e integrarse en la cultura de la misma

- Informar al candidato de la existencia o no de período de prueba, y de las condiciones del futuro contrato (salario, vacaciones, seguros, programas de formación, etcétera).

En la orientación y ubicación debe incluir la asignación inicial de los nuevos empleados, la promoción y el cambio de destino hasta la finalización de la relación laboral:

- Ante la llegada de un nuevo empleado, poner en marcha un programa de orientación que le permita comprender y aceptar los valores, normas y creencias que tienen las otras personas de la organización.
- Dar a conocer las políticas que fijan los criterios de promoción e informar sobre las vacantes que se produzcan.
- Utilizar los programas de *outplacement* como forma de mitigar los efectos en caso de despido.

Tiene que establecer un sistema de comunicación interno que incorpore a la información la escucha atenta y la emoción:

- Favorecer una comunicación libre de prejuicios y juicios de valor.
- Utilizar un lenguaje sencillo, claro y preciso que favorezca la transparencia de los mensajes.
- Fomentar la comunicación entre los directivos y el resto de empleados, favoreciendo el desarrollo de la empatía.
- Establecer canales de comunicación que permitan el seguimiento de los mensajes y la retroalimentación.
- Poner en marcha un programa de sugerencias y quejas que garantice la confidencialidad y el anonimato.

- Implementar un programa de asesoría al personal encaminado a analizar, explorar y resolver problemas tanto profesionales como personales de los empleados.

También debe desarrollar políticas de formación destinadas a la capacitación de los empleados:

- Fomentar la formación en el puesto.
- Establecer programas de formación universales y equitativos que permitan el desarrollo humano y profesional, y favorezcan la promoción.
- Desarrollar programas de formación que ofrezcan el máximo de aspiraciones individuales acordes con las capacidades de la persona.

Además, tiene que establecer un programa de desarrollo de carreras para fijar la relación de puestos que podrá llegar a desempeñar un trabajador a lo largo de su vida laboral:

- Diseñar los planes de carrera unificando los criterios de formación, evaluación y promoción.
- Establecer métodos de colaboración entre la DRRHH y los trabajadores para analizar el tipo de trabajo que mejor se adapte e interese al trabajador.
- Promover la existencia de planes de carreras para todos los trabajadores que aseguren la igualdad de oportunidades.
- Implantar sistemas de promoción equitativos, transparentes y universales.
- Implicar a los superiores jerárquicos en este proceso.

Fijar un proceso de evaluación del desempeño que permita valorar la forma en la que el trabajador realiza las tareas que conlleva su puesto de trabajo:

- Establecer estándares objetivos, confiables y justos del desempeño individual.

- Orientar la evaluación del desempeño a resaltar lo positivo y buscar soluciones de lo negativo.
- Conceder al trabajador la responsabilidad de su trabajo.
- Determinar los indicadores que se van a utilizar como medida del desempeño y comunicarlos a todos los trabajadores.
- Proporcionar *feedback* tanto a los superiores como a los propios trabajadores sobre su desempeño y logros.
- Utilizar las evaluaciones como medida de promoción.

Regular, a través de una política de compensación, las directrices sobre las retribuciones que los trabajadores de la organización reciben a cambio de su actividad laboral:

- Establecer una política de compensación capaz de atraer y mantener a las personas adecuadas para la organización.
- Desarrollar políticas de compensación que sean justas y equitativas, manteniendo tanto la equidad interna como la externa.
- Fijar una política de incentivos que sea pública y equitativa.
- Respetar los compromisos adquiridos con los trabajadores.

2.4 Conclusiones

Existe una corriente de la literatura de recursos humanos que aboga por una intensificación en el uso de prácticas laborales “humanizadoras” especialmente si quiere conseguirse una correcta implementación de estrategias competitivas que requieren la implicación del trabajador en el proceso. Para que puedan implementarse prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, es importante que se tenga una cultura de empresa fuerte basada en valores compartidos (Camps y Luna-Arocas, 2008). Por otro lado, los

directivos utilizan las tradiciones y las creencias para motivar a los miembros de la organización a sustituir sus objetivos individuales por el compromiso a los valores organizativos (Ouchi, 1980). Puesto que la gestión ética de recursos humanos está basada en el compromiso de sus miembros, nuestra conclusión es que se trata de una gestión de alto rendimiento.

La conclusión teórica que se deriva del análisis que hemos realizado es que cuando se aplica el Modelo propuesto, la GERRHH adquiere una proyección estratégica que permitiría a la empresa generar una ventaja competitiva sostenible. La principal novedad del Modelo es la incorporación de la Ética a la gestión de recursos humanos, tanto a nivel organizativo como personal, lo que permitirá una mejor implementación de las prácticas y rutinas de gestión de recursos humanos. Sin embargo, esta novedad supone una limitación a la hora de la contrastación empírica, puesto que la naturaleza de las principales variables a observar es cualitativa, no cuantitativa.

En futuros trabajos nos proponemos seguir profundizando en esta línea de investigación contrastando con trabajos empíricos la influencia de la GERRHH en los resultados organizativos a través de la aplicación del Modelo GERRHH.

2.5 Bibliografía

- [1] AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, 14, págs. 33-46.
- [2] ARGIRYS, C. (1957): “The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment”, *Administrative Science Quarterly*, 25, págs. 541-555.
- [3] ARTHUR, J.B. (1992): “The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills”, *Industrial and Labor Relations Review*, 45, págs. 488-506.

- [4] ARTHUR, J.B. (1994): “Effects of Human Resource Management Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, 37, (3), págs. 670-687.
- [5] BAE, J. y LAWLER, J.J. (2000): “Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy”, *Academy of Management Journal*, 43 (3), págs. 502-517.
- [6] BARNEY, J. (1986): “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”, *Management of Science*, 32, págs. 1231-1241.
- [7] BARNEY, J. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17, págs. 99-120.
- [8] BARNEY, J. y WRIGTH, P.M. (1998): “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, 37 (1), págs. 31-46.
- [9] BAYO, A. y MERINO, J. (2002): “Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, págs.227-265.
- [10] BECKER, B.E. y GERHART, B. (1996): “The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, *Academy of Management Journal*, 39, págs. 779-801.
- [11] BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; PICKUS, P.S. y SPRATT, M.F. (1997): “HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations”, *Human Resource Management*, 36, págs. 39-47.

- [12] BECKER, B.E. y HUSELID, M.A. (1998): “High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, págs. 53-101.
- [13] BOXAL, P.F. (1996): “The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm”, *Human Resource Management Journal*, 6 (3), págs. 59-75.
- [14] CAMPS TORRES, J. y LUNA-AROCAS, R. (2008): “Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructura”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, abril, págs. 113-138.
- [15] CAPPELLI, P. y CROCKER-HEFTER, A. (1996): “Distinctive Human Resources are Firm’s Core Competencies”, *Organizational Dynamics*, 24 (3), págs. 7-22.
- [16] CLAVER, E.; GASCÓ, J.L. y LLOPIS, J. (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, 2ª edición, Civitas, Madrid.
- [17] COLLIS, D.J. (1994): “Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?”, *Strategic Management Journal*, 15, págs. 143-152.
- [18] CONNER, K.R. (1991): “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm?”, *Journal of Management*, 17, págs.121-154.
- [19] COYNE, K.P. (1986): “Sustainable Competitive Advantage, What it is and What it isn’t”, *Business Horizons*, 29, págs. 54-61.
- [20] CUERVO, A. (1999): “La dirección estratégica de la empresa: reflexiones desde la economía de la empresa”, *Papeles de Economía Española*, 78-79, págs. 34-55.

- [21] DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. (1996): “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, 39 (4), págs. 949-969.
- [22] DELERY, J.E. y DOTY, D.H. (1996): “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, 39, págs. 802-835.
- [23] DE SAÁ PÉREZ, P. y GARCÍA FALCÓN, J.M. (2001): “El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorro españolas”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8, págs. 109-136.
- [24] DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): “Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, *Management Science*, 35 (12), págs. 1504-1513.
- [25] DURÁN HERRERA, J.J. (2009): “La función económica de la empresa socialmente responsable”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1, págs. 49-70.
- [26] FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, 56, págs.178-193.
- [27] FERNÁNDEZ DE TEJADA, V.; LÓPEZ, M.D. y SAAVEDRA, I. (2005): “La gestión ética en las medianas empresas”, en A. Araujo y J. Forcada (ed.), *Best Papers Proceedings of AEDEM*, XIX Congreso Anual, AEDEM, Vitoria, págs. 363-370.
- [28] FERRIS, G.R.; ARTHUR, M.M.; BERKSON, H.M. y KAPLAN, D.M. (1998): “Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization

Effectiveness Relationship”, *Human Resource Management Review*, 8 (3), págs. 235-264.

[29] GARCÍA MARZÁ, V.D. (2003): “Auditoría ética: un instrumento para el diálogo empresarial”, *Sistema*, 174, págs. 3-20.

[30] GARCÍA MARZÁ, V.D. (2004): *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid.

[31] GARCÍA-TENORIO, J. y SABATER, R. (eds.) (2004): *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Thomson, Madrid.

[32] GASALLA, J.M. (2004): *La nueva dirección de personas*, Pirámide, Madrid.

[33] GÓMEZ MEJÍA, L.R. y BALKIN, D.B. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, Madrid.

[34] GRANT, R.M. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 17, págs.114-133.

[35] GRANT, R.M. (1996): *Dirección Estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones*, 3ª ed. Civitas, Madrid [vo. (1992): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Basil Blackwell, Cambridge].

[36] HALL, R. (1992): “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, 13, págs. 135-144.

[37] HOQUE, K. (1999): “Human Resource Management and Performance in the U.K. Hotel Industry”, *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), págs.419-443.

- [38] HUSELID, M.A. (1995): “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 38 (3), págs. 635-672.
- [39] HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. (1997): “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, 40 (1), págs. 171-188.
- [40] ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997): “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity”, *American Economic Review*, 87 (3), págs. 291-313.
- [41] ICHNIOWSKI, C. y SHAW, K. (1999): “The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants”, *Management Science*, 45 (5), págs. 704-721.
- [42] ITAMI, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- [43] JENNINGS, M.M. (2002): *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*, 4ª ed., Thomson, Canadá.
- [44] KAMOCHE, K. (1996): “Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability of the Firm”, *Journal of Management Studies*, 33, págs.213-233.
- [45] KAMOCHE, K. y MUELLER, F. (1998): “Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective”, *Human Relations*, 51 (8), págs.1033-1060.
- [46] KAY, J. (1994): *Fundamentos del éxito empresarial: El valor añadido de la estrategia*, Ariel, Barcelona. [vo. (1993): *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value*, Oxford University Press].

- [47] KOCH, M.J. y McGRATH, R.G. (1996): “Improving Labour Productivity: Human Resource Management Policies do Matter”, *Strategic Management Journal*, 17 (2), págs. 335-354.
- [48] KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, *Organization Science*, 3, págs. 383-397.
- [49] LADO, A.A.; BOYD, N.G. y WRIGHT, P. (1992): “A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 18 (1), págs. 77-91.
- [50] LADO, A.A. y WILSON, M.C. (1994): “Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: Competency-Based Perspective”, *Academy of Management Review*, 19, págs. 699-727
- [51] LAWLER, E.E., III (1986): *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [52] LEE, J. y MILLER, D. (1999): “People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms”, *Strategic Management Journal*, 20, págs. 579-593.
- [53] LENGNICK-HALL, C.A. y LENGNICK-HALL, M.L. (1988): “Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology”, *Academy of Management Review*, 13, págs. 454-470.
- [54] LIPPMAN, S.A. y RUMELT, R.P. (1982): “Uncertain Imitability: and Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition”, *Bell Journal of Economics*, 13, págs. 418-438.

- [55] LÓPEZ, J.A. y SABATER, R. (2000): “La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión”, *Documento de trabajo DT 2/00*, Facultad de Economía y Empresa-Fundación Caja Murcia, Universidad de Murcia.
- [56] LÓPEZ CABARCOS, M.A. y VÁZQUEZ ABAD, J. (1995): “La ética en la gestión de los Recursos Humanos”, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. L, 155, agosto, págs. 291-300.
- [57] MAHONEY, J.T. y PANDIAN, J.R. (1992): “The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 13, págs. 363-380.
- [58] MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1993): *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*, Ariel, Barcelona.
- [59] MINTZBERG, H. (1978): “Patterns in Strategy Formulation”, *Management Science*, 24, págs. 934-948.
- [60] MULLER, F. (1996): “Human Resources as Strategic Assets: an Evolutionary Resource-Based Theory”, *Journal of Management Studies*, 33 (6), págs.757-785.
- [61] NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (2002): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*, 3ª ed. Thomson-Civitas, Madrid.
- [62] NELSON, R. y WINTER, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- [63] NELSON, R. (1993): *National Innovation Systems*, Oxford University Press, New York.
- [64] OSTROFF, C. y BOWEN, D.E. (2000): “Moving HR to a Higher Level. HR Practices and Organizational Effectiveness”, págs. 211-266 en KLEIN, Katherine J. y

KOZLOWSKI, Steve W.J. (ed.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations, Foundations, Extensions, and New Directions*, Jossey-Bass, San Francisco.

[65] OSTROFF, C. y BOWEN, D.E. (2004): "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the Strengths of de HRM System", *Academy of Management Review*, 29 (2), págs. 203-222.

[66] OUCHI, W.G. (1980): "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, págs. 129-141.

[67] PIEPER, R. (1990): *Human Resource Management: An International Comparison*, Walter de Gruyter, Berlín.

[68] PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14 (3), págs. 179-191.

[69] PFEFFER, J. (1994): "Competitive Advantage Through People", *California Management Review*, 36, págs. 9-29.

[70] PFEFFER, J. (1998): *La ecuación humana*, Gestión 2000, Barcelona [vo.(1998): *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, EEUU].

[71] PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

[72] PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

[73] PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2006): "The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review, Strategy and Society*, December, págs. 1-15.

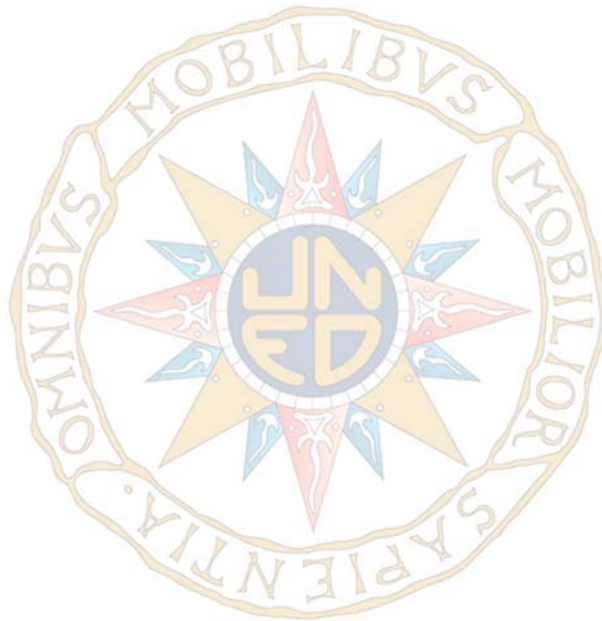
- [74] PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, 90, págs. 79-91.
- [75] PURCELL, J. y AHLSTRAND, B. (1994): *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*, Oxford University Press, Oxford.
- [76] REED, R. y DE FILLIPPI, R. (1990): “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, 15, 88-102
- [77] ROCHE, W.K. (1999): “In Search of Commitment-Oriented Human Resource Management Practices and the Conditions that Sustain Them”, *Journal of Management Studies*, 36, págs. 653-678.
- [78] RUMELT, R.P. (1984): “Towards a Strategic Theory of the Firm”, en LAMBS, Robert Boyden (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, págs. 556–570.
- [79] RUMELT, R.P. (1987): “Theory, Strategy and Entrepreneurship”, en TEECE, David (ed.) *The Competitive Challenge*, Ballinger books, Cambridge, págs.137-158.
- [80] SAAVEDRA, I.; PÉREZ, E.; RODRIGO, B. y FERNÁNDEZ DE TEJADA, V. (2003): *Dirección de recursos humanos*, UNED, Madrid.
- [81] SASHKIN, M. (1984): “Participative Management is an Ethical Imperative”, *Organizational Dynamics*, 12 (4), págs. 5-22.
- [82] SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*, Harper & Row, New York.
- [83] SCHULER, R. y JACKSON, S.E. (1987): “Linking Competitive Strategy with Human Resource Practices”, *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.

- [84] SCULLION, H. y STARKEY, K. (2000): “In Search of the Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm”, *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), págs.1061-1081.
- [85] TEECE, D.J. (1990): “Innovación tecnológica y éxito empresarial”, en *La gestión de la empresa de alta tecnología*, Ariel, Barcelona, págs. 117-144.
- [86] TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 18 (7), págs. 509-534.
- [87] TEECE, D.J. (1998): “Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets”, *California Management Review*, 40, págs. 55-79.
- [88] ULRICH, D. (1998): “A new mandate for human resources”, *Harvard Business Review*, 76 (1), págs.124-135.
- [89] ULRICH, D. (1998): “Capital intelectual = capacidad x compromiso”, *Harvard Deusto Business Review*, 86 págs. 28-40.
- [90] VALLE, R.; MARTIN, F.; ROMERO, P.M. y DOLAND, S.L. (2000): “Business Strategy Work Processes and Human Resource Training: Are they Congruence?”, *Journal of Organizational Behavior*, 21, págs. 283-297
- [91] WALTON, R.E. (1985): “From ‘Control’ to ‘Commitment’ in the Workplace”, *Harvard Business Review*, 63 (2), págs. 77-84.
- [92] WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5, págs. 171-180.
- [93] WOOD, S.J. y ALBANESE, M.T. (1995): “Can we Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?”, *Journal of Management Studies*, 32, págs. 215-247.

- [94] WOOD, S.J. y DE MENEZES, L.M. (1998): “High Commitment Management in the U.K.: ‘Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers’ Manpower and Skills Practices Survey”, *Human Relations*, 51 (4), págs. 485-515.
- [95] WRIGHT, P.M.; McMAHAN, G.C. y McWILLIAMS, A. (1994): “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), págs. 301-326.
- [96] WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. (1998): “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, 23 (4), págs. 755-772.
- [97] WRIGHT, P.M.; McCORMICK, B.; SHERMAN, W.S. y McMAHAN, G.C. (1999): “The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance”, *International Journal of Human Resource Management*, 10 (4), págs. 551-571.
- [98] YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W. y LEPAK, D.P. (1996): “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, 39, págs. 836-866

CAPÍTULO 3

ANALYZING DISABILITY IN SOCIALY RESPONSIBLE COMPANIES



Analyzing Disability in Socially Responsible Companies

Ana Isabel Segovia-San-Juan¹ · Irene Saavedra²
· Victoria Fernández-de-Tejada²

Accepted: 30 November 2015 / Published online: 11 December 2015

© Springer Science+Business Media Dordrecht 2015

Abstract The incorporation of People with Disability (PWD) in organizations is a subject taken up by international organizations, such as the European Union and the United Nations, which has had subsequent consequences in Spain with the development of legislation and specific initiatives. In this paper we have considered the concept of disability as part of diversity and, above all, as a fundamental subject of human rights and justice, which has allowed us to include the collective of PWD among the stakeholders of companies. The research on the incorporation of disability as an integral part of the policies of Corporate Social Responsibility (CSR) in companies is very recent, although the term Corporate Social Responsibility and Disability is already used. The main objective of this paper is to analyze the commitment with PWD of Spanish companies considered socially responsible by the sustainability indices used. We have included in four large dimensions (*Stakeholders*, *Visibility*, *Human Resources* and *Accessibility*) the indicators that have allowed us to analyze the information on PWD published by these companies in their sustainability reports or similar documents accessible through their websites. The results suggest that the companies are more concerned about improving their image towards the exterior than for the commitment with their own employees, which is consistent with the dimension *Visibility* being where the companies carry out more actions in favor of PWD.

The authors contributed equally to this work.



Irene Saavedra

isaavedra@cee.uned.es

Ana Isabel Segovia-San-Juan

asegovia@cee.uned.es

Victoria Fernández-de-Tejada

vfernandez@cee.uned.es

¹ Department of Accounting, Faculty of Economic and Business Sciences, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Pº Senda del Rey, nº 11, 28040 Madrid, Spain

² Department of Business Organization, Faculty of Economic and Business Sciences, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Pº Senda del Rey, nº 11, 28040 Madrid, Spain

Keywords People with Disability · Corporate Social Responsibility · Sustainability Index · Commitment · Corporate Social Responsibility and Disability

3.1 Introduction

The problem of disability derives from a more generic one which is the principle of equality (Campoy Cervera and Palacios 2007); in this regard, the protection of the rights of People with Disability (PWD) must be included in the so-called specification or requirement process of human rights whose ultimate meaning is the protection of especially vulnerable collectives (Núñez 1989). The concept of disability, understood from the perspective of the recognition of rights, arises from the relation between the disability itself and society's barriers against this situation, with this relationship being that which generates the social disadvantage that must be overcome.

Over time, three models of social treatment of disability have been identified: noninclusion, rehabilitative and social, coexisting the three at present (Palacios Rizzo 2004). The first considers that disability has its origin in religious causes, and its consequence is exclusion. In the rehabilitative model, also called medical, the origin of the disability is medical-scientific, and it considers that the persons with disability have something to contribute to society insofar as they are rehabilitated to be considered as valid, that is, they are standardized.

The social model is the one that best includes the focus of this article because it shows that the cause of the problem is the limitations that the society has in providing the services that the PWD need, who can contribute to the society in the same measure as the persons without disability. With this perspective, the current society is taking an important step, going from some concepts that stigmatize the PWD to another where disability is understood as a human rights issue (Victoria Maldonado 2013). It defends the standardization of the society so that it can tend to the needs of all the persons, since it is the form in which the society is designed that affects the PWD.

Good evidence of the importance that society is giving to the PWD is the Independent Living Movement (ILM)

¹ which has been defending the need for society to permit the independence of the PWD due to their being the ones that assume the responsibility in the management of the services that affect them, including the specific legislation on the subject (García Alonso 2003).

The ILM has experienced notable growth in Europe where it already has different associations. In Spain in 2001 the Foro de Vida Independiente y Divertad² was created with members in all of Spain and other countries who make up a forum of philosophical reflection and fight for the rights of persons with functional diversity. The principle of independent life is provided in Law 51/2003, which defines it “as the situation in which the person with disability exercises the decision-making power on his own existence and participates actively in the life of his community, according to the right of free development of the personality” (Article 2).

In 2011 The European Network on Independent Living³ was founded, which has members all over Europe. In it participate the PWD, the independent life organizations and their non-disabled allies. It represents the movement of disability, of human rights and of social inclusion based on solidarity, support between peers, democracy, mainstreaming disability and self-determination.

The World Report on Disability (World Health Organization 2011) alerted that more than a billion persons lived worldwide with some form of disability, of which nearly 200 million experienced considerable difficulties. In Spain, according to the

¹ For further information, you can check: <http://www.ncil.org/about/aboutil/>

² www.forovidaindependiente.org.

³ www.enil.eu

Instituto Nacional de Estadística (INE), in 2008 there were a total of 3.85 million persons with disability residing in homes that declared having disability or limitation (INE 2008) of which 28.30 % worked. On the other hand, the Active Population Survey includes the State PWD Database, which provides information on the characteristics of the citizens that have been official recognized as PWD with a disability equal to or over 33.00 %, according to the assessment procedure established by Royal Decree (RD) 1971/1999, modified by RD 1856/2009. According to the cited State PWD Database, the employed rate of the PWD in 2013 was 24.30 % (INE 2013).

The concern of the European Union (EU) for the PWD is made clear in several actions. Thus, the Council of the EU (2001) adopted the Decision that 2003 was The European Year of PWD, since that year was the tenth anniversary of the adoption by the United Nations General Assembly (UN) of the Standard Rules on the Equalization of Opportunities for PWD (UN 1994). It can be said that this was the starting point for putting into motion initiatives on the international level, and specifically European, which also led to Spanish initiatives.

The rights of the PWD are specifically included in the Convention on the Rights of the PWD of the UN—the Convention, in the Charter of Fundamental Rights of the EU—the Charter—and in the Treaty on the Functioning of the EU—the Treaty.

The Convention (UN 2006) is the first legally binding international instrument in the area of human rights and requires the States Parties to the EU to protect and safeguard all the human rights and fundamental freedoms of the PWD. It establishes that among these persons are those who have long-term physical, mental, intellectual or sensorial deficiencies, and, that interacting with different barriers can impede

their full and effective participation in the society in equality of conditions with others. Therefore, the European Disability Strategy (Official Journal EU 2011) identified eight primary action areas that will allow the suppression of barriers: accessibility, participation, equality, employment, education and training, social protection, healthcare and external action.

For its part, the Charter (Official Journal EU 2010) includes that human dignity is inviolable and must be respected and protected (Article 1). Furthermore, it established the prohibition of all discrimination due to disability (Article 21) and recognized the right of the PWD to benefit from measures that guarantee their autonomy, their social and professional integration and their participation in the life of the community (Article 26).

Finally, the Treaty (Official Journal EU 2012) stipulates that the EU will try to fight against any discrimination based on disability in the definition and execution of policies and actions (Article 10), and that it may adopt appropriate actions to fight against discrimination based on disability (Article 19).

The European Strategy 2020 (European Commission 2010) is a strategy for the growth of the EU that must allow Europe to attain intelligent growth through the development of knowledge and innovations, sustainable, based on a greener economy, more efficient in the management of resources, and more competitive and integrating, aimed at reinforcing employment and social and territorial cohesion.

Related to this is the European Disability Strategy (EDS) 2010–2020 (Official Journal EU 2011), that defends that it is essential for the PWD to participate fully in the economic and social life in order for the European Strategy 2020 to be successful. For example, to build a society that includes everyone in order to offer market

opportunities and promote innovation. The EDS also makes it clear that there are strong business arguments in favor of the services and products being accessible for everyone, given the demand of a growing number of consumers of advanced ages (more than a third of the persons over 75 years of age suffer some type of disability, and more than 20.00 % have very limited capacities). In turn, the Spanish Disability Strategy 2014–2020 whose action plan was approved by the Council of Ministers of Spain (2014), and that has its regulatory support in Legislative RD 1/2013, identifies five primary action axes: equality for all persons, employment education, accessibility and stimulation of the economy.

It can be said, therefore, that the beginning of the actions in favor of the PWD were produced starting from the European Year of People with Disability (2003), establishing from that time different legal initiatives among which can be highlighted in Spain Law 41/2003 that establishes assets protection of the PWD; Law 51/2003 on equality of opportunities, non-discrimination and universal accessibility of people with disability; Law 53/2003 on public employment of disabled persons; RD 1414/2006 which determines the consideration of person with disability for the effects of the Law 51/2003; RD 290/2004 which regulates the labor enclaves as a measure to promote employment of the PWD and Law 49/2007 that includes the sanction regime. Law 26/2011 adapts the regulations to the Convention on the Rights of PWD of the UN, and Law 2/2011 on Sustainable Economy, extended by the Organic Law 4/2011, introduces the concept of integration of disability in both the companies of the public sector and in the area of Corporate Social Responsibility (CSR). Finally, Legislative RD 1/2013 which approves the Rewritten Text of the General Law of Rights of the PWD and of their social inclusion, which repeals Law 13/1982, Law 51/2003 and Law 49/2007.

The objective of this paper is to analyze the commitment of Spanish companies that are socially responsible towards the PWD, understanding as commitment their obligations contracted with this collective through the actions that they carry out beyond the legal requirement. For this, we have established a series of indicators which we have compared with the information provided by the companies in their websites.

This article, beside this introduction, has a heading dedicated to relating CSR with the PWD, followed by the proposal of indicators and of the selection of companies considered socially responsible for being included in some of the sustainability indices chosen. Finally, the results are analyzed and the conclusions reached are summarized.

3.2 Corporate Social Responsibility and People with Disabilities

Many years have transpired since Carroll (1991, 1999) analyzed the nature of CSR, breaking it down in its different elements in contrast to the Friedman's (1970) traditional view for whom the most important element for business is to maximize profits and reward stockholders. Business ethics have been seen as a stimulator of a positive impact on the development of intellectual capital (Su 2014) and as a strong management tool (Porter and Kramer 2006). But, in addition, the CSR is a way of taking into account the interests of all the involved agents, which in the medium and long term can signify an increase in their market value (García-de-Madariaga and Rodríguez-de-Rivera-Cremades 2010) and must always be related to ethical and sustainability aspects (Muñoz-Martín 2013).

In contrast to Friedman (1970), social interest is also a common interest of the shareholders. Therefore, what must be pursued is the creation of value that is sustained and not based only on short-termism (Sánchez-Calero 2013). On the other hand, we coincide with Fontrodona and Argandoña (2011) who affirmed that the well understood

CSR does not consist of distributing profits, but rather in how they are generated.

One of the most complete compilations of articles related to the CSR corresponds to Aguinis and Glavas (2012) who made a review of the literature based on 588 scientific articles and 102 books and book chapters. They offer a multilevel and multidisciplinary theoretical framework that synthesizes and integrates the literature at the institutional, organizational, and individual levels of analysis.

In addition, in each dimension of the CSR (economic, social and environmental) there are different topics (Pajuelo Moreno 2014), such as, for example, environmental (De Roeck and Delobbe 2012), strategic (Ioannou 2010), business ethics (Tsalikis et al. 2014), gender (Boulouta 2013), leadership (Vlachos et al. 2013), SMEs (Fassin et al. 2011), reputation (Eberle et al. 2013), human rights (Fasterling and Demuijnck 2013) and diversity (Hafsi and Turgut 2013; Melé and Sánchez-Runde 2013; Patel and Schaefer 2009; Stewart 2011), among others.

Despite all these contributions, the papers that relate the CSR with the PWD are quite scarce. By carrying out a review of the literature on disability, we observe the existence of papers related with employment (Calderón and Calderón 2012; König and Schalock 1991; López Pino and Seco Martín 2005; Monteleone and Mozzana 2009; Schrader et al. 2014), with independent life (Barnes and Mercer 2005), the incorporation of the UN standards (Fasterling and Demuijnck 2013), and with full incorporation of the PWD in organizations (Villanueva Flores and Valle Cabrera 2011).

Disability can be considered a construct of the difference in the organizations, as shown by Williams and Mavin (2012) who carried out an exhaustive study on the different views that disability has had in the studies of organization. “The review has identified that, while the epistemological project and difference literatures are well

developed, they lack a full engagement with disability theory to conceptualize disability, impairment and ableism” (Williams and Mavin 2012, p. 174).

In this article we consider disability as a part of diversity, and integration of the PWD in the organizations as a basic issue of human rights and of justice, a virtue acclaimed as the first virtue of the social institutions (Rawls 1971). On the other hand, attention to diversity as an integrating element of the CSR must be related to the impacts on society, valuing the need for the companies to integrate in their strategy and in their operations the expectations of the stakeholders in order to thus maximize their capacity for creating value for the society as a whole (European Commission 2011).

Currently the term Corporate Social Responsibility and Disability is being used which can be defined as the mainstreaming the dimension of disability in the different aspects of the CSR policy of the companies, considering the PWD collective among its stakeholders. The European Network for CSR and Disability⁴ operates in connection with the most significant milestones within this field at the European and international levels, and has been encouraged by the ONCE Foundation (Fundación de la Organización Nacional de Ciegos de España)⁵.

Besides all the cited initiatives, there is an additional encouraging element that without doubt will strengthen the number of studies on CSR and Disability, such as the fact that the Global Reporting Initiative⁶ has included in its version 4 (GRI4) specific indicators on PWD: LA12; LA16; PR5⁷. Complementing this initiative of GRI4, the ONCE Foundation along with GRI (GRI and ONCE 2015) have published a guide to help companies communicate their commitment with respect for and promotion of the

⁴ <https://csr-d.eu/en>.

⁵ www.fundaciononce.es.

⁶ www.globalreporting.org

⁷ www.globalreporting.org/reporting/g4

rights of the PWD.

3.3 Assessing Disability through Indicators

The development of measuring instruments that help the companies to determine their position on a certain variable with the aim of evaluating, understanding and predicting their behavior, has become a necessity for society. This is affirmed by Cronje and Van Wyk (2013) who argue that the current research on CSR lacks meaning without measurements of behavior that may be used to compare the social performance of the different organizations.

We find many definitions that bring us close to the concept of an indicator (García et al. 2010) that can have quantitative and qualitative components. The indicators have to be quantitative whenever possible, although some aspects of sustainability, in particular those related to ethics and social performance, can be expressed more significantly in qualitative terms, with achieving the appropriate combination of both being ideal (Azapagic 2003, 2004).

The development of the indicators must be a dynamic process, subject to continual revision and improvement within the organization (Keeble et al. 2003). This dynamism is what has allowed the evolution of these measurement instruments. Traditionally, the companies used only financial indicators to evaluate their company effectiveness. Later, as a consequence of the demands for information from the stakeholders, the sustainability reports were incorporated, integrating in a single document indicators that include the financial, environmental and social aspects of the company. In recent years, international research has taken another step, focusing on the development of integrated indicators that allow interrelating the different aspects of sustainability and reducing the number of performance measurements in order to facilitate the decision-

making process (e.g. Azapagic 2004; Krajnc and Glavic 2005; Kumar et al. 2009).

The responsible behavior of the organizations is affected by the stakeholders' reactions, which that can penalize or favor the companies (Vives 2014). Therefore, the use of indicators is not only useful for making decisions, but also for communicating the different results to the stakeholders. In fact, the relevance of the sustainability reports is that they are a basis for dialog with them, since in this way the company will optimize their performance and will improve their reputation (Strandberg 2010). As pointed out by Gomiz (2004, p. 59) "the CSR refers above all to the quality of the relations that the company has with its stakeholders. It is not solely to communicate, but rather to have a dialog with the parties and to involve them in this dialog".

In order to analyze the policies related to the PWD of the Spanish companies considered socially responsible by the sustainability indices, we have prepared a set of indicators taking into consideration those proposed by The European Network for CSR and Disability (CSR+D 2011), which were developed in accordance with the Corporate Social Responsibility and Disability Guide (ONCE Foundation 2009). Six dimensions are shown in the model CSR+D (2011): Leadership and Strategy, Employment, Accessibility, Clients/Employees, Suppliers and Social Action, with a total of 10 indicators.

One of the principal contributions of our work is to have improved the structure and to have increased the number of indicators offered by CSR+D (2011), which allows conducting a detailed study of the commitment with disability in the socially responsible companies. In our proposal, contained in Table 1, we have tried to offer a number of indicators that is not too high and for them to be easy to apply, following the recommendation of authors such as Krajnc and Glavic (2003).

In order to configure our proposal on indicators, we have considered essential to gather in a first dimension, *Stakeholders*, all the agents related to disability since, in this way, a global vision of the commitment of the company with all of them is achieved. We have included in this dimension the Employees with Disability (EWD), the Sheltered Work Centers (SWC)⁸, the Clients with Disability (CWD), the hiring policy of the Suppliers of the company and the Social Action aimed at supporting disability.

Table 1 Proposal on Indicators for Assessing the Commitment of Companies with PWD

Topic	Indicator
<i>Stakeholders</i>	
Employees with Disability	Number/% Employees with Disability Professional status
Sheltered Work Centers	Actions with Sheltered Work Centers
Clients with Disability	Specific Policies designed for Clients with Disability
Suppliers	Specific Policies with Suppliers
Society	Social Action aimed at People with Disability Support for Employees with Disabled Family Members Collaborations with Institutions involved with People with Disability Volunteering Actions
<i>Visibility</i>	
Code of Conduct	Code of Conduct with specific reference to Disability
Sustainability Report	Sustainability Report and other documents with specific reference to Disability
Other Actions	Events targeting People with Disability
<i>Human Resources</i>	
Specific Programs	Training and awareness programs about Disability for Employees
Recruitment	Attention to Disability in the Recruitment
<i>Accessibility</i>	
Website	Website Accessibility
Facilities	Accessibility measures in Facilities
Accessibility Clients with Disability	Accessibility for Clients with Disability
Accessibility Employees with Disability	Accessibility for Employees with Disability

⁸ The SWC originated in Spain in the year 1985 as an employment formula for the PWD, with its main objective being to promote the labor and social integration of this collective. In accordance with RD 364/2005, one of the alternative measures that Spanish companies can adopt in order to fulfil the current regulations and cover the personnel quota of PWD are the actions carried out with these centers

The second dimension is *Visibility*, which shows the actions and mechanisms developed by the company to make their strategies known on the subject of disability, or to give publicity to this type of initiatives in order to obtain greater knowledge of its social diversity factor.

In the third dimension, *Human Resources*, we analyze the company policies aimed at the integration of PWD and, specifically, we focus on the training and awareness programs carried out for employees, as well as the attention given to disability in the hiring processes. Lastly, the fourth dimension measures *Accessibility* in different areas: website, installations and the adaptation of spaces and tools for clients as well as employees with disability.

We obtained a total of 18 indicators to evaluate the commitment of the company on disability (Table 1). Given that our analysis was conducted through the review of the information that the companies supply on their websites, the indicators that we used are mostly of a qualitative character (see “[Appendix 1](#)” section which includes a Glossary of Terms).

3.4 Method

In order to conduct the study we selected the Spanish socially responsible companies included in the sustainability indices operative in Spain, the DJSI Europe and the FTSE4Good IBEX. In line with López et al. (2012) and Robinson et al. (2011), we considered that these companies possess good management or good practices in social responsibility. Once the sample of companies was chosen, we reviewed the information related to the PWD available in their websites through their annual reports and sustainability reports and CSR in order to apply to them our proposal of indicators, which has allowed us to analyze their commitment with the PWD.

3.4.1 Sustainability Indices

The Sustainability Indices permit conducting quantitative analyses that reflect independently the environmental, economic and social reality (Long et al. 2010). They are, as De la Cuesta González (2004) indicates, stock market indices with an ethical filter and they include companies that stand out for having better social and environmental behavior. That is, they unite financial results with ethical or social results.

The three principal Sustainability Indices existing are the Domini Social Index⁹, the Dow Jones Sustainability Index (DJSI)¹⁰ and the Financial Times Stock Exchange Index (FTSE4Good)¹¹ which obtain the information from different agencies specialized in social rating (Consolandi et al. 2009; De la Cuesta González and Valor Martínez 2003; Núñez 2003). Authors such as Barcellos de Paula (2010) and Ochoa Berganza (2013) also include other indices, such as the Corporate Sustainability Index, very representative in Latin America, and the Sustainable Price and Quotation Index, focused on the Mexican market. Other indices used are the ARESE Sustainability Performance Index (ASPI) that operates in France or the Calavert Social Index, focused on the large American companies (Escrig- Olmedo et al. 2010).

In this paper we have focused on the indices in operation in Spain that allow us to measure the commitment of the Spanish companies with sustainability and the

⁹ In 1989, Peter Kinder, Steve Lydenberg and Amy Domini founded KLD. They offer institutional investors easy-to-use, comprehensive and accurate social research on US KLD maintains the Domini 400 Social Index (DSI), a common stock index consisting of 400 corporations that have passed multiple, broad-based social screens. For further information, you can check: http://web.net/*robrien/papers/sri/players/kld.html

¹⁰ In 1999, The Dow Jones Sustainability World Index was launched as the first global sustainability benchmark and is offered cooperatively by RobecoSAM Indices and S&P Dow Jones Indices. The indices provide an effective engagement platform for companies who want to adopt sustainable best practices. For further information, you can check: <http://www.sustainability-indices.com/>

¹¹ The FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. Transparent management and clearly-defined ESG criteria make FTSE4Good indices suitable tools to be used by a wide variety of market participants when creating or assessing responsible investment products. For further information, you can check: <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>.

CSR, specifically the DJSI and the FTSE4Good. There are several authors that use these indices as a basis for drawing up the sample that is the subject of analysis, either focusing only on the DJSI (Consolandi et al. 2009; Hawn et al. 2014; López et al. 2007; Nuñez 2003), or focusing on the FTSE4Good (Charlo Molina and Moya Clemente 2010; Sanz Santolaria and Alda García 2009; Velasco Gámez et al. 2010). On the other hand, other authors analyze both indices jointly (Chivite and Gallardo 2014; Escrig-Olmedo et al. 2010; Fernández et al. 2005; García-de-Madariaga and Rodríguez-de-Rivera-Cremades 2010; Navarro Espigares and González López 2006; Navarro and Hernández 2005).

The DJSI originated in 1999 in the United States and starts by considering sustainability as a business approach that pursues creating long-term value for the shareholders by means of taking advantage of the opportunities and efficient management of the risks inherent to economic, environmental and social development¹². It intends to award the companies that have a responsible attitude in carrying out their business, and it is inspired on five principles: innovation, governance, shareholder profitability and leadership and interaction with the different stakeholders.

In order to access this indice, the companies must answer a questionnaire that includes questions on economic aspects, codes of conduct, business reports or philanthropic aspects (Chivite and Gallardo 2014). It is divided in various indices and subindices between Europe, North America, Asia and Korea, in addition to having a global index (Knoepfel 2001). In this article we have used the European Index DJSI Europe created in 2001, which follows the same criteria of admission and has the same spirit as the general DJSI, listing in September 2014, out of a total of 154 companies, 10 Spanish

¹² www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp

ones.

Regarding the FTSE4Good, it originated in Great Britain in the year 2001 with the intention of identifying those companies that meet the standards of corporate, environmental and social responsibility (Chivite Cebolla et al. 2014). It has some criteria of inclusion linked to two primary areas, environmental and social, rejecting corruption and protecting human rights and the worker. It is, therefore, perfectly valid for analyzing the Spanish companies that are sensitive towards the CSR in general and towards the PWD in particular. It is formed by various indices: the FTSE4Good Global Index on the world level, the FTSE4Good USA Index for North American companies, the FTSE4Good Europe Index for the European market and the FTSE4Good Japan Index for Japanese companies.

In 2008 the FTSE4Good IBEX was created which includes companies from the IBEX 35 of the Spanish Stock Exchanges and Markets and from the FTSE Spain All Cap Index, which meets the standards of good practices in CSR (Charlo Molina and Moya Clemente 2010; Sanz Santolaria and Alda García 2009). The FTSE4Good IBEX at its launching was formed by 27 companies, increasing to 31 in September 2014.

The Spanish companies included in the DJSI Europe and the FTSE4Good IBEX meet sustainability standards recognized both in Europe and worldwide. Therefore, following Robinson et al. (2011) and López et al. (2012) we can speak of leading companies in CSR, with good management or good practices in social responsibility.

3.4.2 Socially Responsible Spanish Companies

The companies that we have selected are those that are included in either of the two aforementioned indices, since we consider them to be companies committed to CSR, ethical practices and concern for the environment and human rights. A universe

a priori favorable for the correct management of disability and, therefore, appropriate for being analyzed with the proposal of indicators that we have made in this paper.

There are six Spanish companies that are found in both indices: Banco Santander, Banco Bilbao Vizcaya (BBVA), Bolsa y Mercados Españoles (BME), Gas Natural, Repsol and Telefónica. Included exclusively in the FTSE4Good IBEX there are 24 companies: Abengoa, Acciona, Arcelormittal, Atresmedia, Banco Popular, Banco Sabadell, Bankinter, Caixabank, Deoleo, DIA, Enagás, Energía y Celulosa (ENCE), Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), Gamesa, International Airlines Group (IAG), Iberdrola, Mapfre, Mediaset, Meliá Hoteles (Meliá), NH Hoteles (NH), Obrascón Huarte Lain (OHL), Promotora de Informaciones Sociedad Anónima (PRISA), Prosegur and Red Eléctrica Española (REE). Meanwhile there are four that are exclusively listed in the DJSI Europe: Actividades de Construcción y Servicios (ACS), Amadeus, Ferrovial and Inditex¹³.

We had examined the information related to the PWD that the 34 companies offered through their annual reports, sustainability reports and CSR reports published in their websites consulted in January 2015 (see “[Appendix 2](#)” section for the Sources of Information of Analyzed Companies). We have not taken into account the actions carried out in the area of disability by the foundations of the companies, except in those cases in which the companies are directly involved.

In order to analyze the information that the companies offer on their policies regarding the PWD, we applied our indicator proposal included in Table 1 with the four identified dimensions: *Stakeholders*, *Visibility*, *Human Resources* and *Accessibility*.

¹³ Data of the FTSE4Good and of the DJSI Europe referring to September 2014.

In the course of the consultation of the websites, we encountered two difficulties. The first refers to the usability of some of the websites, which has complicated the access to the information. The second difficulty has to do with the variety of documents in which the information relevant to our study was found. In addition, on occasions, reference was made to documents that were not accessible to the general public, for which reason the information provided could not be confirmed.

3.5 Results

We analyze below the results obtained by the companies in each dimension according to the number of proposed indicators (see “[Appendix 1](#)” section which includes a Glossary of Terms). We assigned to each indicator the value of 1 in order to obtain the total score, with 9 being the maximum value possible in *Stakeholders*, 3 in *Visibility*, 2 in *Human Resources* and 4 in *Accessibility*.

3.5.1 Stakeholders

This dimension includes the groups most directly affected by the policies regarding PWD carried out by the companies and their results are shown in [Table 2](#).

Employees with Disability includes two indicators: the number or the percentage of workers with disability contracted by the company and the professional category that they occupy. Of the companies analyzed, 76.50 % offer data on the first of the mentioned indicators, while 32.40 % do so on the second. In addition, 11 companies provide information on the two indicators and 8 do not offer any data. In reviewing the information on the SWC, 21 companies (61.80 %) state that they collaborate or carry out actions with these centers. In relation to the CWD, only 5 of the 34 companies analyzed (14.70 %) reported their specific policies of attention to this collective. In the analysis of Suppliers, 35.30 % of the companies require from their suppliers a

specific non-discrimination commitment towards the PWD collective.

Society includes four indicators: social action, support of employees with family members with disability, collaborations with entities linked to disability and volunteering. The analysis of the information shows that more than half of the companies (64.70 %) carry out some type of social action related to the PWD; 41.17% provide support to employees with family members with disability; 76.47 % of the companies collaborate with organizations linked to the care of the PWD, and half (50.00 %) of the companies collaborate with organizations linked to care of the PWD.

In general terms, from the analysis of Table 2, it was found that in the dimension of *Stakeholders* the companies obtain high scores, with 13 companies (38.20 %) in a position between 4 and 5 points, and 10 companies (29.40 %) above the mean. In this dimension, the fact that scant attention was given to the CWD stands out, where it is only covered by 5 companies (14.70 %).

Of the 17 companies of the service sector analyzed, only two tend this indicator. It would seem logical to think that entities that work vis-à-vis the public (financial institutions, service stations, hotels, stores, etc.), would be interested in explicitly making it clear that they offer special attention to their CWD, as an added value to their typical activity.

3.5.2 Visibility

Visibility refers to the measures that the company takes to communicate to the society what degree of commitment it has with the PWD. This dimension is evidenced, basically, in the publication in their website of the Code of Conduct and of the CSR Report that usually include, in addition, all the information related to the actions of the company for the PWD.

More than half of the companies (61.76 %) expressly mention the PWD in their Code of Conduct or similar document, and 91.17 % include the PWD in some report. The companies can carry out other activities that also favor visibility, such as the specific Disability Days and other specific actions. Of the companies 38.24 % carry out this type of actions (Table 3).

Table 2 Stakeholders

	EWD		SWC		CWD		Suppliers		Society		Total		
	N/%	Professional status	Actions	Specific policies	Specific policies	Specific policies	Suppliers	Social action	Support EWD family members	Collaboration	Volunteering actions		
ABENGOA	✓							✓					1
ACCIONA	✓		✓			✓		✓		✓	✓		5
ACS	✓							✓		✓			4
AMADEUS	✓					✓				✓			3
ARCELORMITTAL	✓							✓		✓	✓		1
ATRESMEDIA	✓							✓		✓	✓		5
BANCO POPULAR	✓		✓			✓		✓		✓	✓		6
BANCO SABADELL	✓		✓			✓		✓		✓			5
BANCO SANTANDER	✓				✓			✓		✓			5
BANKINTER	✓		✓		✓			✓		✓	✓		8
BBVA	✓		✓					✓		✓	✓		5
BME	✓		✓					✓					4
CAIXABANK	✓		✓			✓		✓			✓		3
DEOLEO	✓							✓		✓	✓		3
DIA	✓							✓		✓	✓		4
ENAGÁS	✓		✓			✓				✓	✓		6
ENCE	✓												1
FCC	✓									✓	✓		4
FERROVIAL	✓							✓					3
GAMESA	✓		✓							✓	✓		4

Table 3 Visibility

	Code of conduct	Sustainability report and others	Events targeting PWD	Total
ABENGOA		✓		1
ACCIONA	✓	✓	✓	3
ACS		✓		1
AMADEUS		✓		1
ARCELORMITTAL		✓		1
ATRESMEDIA	✓	✓		2
BANCO POPULAR		✓		1
BANCO SABADELL	✓	✓		2
BANCO SANTANDER		✓		1
BANKINTER	✓	✓	✓	3
BBVA	✓	✓		2
BME		✓		1
CAIXABANK	✓	✓		2
DEOLEO				0
DIA	✓	✓	✓	3
ENAGÁS	✓	✓		2
ENCE				0
FCC	✓	✓	✓	3
FERROVIAL		✓		1
GAMESA	✓	✓		2
GAS NATURAL	✓	✓	✓	3
IAG		✓		1
IBERDROLA		✓	✓	2
INDITEX	✓	✓		2
MAPFRE	✓	✓	✓	3
MEDIASET		✓	✓	2
MELIÁ	✓	✓		2
NH	✓	✓		2
OHL	✓	✓	✓	3
PRISA	✓	✓		2
PROSEGUR	✓	✓	✓	3
REE	✓	✓	✓	3
REPSOL	✓	✓	✓	3
TELEFÓNICA	✓	✓	✓	3

Source: Information obtained from the website of each Company. See "Appendix 2" section for the Sources of Information of Analyzed Companies

Upon analyzing Table 3, we observe that the majority of the companies obtain high scores, since 11 have the highest score (32.35 %), 22 companies (64.71 %) are situated above the mean score, and only 2 appear with no score. The companies' attention to this dimension is quite high, although it can be pointed out that the majority focus their efforts on having published a document that includes some mention of the PWD and not on promoting events in favor of the PWD.

We did not observe large variations with the business sector. Nonetheless, we must point out that 70.58 % of the companies of the services sector, a sector with significant relations with the client, have some way to communicate to the society the degree of commitment that it has with the PWD.

3.5.3 Human Resources

The dimension *Human Resources* (HR) refers to the HR policies of the companies, aimed at the integration of the PWD. The existence of procedures that allow making the employees of the company aware of disability, as well as the established HR procedures taking the PWD into consideration, expressly, are analyzed.

Somewhat more than half of the analyzed companies (58.82 %) consider some type of measure in this regard, although this percentage drops considerably when analyzing the number of companies that have both indicators, since it does not reach 20.00 %. There are more companies that consider disability in the recruitment, hiring, contracting and promotion processes, although it does not reach 50.00 % of these analyzed (47.06 %), than those that take steps to make their employees aware of disability (29.41 %).

The results, included in Table 4, suggest that the socially responsible companies analyzed provide their EWD, through the human resources policies, attention between the maximum (6 companies) and the mean (14 companies), although it should be noted that in another 14 companies no type of measure is established. In view of the results, it does not seem to us that the HR dimension is especially important for the companies in the two analyzed indicators, since the number of companies that do not have information on any of them is quite high.

3.5.4 Accessibility

The Law 51/2003, on equality of opportunities, non-discrimination and universal accessibility of the PWD, and its subsequent regulations of December 2013 (RD 1/2013), are based on three points: non-discrimination, positive action and universal access. In this dimension, we have included four indicators, trying to obtain as broad a perspective as possible of the level of accessibility that the companies show. We analyzed whether their websites are accessible or have a certificate of accessibility, the accessibility of their installations, the accessibility of the CWD and whether they have accessibility measures for their EWD (Table 5).

Of them, 5.88 % have accessibility measures in all the indicators analyzed, while 79.41 % include some accessibility measures, and 20.59 % do not consider, in the analyzed information, any datum in this regard. The percentage of the companies that have the web page accessible is 67.65 %, with the majority of the cases having the WAI certificate¹⁴.

¹⁴ The Web Accessibility Initiative (WAI) brings together individuals and organizations from around the world to develop strategies, guidelines, and resources to help make the Web accessible to PWD. One of the functions of WAI is to develop guidelines and techniques that provide accessible solutions for the Web software and for the Web developers. The WAI guidelines are considered as international standards of Web accessibility. For further information, you can check: <http://www.w3.org/WAI/about.html>

Table 4 Human Resources

	Training programs	Attention in recruitment	Total
ABENGOA	✓	✓	2
ACCIONA	✓		1
ACS		✓	1
AMADEUS		✓	1
ARCELORMITTAL	✓	✓	2
ATRESMEDIA		✓	1
BANCO POPULAR		✓	1
BANCO SABADELL		✓	1
BANCO SANTANDER			0
BANKINTER	✓	✓	2
BBVA			0
BME			0
CAIXABANK		✓	1
DEOLEO		✓	1
DIA	✓	✓	2
ENAGÁS			0
ENCE			0
FCC	✓	✓	2
FERROVIAL			0
GAMESA			0
GAS NATURAL	✓		1
IAG			0
IBERDROLA		✓	1
INDITEX			0
MAPFRE	✓	✓	2
MEDIASET			0
MELIÁ			0
NH			0
OHL			0
PRISA			0
PROSEGUR		✓	1
REE	✓		1
REPSOL		✓	1
TELEFÓNICA	✓		1

Source: Information obtained from the website of each Company. See "Appendix 2" section for the Sources of Information of Analyzed Companies

The current Spanish legislation requires accessibility measures for PWD in buildings (RD 505/2007; RD 173/2010), despite which, the percentage of companies that have these measures, or information on them, is only 23.53 %. In relation to the accessibility of the installations and, given the scant information published in this regard by the companies, we observed that these measures tend to be made public in the year in which the adaptation work is performed, without specifying in the future whether or not they have these adaptations.

Table 5 Accessibility

	Website accessibility	Accessibility facilities	Accessibility CWD	Accessibility EWD	Total
ABENGOA					0
ACCIONA	✓				1
ACS					0
AMADEUS				✓	1
ARCELORMITTAL	✓				1
ATRESMEDIA			✓		1
BANCO POPULAR	✓				1
BANCO SABADELL		✓	✓	✓	3
BANCO SANTANDER	✓	✓	✓		3
BANKINTER	✓	✓	✓	✓	4
BBVA	✓				1
BME					0
CAIXABANK	✓	✓	✓		3
DEOLEO					0
DIA	✓			✓	2
ENAGÁS	✓				1
ENCE					0
FCC	✓				1
FERROVIAL	✓				1
GAMESA	✓				1
GAS NATURAL	✓		✓		2
IAG	✓		✓		2
IBERDROLA	✓		✓	✓	3
INDITEX	✓	✓			2
MAPFRE	✓	✓	✓	✓	4
MEDIASET			✓		1
MELIÁ	✓	✓			2
NH					0
OHL	✓				1
PRISA	✓				1
PROSEGUR					0
REE	✓	✓			2
REPSOL	✓		✓		2
TELEFÓNICA	✓		✓		2

Source: Information obtained from the website of each Company. See "Appendix 2" section for the Sources of Information of Analyzed Companies

Nearly a third of the companies (32.29 %) consider accessibility for the CWD, that is, it has developed some type of accessible tool, website or product, specific for CWD, with the use of invoices in Braille or the existence of a code of attention for CWD. In relation to the adaptation of the work places for the EWD, there are six companies (17.65 %) that carry out some type of action in this regard. From the results, it shows that there exists greater interest in the attention towards the CWD than towards their own EWD.

Furthermore, only two companies reached the maximum score, a total of 20 companies (58.82 %) are situated under the mean score, and seven do not offer any information. Therefore, it all seems to indicate that the attention to this dimension is low; there are few companies that have measures in all the areas analyzed, and the most used way to show the accessibility measures for the PWD is limited to having an accessible website.

The financial and real estate sector has high contact with clients through their network of offices and websites, and it was logical to think that both would be adapted to the CWD. This reflection seems to be confirmed by it being the sector with the highest scores, since 62.50% have a medium–high score, between 3 and 4 points and no company is included among those that have no score.

3.5.5 Global Results

To complete the analysis of the results, we show in Table 6 the result obtained by each company in each of the four analyzed dimensions. The companies have been ordered from highest to lowest total score, including, moreover, the sector to which they belong.

More than half of the companies (55.88 %) are found above the global mean score and 73.68 % obtain scores in all the analyzed dimensions. By analyzing the companies under the mean, 66.67 % do not show results in the dimension *Human Resources*, 40.00 % do not take into account any of the indicators that form part of *Accessibility* and 13.33 % do not consider any in *Visibility*.

In the analysis by sectors, all the companies of petrol and power, and 75.00 % of the companies of the financial and real estate services are found above the mean score. The sectors with scores below the mean are that of consumer services (66.60 %) and that of basic materials, industry and construction (62.50 %).

Table 6 Global Results

Stakeholders	Visibility	Human Resources	Accessibility	Total	Company	Sector
8	3	2	4	17	BANKINTER	Financial Services and Real Estate
8	3	1	2	14	GAS NATURAL	Petrol and Power
5	3	2	4	14	MAPFRE	Financial Services and Real Estate
8	3	1	2	14	REPSOL	Petrol and Power
7	3	1	2	13	REE	Petrol and Power
7	3	1	2	13	TELEFONICA	Technology and Telecommunications
6	2	1	3	12	IBERDROLA	Petrol and Power
5	2	1	3	11	BANCO SABADELL	Financial Services and Real Estate
4	3	2	2	11	DIA	Consumer Services
5	3	1	1	10	ACCIONA	Basic Mat., Industry and Construction
4	3	2	1	10	FCC	Basic Mat., Industry and Construction
6	3	0	1	10	OHL	Basic Mat., Industry and Construction
6	3	1	0	10	PROSEGUR	Consumer Services
5	2	1	1	9	ATRESMEDIA	Consumer Services
6	1	1	1	9	BANCO POPULAR	Financial Services and Real Estate
5	1	0	3	9	BANCO SANTANDER	Financial Services and Real Estate
3	2	1	3	9	CALXABANK	Financial Services and Real Estate
6	2	0	1	9	ENAGAS	Petrol and Power
5	2	0	2	9	INDITEX	Consumer Goods
5	2	0	1	8	BBVA	Financial Services and Real Estate
5	1	0	2	8	LAG	Consumer Services
6	2	0	0	8	NH	Consumer Services
4	2	0	1	7	GAMESA	Basic Mat., Industry and Construction
4	1	1	0	6	ACS	Basic Mat., Industry and Construction
3	1	1	1	6	AMADEUS	Technology and Telecommunications

Table 6 continued

Stakeholders	Visibility	Human Resources	Accessibility	Total	Company	Sector
2	2	0	2	6	MELIA	Consumer Services
1	1	2	1	5	ARCELORMITTAL	Basic Mat., Industry and Construction
4	1	0	0	5	BME	Financial Services and Real Estate
3	1	0	1	5	FERROVIAL	Basic Mat., Industry and Construction
2	2	0	1	5	MEDIASET	Consumer Services
2	2	0	1	5	PRISA	Consumer Services
1	1	2	0	4	ABENGOA	Basic Mat., Industry and Construction
3	0	1	0	4	DEOLEO	Consumer Goods
1	0	0	0	1	ENCE	Consumer Goods

3.6 Conclusions

In this paper, we have analyzed the commitment of the Spanish companies socially responsible with PWD. One of the main contributions is having improved the structure and definition of indicators on disability existing up to now. Using these indicators, we have analyzed the actions that the selected companies carry out, focusing on four dimensions: Stakeholders, Visibility, Human Resources and Accessibility.

The results of the research show that the companies carry out, basically, actions that allow them to obtain a better image towards the exterior, neglecting those directed at their own employees. This is evidenced both in the dimension that more specifically studies this issue, Human Resources, with a high percentage of companies without measures in this regard, and in the dimension Accessibility where there is a greater number of measures for CWD than for the EWD. Nonetheless, this consideration towards the CWD contrasts with the scant training offered to their workers on how to tend these clients (Stakeholders: CWD).

The good result obtained in the *Stakeholders* EWD and SWC stands out. However, this result must be nuanced, since the companies analyzed are obliged to comply with a percentage of the PWD contracted according to the current regulations. This circumstance makes it easy to show the number or the percentage of the EWD, although they should make a greater effort in informing on their professional category.

As regards *Accessibility*, despite the current existing legislation, there are very few companies that describe their measures of accessibility to buildings, and we have only found specific mention of them in the year in which they were implemented.

It is in the *Visibility* dimension where we found that the companies carry out more actions in favor of the PWD, through the publication of some type of document with express mention of this collective.

In the analysis by sectors, the one that has the greatest commitment to the PWD is the services sector, and, within them, that of the financial services. It seems logical that it is this sector that pays most attention to the PWD collective due to its more direct relation with people.

We can conclude that the Spanish companies considered socially responsible by the sustainability indices chosen for the study have a true commitment to the PWD since more than half of them have obtained results above the mean score. The results also show their weaker aspects, which could be useful to them in order to reinforce their commitment to the PWD.

Given that the information analyzed was obtained exclusively from the websites of the companies, it is possible that they carry out other types of actions related to the PWD that they have not published and, therefore, their commitment with this collective is greater than that reflected in our analysis, which could be considered a limitation to the study.

Another contribution of this paper is that the proposed indicators can be used in other countries, by sectors and in any type of company. Therefore, in future research we propose undertaking the analysis of the commitment to the PWD in companies not considered in the indices used, in order to contrast the results with those obtained in this study.

Appendix 1

See Table 7

Table 7 Glossary of Terms

<i>Stakeholders</i>	
Employees with Disability	
Indicator	
Number/ % Employees with Disability	Information about number or percentage of People with Disability in the workforce
Professional status	Information about professional status of People with Disability in the workforce
Sheltered Work Centers	
Indicator	
Actions with Sheltered Work Centers	Information about actions with Sheltered Work Centers
Clients with Disability	
Indicator	
Specific Policies designed for Clients with Disability	Company has specific policies that highlight training and awareness on Disability (for example, staff involved in customer services is trained to tend People with Disability)

Table 7 continued

Suppliers	
Indicator	
Specific Policies with Suppliers	In the contracting process with Suppliers, the company considers the information that they offer about the policy and criteria adopted relative to People with Disability
Society	
Indicator	
Social Action aimed at People with Disability	Company performs social actions aimed specifically at the group of People with Disability
Support for Employees with Disabled Family Members	Support for Employees with Disabled Family Members
Collaborations with Institutions involved with People with Disability	Agreements and collaborations with Institutions and Organizations involved with People with Disability
Volunteering Actions	Company employees participate in volunteer programs aimed at People with Disability
Visibility	
Code of Conduct	
Indicator	
Code of Conduct with specific reference to Disability	Code of Conduct of the company expressly mentions commitment to People with Disability in the corporate strategy
Sustainability Report	
Indicator	
Sustainability Report and other documents with specific reference to Disability	In the Sustainability Report, or in another documents published on the website of the company, the care for People with Disability is expressly mentioned
Other Actions	
Indicator	
Events targeted at People with Disability	Company organizes conferences targeting People with Disability
Human Resources	
Specific Programs	
Indicator	
Training and awareness programs about Disability for Employees	Procedures for sensitizing company employees on Disability
Recruitment	
Indicator	
Attention to Disability in the Recruitment	There are company human resource procedures that take into account the issue of disabilities in areas such as recruitment, selection, contracting and promotion
Accessibility	
Website	
Indicator	
Website Accessibility	Information about the website accessibility and the accessibility level (WAI)

Table 7 continued

Facilities	
Indicator	
Accessibility measures in Facilities	Information about the actions carried out to improve accessibility to company's facilities
Accessibility for Clients with Disability	
Indicator	
Accessibility for Clients with Disability	Information about the actions carried out to improve the offer of products or services specifically targeting People with Disability
Accessibility for Employees with Disability	
Indicator	
Accessibility for Employees with Disability	Information about the actions carried out to improve accessibility to company's workplaces

Appendix 2

See Table 8.

Table 8 Sources of Information of Analyzed Companies

Company	Documentation	Website
ABENGOA	Annual Report Corporate Social Responsibility, 2013	www.abengoa.es/
ACCIONA	Code of Conduct, 2011 Sustainability Report, 2013 Commitment Acciona Roadmap for Sustainability (Director Plan of Sustainability, 2015) Book of Politics Ethical Principles Suppliers, Contractors and Collaborators	www.acciona.es/
ACS	Corporate Responsibility Report, 2013	www.grupoacs.com/
AMADEUS	Global Report, 2013	www.amadeus.com/
ARCELORMITTAL	Highlights of Corporate Responsibility, 2013	http://spain.arcelormittal.com/
ATRESMEDIA	Annual Report and Corporate Responsibility, 2013 Code of Conduct Social Commitment Policy, 2010	www.atresmedia.com/
BANCO POPULAR	Integrated Report, 2013 Code of Conduct for Suppliers, 2012	www.grupobancopopular.com/
BANCO SABADELL	Annual Report, 2013 Code of Conduct of the Sabadell Group Code of Conduct for Suppliers of the Sabadell Group Memory of Prevention of Occupational Risks, 2013 Plan Effective Equality between Women and Men, 2010 Corporate Social Responsibility Report, 2011	www.grupbancosabadell.com/es/

Table 8 continued

Company	Documentation	Website
BANCO SANTANDER	Sustainability Report, 2013	www.santander.com/
BANKINTER	Sustainability Report, 2013 Code of Ethics	https://webcorporativa.bankinter.com/
BBVA	Information of Corporate Responsibility, 2013 Code of Conduct, 2013	www.bbva.com/
BME	Corporate Social Responsibility Report, 2013 Annual Report, 2013	www.bolsasymercados.es/
CAIXABANK	Code of Ethics, 2013 Integrated Corporate Report, 2013 Management Report and Annual Accounts, 2013 Ethical, Social and Environmental Standards	www.caixabank.com/
DEOLEO	Financial Statements and Management Report, 2013	http://deoleo.com/
DIA	Code of Ethics, 2012 Annual Report, 2013 Informative website	www.diacorporate.com/
ENAGÁS	Code of Ethics, 2012 Annual Report, 2013	www.enagas.es
ENCE	Financial Statements and Management Report, 2013	www.ence.es/
FCC	Code of Ethics, 2012 Corporate Social Responsibility Report, 2013 Equality and Diversity Policy	www.fcc.es/
FERROVIAL	Integrated Annual Report, 2013 Informative Website	www.ferrovial.com/
GAMESA	Code of Conduct, 2011 Sustainability Report, 2013 Equality Plan, 2014	www.gamesacorp.com/
GAS NATURAL	Corporate Responsibility Report, 2013 Code of Ethics Informative Website (news)	www.gasnaturalfenosa.com/
IAG	Iberia Corporate Responsibility Report, 2013 Iberia Financial Statements and Management Report, 2013 IAG Financial Statements and Report, 2013 BA Sustainability Report, 2013	www.es.iairgroup.com/
IBERDROLA	Sustainability Report, 2013	www.iberdrola.es/
INDITEX	Code of Conduct and Responsible Practices, 2012 Annual Report, 2013 Code of Conduct for Manufacturers and Suppliers	www.inditex.com/
MAPFRE	Social Responsibility Report, 2013 Code of Conduct and Ethics Guide to Good Governance of Insurers on Disability, 2008 (UNESPA)	www.mapfregroupo.com/
MEDIASET	Corporate Responsibility Report, 2013	www.mediaset.es/inversores/es/
MELIÁ	Code of Ethics Annual Corporate Social Responsibility Report, 2013	www.meliahotelsinternational.com/

Table 8 continued

Company	Documentation	Website
NH	Code of Conduct, 2013 Annual Report, 2013	https://corporate.nh-hotels.com/es
OHL	Code of Ethics, 2012 Sustainability Report, 2013 Commitment to the People in the Group	www.ohl.es/
PRISA	Code of Conduct, 2011 Sustainability Report, 2014	www.prisa.com/
PROSEGUR	Annual Report, 2013 Code of Ethics and Conduct	www.prosegur.es/
REE	Code of Conduct for Suppliers, 2013 Corporate Responsibility Report, 2013 Gender Diversity and Equality Policy Report, 2014 Code of Ethics: Values and Commitments, 2013 Informative Website	www.ree.es/
REPSOL	Ethics and Conduct of Employees, 2012 Voluntary Annual Report, 2012 Corporate Responsibility Report, 2013 Code of Conduct for Suppliers	www.repsol.com/
TELEFÓNICA	Our Business Principles, 2010 Sustainability Corporation Report, 2013	www.telefonica.com/

Data consulted in January 2015

3.7 References

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: A general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303–316.
- Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, 12, 639–662.
- Barcellos de Paula, L. (2010). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Retrieved November

25, 2014 from http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35386/2/LBP_TESIS.pdf.

Barnes, C., & Mercer, G. (2005). Disability, work, and welfare: Challenging the social exclusion of disabled people. *Work, Employment and Society*, 19(3), 527–545.

Boulouta, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113, 185–197.

Calderón, M. J., & Calderón, B. (2012). Los Centros Especiales de Empleo como mecanismo de tránsito hacia el mercado de trabajo ordinario. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 223–249.

Campoy Cervera, I., & Palacios, A. (2007). *Igualdad, no discriminación y discapacidad: una visión integradora de las realidades española y argentina*. Madrid:

Dykinson. Retrieved February 26, 2015 from <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IINECe-8p6wC&oi=fnd&pg=PA9&dq=campoy?cerra&ots=Jgf67gHWEH&sig=hfPC0UaMawpNqT4w-ffz2qzXbE8#v=onepage&q=campoy%20cervera&f=false>.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility—Evolution of a definitional construction. *Business and Society*, 38(3), 268–295.

Charlo Molina, M. J., & Moya Clemente, I. (2010). El comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 15–25.

- Chivite Cebolla, M. P., Enciso de Yzaguirre, V., García Osma, B., & Túa Pereda, J. (2014). Determinantes de la Responsabilidad Social Corporativa: la crisis y el Efecto Contagio. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 81, 127–161.
- Chivite, M. P., & Gallardo, S. (2014). La bioética en la empresa: el caso particular de la Responsabilidad Social Corporativa. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, 13, 55–81.
- Consolandi, C., Jaiswal-Dale, A., Poggiani, E., & Vercelli, A. (2009). Global standards and ethical stock indexes: The case of the Dow Jones Sustainability Stoxx Index. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 185–197.
- Council of Ministers of Spain. (2014). *Plan de acción de la estrategia española sobre discapacidad 2014–2020*. Retrieved January 22, 2015 from http://www.msssi.gob.es/ssi/discapacidad/docs/plan_accion_EED.pdf.
- Council of the EU. (2001). Decision of the Council of the European Union on the European Year of PWD. Retrieved April 27, 2015 from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=URISERV:c11413>.
- Cronje, F., & Van Wyk, J. (2013). Measuring corporate personality with social responsibility bench marks. *Journal of Global Responsibility*, 4(2), 188–243.
- CSR+D. (2011). CSR and disability indicators. Retrieved May 6, 2015 from https://www.csr-d.eu/wp-content/uploads/CSR_Disability_Indicators_EN1.pdf.
- De la Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 2813, 45–58.

- De la Cuesta González, M., & Valor Martínez, V. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 2755, 7–20.
- De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Theory*, 110, 397–412.
- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 118, 731–746.
- Escrig-Olmedo, E., Muñoz-Torres, M. J., & Fernández-Izquierdo, M. A. (2010). Socially responsible investing: Sustainability indices, ESG rating and information provider agencies. *International Journal of Sustainable Economy*, 2(4), 442–461.
- European Commission. (2010). European strategy 2020. Retrieved April 23, 2015 from http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm. 23/04/2015.
- European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011–2014 for corporate social responsibility. Retrieved April 23, 2015 from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm.
- Fassin, Y., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98, 425–453.

- Fasterling, B., & Demuijnck, G. (2013). Human rights in the void? Due diligence in the UN guiding principles on business and human rights. *Journal of Business Ethics, 116*, 799–814.
- Fernández, M. A., Muñoz, M. J., & Balaguer, M. R. (2005). *La Responsabilidad Social Corporativa: Relaciones entre la performance social, financiera y bursátil de la empresa* (p. 23). Castellón, Documento de Trabajo: Universitat Jaume I.
- Fontrodona, J., & Argandoña, A. (2011). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review, 30*, 12–21.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine, September 13*. Retrieved May 5, 2015 from <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.
- García Alonso, J. V. (2003). Introducción. In J. V. García Alonso (Ed.), *El movimiento de vida independiente: Experiencias internacionales* (pp 29–53). Madrid: Fundación Luis Vives.
- García, E. J., Sánchez, I., & de Miguel, N. (2010). Selección de indicadores y control del grado de sostenibilidad de una industria de procesos. *Técnica Industrial, 285*, 38–43.
- García-de-Madariaga, J., & Rodríguez-de-Rivera-Cremades, F. (2010). Corporate social responsibility and the classical theory of the firm: Are both theories irreconcilable? *Innovar, 20*(37), 5–19.
- Gomiz, P. (2004). La dimensión social y la creación de valor en la empresa de hoy. *Bolsa de Madrid, 131*, 56–63.

- GRI & ONCE. (2015). Disability in sustainability reporting. Retrieved April 30, 2015 from <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-y-Fundacion-ONCE-La-Discapacidad-en-las-Memorias-de-Sostenibilidad.pdf>.
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112, 463–479.
- Hawn, O., Chatterji, A., & Mitchell, W. (2014). How firm performance moderates the effect of changes in status on investor perceptions: Additions and deletions by the Dow Jones Sustainability Index. *Boston U. School of Management Research Paper*, 2418300. Retrieved January 12, 2015 from <http://ssrn.com/abstract=2418300>.
- INE. (2008). Encuesta de Discapacidad Autonomía personal y situaciones de Dependencia. Retrieved April 22, 2015 from <http://www.ine.es/revistas/cifraine/1009.pdf>.
- INE. (2013). Encuesta de población Activa. Retrieved April 22, 2015 from http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736055502&menu=ultiDatos&idp=1254735976595.
- Ioannou, I. (2010). Profiting from corporate social responsibility. *Business Strategy Review*, 4, 39–40.
- Keeble, J. J., Topiol, S., & Berkeley, S. (2003). Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 149–158.

- Knoepfel, I. (2001). Dow Jones Sustainability Group Index: A global benchmark for corporate sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 8(1), 6–15.
- König, A., & Schalock, R. L. (1991). Supported employment: Equal opportunities for severely disabled men and women. *International Labour Review*, 130(1), 21–37.
- Krajnc, D., & Glavic, P. (2003). Indicators of sustainable production. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 5, 279–288.
- Krajnc, D., & Glavic, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, Conservation and Recycling*, 43, 189–208.
- Kumar, R., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 9, 189–212.
- Law 13/1982. Retrieved from <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1982-9983>.
- Law 41/2003. Retrieved from http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-21053.
- Law 51/2003. Retrieved from <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-22066>.
- Law 53/2003. Retrieved from <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-22717>.
- Law 49/2007. Retrieved from <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-22293>.
- Law 2/2011. Retrieved from <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-4117>.
- Law 26/2011. Retrieved from http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-13241.

Legislative RD 1/2013. Retrieved from <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12632>.

Long, J. A., Nelson, T. A., & Wulder, M. A. (2010). Local indicators for categorical data: Impacts of scaling decisions. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 54(1), 15–28. doi:10.1111/j.1541-0064.2009.00300.x.

López, M. V., García, A., & Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75, 285–300.

López, M. V., Pérez, M. C., & Rodríguez, L. (2012). Incidencia de la Responsabilidad Social Corporativa y de la innovación en los resultados de las empresas. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 97, 14–16.

López Pino, C. M., & Seco Martín, E. (2005). Discapacidad y empleo en España: su visibilidad. *Innovar*, 15(26), 59–72.

Melé, D., & Sánchez-Runde, C. (2013). Cultural diversity and universal ethics in a global world. *Journal of Business Ethics*, 116, 681–687.

Monteleone, R., & Mozzana, C. (2009). Integrated employment policies for disabled people. Organisational innovation between obstacles and opportunities. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 29(11/12), 649–661.

Muñoz-Martín, J. (2013). Business ethics, corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). *Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(3), 76–88.

Navarro Espigares, J. L., & González López, J. M. (2006). Responsabilidad social corporativa y crecimiento económico. *Estudios de economía aplicada*, 24(2), 723–749.

Navarro, J. L., & Hernández, E. (2005). Outsourcing and Corporate Social Responsibility in Public Services. In *XXV annual conference of european association for research on services (RESER)*. Retrieved January 20, 2015 from <http://www.reser.net>.

Núñez, P. T. (1989). La evolución en la protección de la vulnerabilidad por el derecho internacional de los derechos humanos. *Revista Española de Relaciones Internacionales*, 4, 125–167.

Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Serie Medio Ambiente y Desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL.

Ochoa Berganza, J. (2013). Finanzas para una economía humana sostenible: hacia la banca ética. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 20, 123–143.

Official Journal EU. (2010). Charter of Fundamental Rights of the EU. Retrieved April 23, 2015 from http://ec.europa.eu/justice/fundamental-rights/charter/index_en.htm.

Official Journal EU. (2011). European disability strategy. Retrieved April 23, 2015 from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011IP0453&qid=1435054036812&from=EN>.

- Official Journal EU. (2012). Consolidated Version of the Treaty on the functioning of the EU. Retrieved April 23, 2015 from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT>.
- ONCE Foundation. (2009). Guía de Responsabilidad Social Empresarial y Discapacidad. Retrieved April 30, 2015 from <http://rsed.fundaciononce.es/>.
- Organic Law 4/2011. Retrieved from <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-4551>.
- Pajuelo Moreno, M. L. (2014). Un análisis de la investigación en España sobre los aspectos éticos, sociales y medioambientales: una visión de la situación actual y perspectivas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, 55–78.
- Palacios Rizzo, A. (2004). *La discapacidad frente al poder de la normalidad. Una aproximación desde tres modelos teóricos*. Tesina doctoral, Instituto de Derechos Humanos Bartolomé de las Casas, Universidad Carlos III, Madrid.
- Patel, T., & Schaefer, A. (2009). Making sense of the diversity of ethical decision making in business: An illustration of the indian context. *Journal of Business Ethics*, 90, 171–186.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

RD 1414/2006. Retrieved from <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2006-22080>.

RD 1856/2009. Retrieved from http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2009-20891.

RD 1971/1999. Retrieved from http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2000-1546.

RD 290/2004. Retrieved from http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2004-3277.

RD 364/2005. Retrieved from <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-6308>.

RD 505/2007. Retrieved from <http://www.boe.es/boe/dias/2007/05/11/pdfs/A20384-20390.pdf>.

RD 173/2010. Retrieved from http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-4056.

Robinson, M., Kleffner, A., & Bertels, S. (2011). Signaling sustainability leadership: Empirical evidence of the value of DJSI membership. *Journal of Business Ethics*, *101*(3), 493–505.

Sánchez-Calero, J. (2013). La Responsabilidad Social Empresarial y la Buena Administración. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, *7*(3), 103–114.

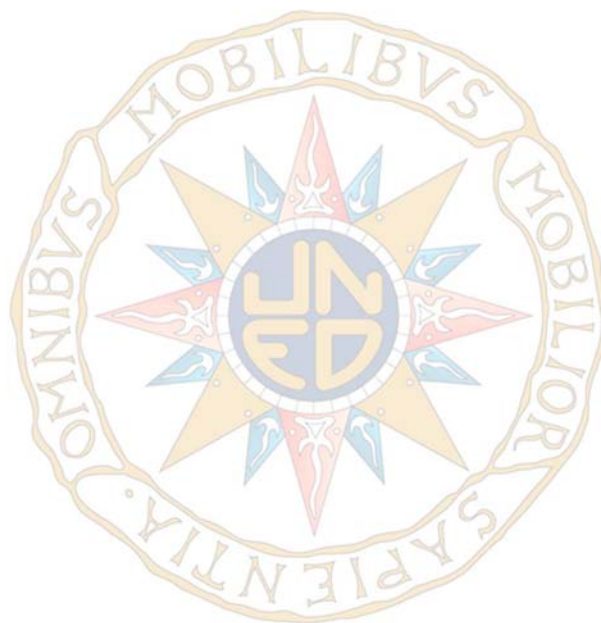
Sanz Santolaria, C. J., & Alda García, M. (2009). Análisis de las web de las empresas del índice FTSE4Good IBEX. *Partida Doble*, *214*, 76–87.

- Schrader, S., Malzer, V., & Bruyère, S. (2014). Perspectives on disability disclosure: The importance of employer practices and workplace climate. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26, 237–255. doi:[10.1007/s10672-013-9227-9](https://doi.org/10.1007/s10672-013-9227-9).
- Stewart, R. W. (2011). You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 99, 453–465.
- Strandberg, L. (2010). *La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas*. Cuadernos de la Cátedra La Caixa de RSE y Gobierno corporativo 9. Barcelona: IESE.
- Su, H.-Y. (2014). Business ethics and the development of intellectual capital. *Journal of Business Ethics*, 119, 87–98.
- Tsalikis, J., Seaton, B., & Shepherd, P. L. (2014). Business Ethics Index: Latin America. *Journal of Business Ethics*, 119, 209–218.
- UN. (1994). Standard rules on the equalization of opportunities for persons with disabilities. Retrieved December 12, 2014 from http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A%2FRES%2F48%2F96&Submit=Search&Lang=E.
- UN. (2006). Convention on the rights of persons with disabilities. Retrieved December 12, 2014 from [http:// www.un.org/disabilities/convention/conventionfull.shtml](http://www.un.org/disabilities/convention/conventionfull.shtml).
- Velasco Gámez, M. M., Puentes Poyatos, R., & Vilar Hernández, J. (2010). El código unificado de buen gobierno: su nivel de seguimiento por empresas socialmente responsables. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2, 99–113.

- Victoria Maldonado, J. A. (2013). Hacia un modelo de atención a la discapacidad basado en los Derechos Humanos. *Boletín mexicano de Derecho Comparado*, 138, 1093–1109. Retrieved November 16, 2014 from <http://biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/DerechoComparado/138/art/art8.pdf>.
- Villanueva Flores, M., & Valle Cabrera, R. (2011). La discriminación de los empleados con discapacidad en las organizaciones: el rol de la asignación del puesto de trabajo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(3), 7–23.
- Vives, A. (2014). Guías para la responsabilidad social en las Pymes: efectividad de herramientas de autoevaluación. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 29–54.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118, 577–588.
- Williams, J., & Mavin, S. (2012). Disability as constructed difference: A literature review and research agenda for management and organization studies. *International Journal of Management*, 14, 159–179.
- World Health Organization. (2011). World Report on Disability. Retrieved November 25, 2014 from [http:// www.who.int/disabilities/world_report/2011/report/en/](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report/en/).

CAPÍTULO 4

IS ETHICAL MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES INHERENT TO SOCIAL ENTERPRISES? EUROPEAN TRADITION MODEL VERSUS ANGLO-SAXON MODEL



Is ethical management of human resources inherent to social enterprises? European tradition model versus Anglo-Saxon model

Victoria Fernández-de-Tejada

Departamento de Organización de Empresas,
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED),
Paseo Senda del Rey, 11, Madrid, 28040, Spain
Email: vfernandez@cee.uned.es

Francisco Javier Palencia-González

Departamento de Teoría Económica y Economía Matemática,
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED),
Paseo Senda del Rey, 11, Madrid, 28040, Spain
Email: jpalencia@cee.uned.es

Irene Saavedra and Marta Solórzano-García*

Departamento de Organización de Empresas,
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED),
Paseo Senda del Rey, 11, Madrid, 28040, Spain
Email: isaavedra@cee.uned.es
Email: msolorzano@cee.uned.es
*Corresponding author

Abstract: Social entrepreneurship has become an economic reality with great potential to provide a response to the existing social challenges. In this paper we identify two models of social enterprise, and we provide, for the first time, evidence from the human resource management of social enterprises in Spain. This allows us to analyse whether these social enterprises manage their human resources in an ethical way, and whether a different ethical human resource management exists in the two models. We have designed a questionnaire using the ethical practices of the ethical human resource management model as a basis. The results reveal that social enterprises in Spain manage their human resources ethically and a difference does not exist between the two models identified. We conclude by outlining the implications for a better understanding of ethical practices in human resource management in social enterprises.

Keywords: social entrepreneurship; social enterprise models; ethical management; human resources management; ethics.

Reference to this paper should be made as follows: Fernández-de-Tejada, V., Palencia-González, F.J., Saavedra, I. and Solórzano-García, M. (xxxx) 'Is ethical management of human resources inherent to social enterprises? European tradition model versus Anglo-Saxon model', *Int. J. Business Governance and Ethics*, Vol. X, No. Y, pp.xxx-xxx.

Biographical notes: Victoria Fernández-de-Tejada is a University School Teaching Fellow in Organisational Behaviour in the Faculty of Economics and Business Administration, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Her teaching is in the areas of Human resource management and business administration. She participates in the Masters Programme in Corporate Social Responsibility (UNED-UJI). Her current research interests are primarily concerned with human resources, social responsibility and disability. She has several publications in these areas.

Francisco Javier Palencia-González is a Lecturer in Department of Economic Theory and Mathematics in the Faculty of Economics and Business Administration, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). His teaching is in the areas of mathematics, computing and econometrics. His research interests are focused on economic and econometric modelling of business management and human resources. He has several publications in these areas.

Irene Saavedra is a Senior Lecturer in Organisational Behaviour in the Faculty of Economics and Business Administration, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Her teaching is in the areas of human resource management and business ethics. She has been the coordinator of the Masters Programme in Corporate Social Responsibility (UNED-UJI). Her current research interests are primarily concerned with human resources, social responsibility and ethics in business. She has several publications in these areas.

Marta Solórzano-García is a Senior Lecturer in Business Administration in the Organisation Studies Department, UNED Economics and Business Administration Faculty. She is the Director of the Social Entrepreneurship and Social Innovation Postgraduate Program. She also teaches in the Doctoral program and in executive education offerings. Her research focuses on organisational design and change, social entrepreneurship, social enterprise and social impact. She has participated in several research projects with the Chamber of Commerce of Madrid, with the Ministry of Employment and Immigration, the Department of Finance and Public Administration and several European projects.

4.1 Introduction

During the last 20 years, the concept of social enterprise has received attention from academics, politicians and actors of the sector (Johnson, 2000; Nicholls, 2008; Weerawardena and Mort, 2006), although the degree of interest and motivations displayed by each of these three groups are different. For the last two groups, social enterprise has become a global economic reality that provides a response to the social challenges in a world in which companies and the welfare state have shown serious limitations in trying to solve the problems of poverty, social exclusion and environment from which today's societies suffer. In this context, the notion of social entrepreneurship is generally used to describe any business initiative placed at the service of a social or environmental mission, and that reinvests most of its profits to support that mission.

Social entrepreneurship aims to challenge the traditional theories on entrepreneurship and the rationality of companies (Austin et al., 2006; Bacq and Janssen, 2011; Doherty et al., 2014; Pérez de Mendiguren, 2013; Santos, 2012; Teasdale et al., 2013; Zeyen et al., 2013), since they set out to both achieve social objectives and to guarantee financial sustainability (Dees and Anderson, 2006; Mair and Marti, 2006; Young and Lecy, 2014). These two objectives, social and financial, are not always compatible in the short-term, as the coexistence of business and social logics is difficult and complex, and can be a source of conflict in the management of projects. Besides, these types of initiatives are subject to discriminatory conditions that limit their financial profitability, as their customers, workers or beneficiaries are people who do not have the same physical, psychological, social or economic means as those of conventional companies, but they compete in the same markets as conventional companies. This makes it very difficult to reconcile both objectives.

These challenges are a source of ethical concerns in the social enterprise, which vary

according to the motivation of the social entrepreneurs, the resources they need to achieve their objectives and the governance and control mechanisms that exist to regulate their behaviour (Zahra et al., 2009).

Additionally, and from an academic perspective, there exists, on one hand, a growing movement to make social entrepreneurship a legitimate domain of academic inquiry, and, on the other, questions as to its legitimacy as an area of knowledge (Dacin et al., 2011). One of the consequences of this is the continuous debate and research on the limits and fragmentation of social entrepreneurship, which has generated various classifications of the social enterprise on the basis of its origin, purpose, development and discourse (Dees, 2001; Defourny and Nyssens, 2016; Gordon, 2015; Kerlin, 2013; Spear et al., 2009; Teasdale, 2012).

The existing differences are due, in part, to the fact that these terms do not have the same meaning in all countries or geographical areas. Kerlin (2010, 2013) analyses these differences by taking as a frame of reference the social origins theory (Salamon and Anheier, 1998) to explain the influence of context, both in the types of social enterprise that appear in each place, and in the operating logic of social enterprises in each territory. From this same perspective, Defourny and Nyssens (2010) compare the perspectives on the social enterprise in Europe and the USA, and analyse their convergences and divergences.

In this sense, perhaps one of the most significant elements of the difference of perspective on social enterprises in Europe and in the USA is the social enterprise's link with the tradition of the social economy in Europe, or the tradition of the non-profit sector in the US (Pérez de Mendiguren et al., 2009).

In this way, in continental Europe, the tradition of the social economy has influenced,

in a very important way, the concept of social enterprise (Chaves et al., 2013; Díaz-Foncea et al., 2012; Fecher et al., 2012; Monzón, 2013; Monzón and Marcuello, 2012; Pérez de Mendiguren, 2014; Solórzano García et al., 2018; Toledano, 2011). Thus, following on from Defourny and Nyssens (2008, 2010) in spite of the differences that can be observed between the different countries and regions, the idea of the social enterprise tends to be associated with collective (rather than individual) processes that show the following characteristics:

- they have models of governance based on participation and democratic control on the part of the interest groups
- decision-making is not linked to the ownership of capital
- they hybridise public or private resources (and not only commercial revenue)
- they limit the distribution of profits (not-for-profit) without these profits being the reason to setup the enterprise
- they carry out significant commercial activity that is linked to the mission of the organisation.

In the USA, the ‘school of income generation’ considers the social enterprise to be a business or income-generation strategy undertaken by a non-profit organisation to support its mission. Within this school, this first version, focusing on non-profit organisations, coexists with a more comprehensive version that includes all organisations that trade for a social purpose, including for-profit companies (Austin et al., 2006).

However, it is important to mention that this social enterprise approach is evolving in recent years towards what might be called ‘business with social goals’, which is characterised by a concern not only with obtaining funding via market income, but also

with applying management methods typical of conventional companies to improve the overall efficiency of the organisation.

The previous argument leads us to the typology of social enterprises that differentiates between the European tradition and the Anglo-Saxon one (Defourny and Nyssens, 2008; Díaz-Foncea and Marcuello, 2012; Galera and Borzaga, 2009; Kerlin, 2006). The European tradition puts the focus on collective entrepreneurship and carries out its analysis at an organisational level, while the English-speaking tradition concentrates more on the individual business owner, the commercialisation of the non-profit sector, and private initiatives that provide public goods and services (Defourny and Nyssens, 2008; Huybrechts and Nicholls, 2012; Kerlin, 2006).

While these two models share common features, there are differences, based mostly on the motivations of the entrepreneur and his or her characteristics. Díaz-Foncea and Marcuello (2012) distinguish two types of social entrepreneurs, depending on the model of social enterprise that they are linked to, their motivation, their expectations of profit sharing, the governance model, the funding model, and their link to the community (Table 1). The first of these models corresponds to initiatives of the social economy and felt that only forms related to the social economy field could be defined as social enterprises. The second is made up of organisations that are not included in the social economy sector and adopt commercial legal status. This model has traditionally been described as initiated by the individualistic social entrepreneur, although more recently there has been some acceptance that social enterprises rely on team entrepreneurship (Light, 2008). In this paper we have linked this typology of the social entrepreneur with the two different approaches to social enterprise resulting from the European and Anglo-Saxon traditions, and we have identified two different models of social enterprise: the social economy model of social enterprise (SEMSE) and the capitalist model of social

enterprise (CAMSE).

Therefore, the logic governing the contributions to the environment and interest groups, as well as the internal management processes of these two models differ from one another, so that, a priori, we can assume that SEMSE enterprises will manage the economic and social processes of their organisation differently from CAMSE enterprises, dealing with the possible ethical conflicts that arise internally in different ways. As Mair and Marti (2006) argue, although social entrepreneurship is often based on ethical motives and moral responsibility, the motives for social entrepreneurship can also include less altruistic reasons such as personal fulfilment.

Table 1. Characteristics of social entrepreneur

<i>Characteristics</i>	<i>Social Economy model: social entrepreneurs</i>	<i>Capitalist model: social entrepreneur</i>
Number of persons	Collective	Individual
Motivation	Creation of social value to the community	Creation of social value to the community conditional on the creation of economic value to promoters
Expectative of explicit compensation (surplus)	Surpluses have to be reinvested in the organization	The surplus act as an incentive in the internal/external rent distribution
Governance model	Democratic decision-making among group of stakeholders	Hierarchy management shareholders
Financing model	Sales, subsidies and donations	Sales, subsidies and donations
Linkage to the community	It emerges from the structures of the community and generates new support structures to persons and projects	It is no mandatory

Source: Díaz-Foncea and Marcuello (2012)

This paper has two objectives. The main objective is to learn whether social enterprises manage their human resources in an ethical manner, and the secondary objective is to know if SEMSE enterprises have a different ethical climate to CAMSE ones. To analyse both objectives, we have studied, using the ethical human resource management (HRM) model (Saavedra et al., 2010), the ethical practices that social enterprises carry out.

The rest of this study is organised as follows. In the next section, we present the relationship between the ethical practices of HRM and the ethical climate. In methodology we present the data of the questionnaire sent through the online survey and then we analyse the results. Finally, we present our main conclusions, limitations and future research.

4.2 Ethical climate and ethical management of human resources in the social enterprise

The descriptive business ethics has investigated the relationship between the ethical context of the organisation and the attitudes of the employees. According to Treviño et al. (1998) the ethical context has been represented by two multi-dimensional constructs: the ethical climate (Victor and Cullen, 1987, 1988) and the ethical culture (Treviño, 1990). Schneider (1975) defines a work climate as the perceptions that are psychologically meaningful molar descriptions that people can agree characterise a system's practices and procedures. Following this definition, Victor and Cullen (1988, p.103) state that the existence of an ethical work climate requires that normative systems in the organisation be institutionalised.

On the other hand, Treviño (1990) defines ethical cultures as a subset of organisational cultures, representing a multidimensional interplay among various 'formal' and 'informal' systems of behavioural control that are capable of promoting

either ethical or unethical behaviour. Nonetheless, Denison (1996) argues that the differences between ethical climate and ethical culture are more methodological than essential.

When it comes to the ethical climate, we must look at the ethical practices that the organisation carries out and that normally are reflected in formal documents such as codes of ethics or conduct (Fontrodona and de los Santos, 2004). In addition, ethical practices are an efficient way to raise the organisation's awareness of the importance of ethics in the functional areas where ethical problems arise most frequently: human resources, purchasing, and commerce and sales.

Research on HRM is quite extensive, with numerous publications in this field (Chiavenato, 2011; Dolan and Valle Cabrera, 2003; Gómez-Mejía et al., 1997; Werther et al., 2014; Wright et al., 1994, 2001, among others). García Ruiz and Sánchez Runde (2006) echoed the importance of HRM practices and routines, collecting various studies that included individualised human resources practices (Delery, 1998; Heneman and Von Hippel, 1997; Ostroff and Rothausen, 1997; Wright and McMahan, 1992) and stressed the importance of consistency among practices, according to Hoogervorst et al. (2002).

On the other hand, the influence of ethics in organisations has been studied from multiple perspectives: business ethics (Francis et al., 2018); public administration (Beeri et al., 2013); ethical codes (Adelstein and Clegg, 2016; Caserio and Napoli, 2017); ethical leadership (Rochford et al., 2017).

There are also some studies that relate HRM with certain models of social enterprise. For example, Emanuele and Higgins (2000) analyse remuneration policy in non-profit organisations; Foote (2001) studied the influence of organisational values on the ethical

behaviour of human resource managers within a sample of charities in the UK and the Republic of Ireland; Cornelius et al. (2008) establish a parallel between social enterprises, and small and medium enterprises with regards to their human resource practices.

However, to date, there are not many studies of HRM in Spanish social enterprises. One of the exceptions to this statement is the work of Nicolás-Martínez and Rubio-Bañón (2015), which focused on a type of social enterprise in which workers and volunteers work alongside. Nevertheless, no studies that relate the ethical HRM practices to the Spanish social enterprises can be found.

Ethical HRM can be analysed from different points of view. According to Greenwood (2002, p.261), “to date, the ethical analysis of HRM has taken one of two forms: the application of Kantian and utilitarian ethical theories to the gestalt of HRM, and the application of theories of justice and fairness to specific HRM practices.” For some authors, such as Miller (1996), ethical HRM is related to good working conditions for employees, which, in turn, depends on a good organisational strategy. On the other hand, the stakeholder theory of the corporation (Freeman, 1984) states that managers have an obligation to look after all those who have a relationship with the organisation, which includes employees, claiming a moral relationship with employees. In addition, employees should be treated as individuals, with the respect and autonomy necessary for them to be considered as ends and not means (Greenwood, 2002).

This paper attempts to measure, for the first time, the ethical management of human resources in the Spanish social enterprise, as well as to establish a relationship between the ethical climate and social enterprise through the ethical human resource management model (EHRMM) that sees the ‘human resource as a person’, which means taking into account the consequences that the policies and practices of HRM have for each employee [Saavedra et al., (2010), p.26] in the sense established by Greenwood (2002).

The EHRMM lists the policies and practices of HRM, viewing the people in the company as a strategic resource and as the essence of many strategic capabilities of the organisation (Kamoche and Mueller, 1998; Wright et al., 1994), that is to say, this model integrates ethics into all HRM areas, including the general management, thus in turn transforming ethical management into a meta-capability difficult to replicate and capable of generating competitive advantages in time (Collis, 1994).

This model treats ethics and employees as intangible resources (Itami, 1987), so the company's routines and capabilities must be born of them. It is the intangible assets, through a process of collective learning, where the company's organisational capabilities and routines become absorbed (Fernández Rodríguez, 1993). Furthermore, the model uses ethics as an element that enables consistency to be established among different HRM practices and routines within the meaning of Hoogervorst et al. (2002).

More specifically, the EHRMM includes ethical practices on: the system of communication, job design, recruitment and selection of personnel, induction and orientation, training, career development, performance appraisal, and remuneration.

4.3 Methodology

To achieve the proposed objectives, we analyse ethical practices in one of the functional areas described by Fontrodona and de los Santos (2004): HRM. In this sense, we have designed a questionnaire based on the EHRMM (Saavedra et al., 2010) that advocates including ethics in all functions of HRM, putting the person at the centre of decision-making, because as Legge (1998) suggests, only HRM which treats employees as more than a means to an end is ethical.

We have used each of the practices established in the EHRMM to develop the questionnaire. The questions have served to verify whether social enterprises manage

their human resources ethically, and if there is a difference of ethical climate in SEMSE and CAMSE enterprises.

The questionnaire also enables us to obtain other data on the enterprise, such as its legal form, type of activity, target market, number of employees, sales volume and years operating, among others. This questionnaire was sent to the founder of the social enterprise, and it consists of 65 items relating to the functions of HRM, with brief explanations. In strategy and human resource policies we wish to know their opinion on the policies and practices of personnel management. In the questions related to job design, we are interested in the procedures used to design the tasks that the post includes, the requirements that the employee must meet, and his or her remuneration. We also asked about the processes followed in staffing selectivity and selection. In terms of orientation and location we want to know the steps and actions that the organisation undertakes when a new employee joins the company. In relation to the formal internal communication system, we are interested to know if the organisation has an established system, with structured channels and previously laid down procedures. With regard to training policies, we intend to find out if they are aimed at improving the skills of the employees while with the issues related to career development, we want to know if there is a plan that shows employees the posts they could occupy throughout their working lives. In performance appraisal we include questions designed to learn how the employee's performance of tasks is assessed. Finally, in retribution policy we ask about the guidelines on the remuneration that employees receive for their work.

The format of these questions was established as a five-point Likert scale, subjective in nature, where a score of 1 (strongly disagree) corresponds to very low importance, and a score of 5 (strongly agree) to very high importance. Scores of 2 (disagree) and 4 (agree) correspond to intermediate responses (low and high importance, respectively). A score of

3 reflects the 'no opinion' option. In response to questions raised by some survey respondents, we recommended that they chose this option if they considered that the question did not apply in their case. Thus, a high or very high score on the scale shows a strong commitment to the ethical management of human resources, while a low or very low score reflects little or no commitment.

Because neither specific definition of social enterprise nor a legal form for it exists in Spain, the phenomenon has been approached through those entities that have identified themselves as social enterprises. The data for our analysis come from an online survey, using the LimeSurvey application, carried out in March 2017 among the winners of the main promotion programs and prizes for social entrepreneurs promoted from 2009 to 2016 by private initiatives in Spain¹, identifying 196 projects that were still in existence. They were invited to participate via an e-mail to the social entrepreneur promoter of the social enterprise. To obtain the highest number of responses possible, three e-mails were sent reminding enterprises to access the questionnaire and 43 entities completed the questionnaire; a response rate of 22% is a success rate, especially since there is no previous relationship between the interviewer and the respondent. The management literature, as a result of the scarce incentives for enterprises to respond to this type of survey, considers a response rate of 10 to 20% to be valid in empirical studies with data gathered through questionnaires (Chow and Chen, 2012; Ramos et al., 2014). On the other hand, for a 10% margin of error, the level of confidence obtained with the sample is higher than 86%, a value very close to the 90% standard. Consequently, the study sample constitutes a fairly representative basis of the general population.

In the companies that have answered, with regard to size, 35% have three employees or fewer, 28% have four to nine employees, 23% have 10 to 25 employees and 14% have more than 25 employees. If we classify workers by their hours, between full time and part

time, almost 60% of the companies have three or fewer full-time workers. As for the age of the enterprises, 42% have existed for under three years, 5% for four to nine years, 16% for 10 to 20 years and 37% for more than 20 years.

Of the sample obtained, 20 social enterprises correspond to the SEMSE, in the form of one or another of the following legal entities: cooperative, ‘centro especial de empleo’ (Spanish entity that seeks to improve access to employment for the disabled person), ‘empresa de inserción’ (Spanish entity that aims to provide access to employment for disadvantaged social groups), foundation and association. The other 23 are limited companies or individual business owners, and correspond to the CAMSE model.

The statistical analysis was carried out in three phases. In the first phase we studied the responses received overall; in the second phase we analysed the responses categorised by model of social enterprise, and in the third phase we checked whether the responses from both models of social enterprise are significantly different, using non-parametric tests, since the variables were ordinal.

4.4 Results

4.4.1 Descriptive analysis by function

First of all we will perform a descriptive analysis by function of the responses obtained from the survey respondents. For the first of the functions, ‘strategy and human resource policies’, the results displayed in Table 2, show that a large majority of the respondents agree or strongly agree with the statements in the 15 questions of the group, which is corroborated by the statistics of these questions, which take values for the median of between 4 and 5, except for question 15, and values for the mode of 5, except in questions 6 and 15. The asymmetry coefficient is always negative for all the questions,

which indicates that the representation is skewed to the left and the kurtosis coefficient is always positive, except in question 15.

Looking at the data in more depth, we observe that 97.67% consider that the behaviour of management sets a good example and encourages honest behaviour (Q1), involves the employees in the formulation of the strategy (Q2) at 81.39% and includes them in decision-making (Q4) at 69.77%. In addition, 81.40% are clear on their business strategy (Q3), and 79.07% link human resources management to this strategy (Q5).

With respect to the general views on HRM, the results are very positive in all practices relating to motivation (Q6), non-discrimination (Q8), establishing measures to ensure work-life balance (Q9), equal pay (Q11) and recognition of good performance (Q10), with over 80% of responses, in all cases, giving scores of 4 and 5. In addition, 74.42% guarantees that disciplinary measures are applied equally, privately and respectfully (Q14). These numbers come down a little when we analyse questions relating to promotion (Q12, Q13), even though the value is over 65% for both questions.

The lowest results refer to, on one hand, freedom to join a trade union (Q7), where only 58.14% agree or totally agree. We should note in this item that 34.88% have no opinion or do not consider it applicable to their enterprise. On the other hand, 46.51% have an information system that employees can access, and which protects personal data (Q15).

We have found that there is a high degree of agreement on the idea that the managers of social enterprises set an example and encourage honest and loyal behaviour, discourage any kind of discrimination, and guarantee equal pay in the same professional category. This last factor is highly significant as it stands out as a distinguishing feature of social enterprises in relation to conventional enterprises in Spain. In conventional

enterprises, the difference in the average hourly wage between the genders is around 20% in recent years, according to the main source of information on wages for Spain, the Salary Structure Survey produced by the 'Instituto Nacional de Estadística' (INE, 2018).

The employees of social enterprise are involved in strategy formulation and decision-making, which may be due to the fact that the companies analysed link HRM with their business strategy. Our results confirm that, in the main, they use different motivation systems depending on the needs of each employee, having established, moreover, measures to ensure a good work-life balance. All this means that the treatment the employee receives contemplates factors that go beyond mere productivity, taking into account his or her aspirations and well-being. This results in a strong commitment between the employees and the organisation, since the person is placed at the centre of decision-making (De Gilder, 2003).

We have replicated the same analysis on the rest of the functions and the results are similar to those already discussed. Most of the responses give values of 4, 'agree' and 5 'strongly agree', with a median between 4 and 5 and a mode, in most cases, of 5; the asymmetry coefficients are negative and the kurtosis coefficients are positive.

With relation to 'job design', which refers to the tasks that a job includes, the requirements that the employee must meet, and remuneration, over 70% of respondents said that in their organisation the employee can decide on the tasks included in his job (Q7), the number of tasks assigned to each job is appropriate (Q8), any kind of discrimination among the employees in the same job is avoided (Q2), the employee's aspirations are taken into account (Q3), the employee's privacy is respected, with no personal questions (Q4), the relationship between jobs is encouraged (Q6), as the employee developing various abilities, skills and knowledge (Q9), the objectives of a

modification to working practices are explained to the employee (Q10) and employees are provided with the results of their effort (Q12).

The lowest results are obtained when analysing matters such as job rotation (Q11), 53.5%, confidentiality in job design (Q5), 48.8%, and the use of this function to detect deficiencies in performance (Q1), 39.5%. However, in this last case, it should be noted that low scores are indicative of ethical practices.

These results show that jobs are designed with the opinion and aspirations of the employee who are going to occupy them in mind, and they favour communication with other jobs. In addition, the number of tasks that are assigned to each employee is appropriate, which allows the person to develop a variety of abilities, skills and knowledge, avoiding any type of discrimination and giving the employee the option of deciding on the tasks to be performed. This enhances employee autonomy and identification with the task, resulting in enhanced motivation (Grant, 2007).

As regards the procedures followed by the organisation for 'staffing selectivity', over 85% claim to offer accurate, responsible and true information about the organisation (Q1) and provide all the information related to the job opted for, such as job tasks, responsibilities and remuneration (Q2).

Therefore it refers the choice of candidates to become part of the organisation, or for promotion or transfer, 'selection', more than 80% have objective selection criteria (Q1), guarantee the confidentiality of the data provided (Q3), respect the right to honour, personal and family privacy, and self-image (Q4), avoid any kind of discrimination (Q2), inform candidates of their policies on recruitment, internal promotion and career design (Q5), as well as everything related to the job to be occupied (Q6).

On the other hand, the concern for carefully monitoring selection processes becomes somewhat secondary when selection is done through an external company, since 13.95% do not insist on compliance with their own selection criteria (Q7) and 34.88% were not able to give an answer to this question.

The empirical evidence obtained suggests that staffing selectivity and selection processes are carried out in a way that is respectful toward the candidate, since they provide truthful information both on the organisation and on the job to be filled, offering a true picture of both aspects. The applicant is guaranteed confidentiality in the discussions or tests that he or she goes through, with absolute respect for the right to honour, personal and family privacy, and self-image, and any kind of discrimination is avoided. This respect is also evident in the information that is provided to the candidate on policies on internal recruitment, promotion and career design, just as on everything related to the post to be filled.

The data relating to the establishment of steps and actions for the organisation to undertake when the new employee starts work, 'orientation and location', show that 69.76% have an induction program that informs the new employee of the organisation's rules and values (Q1). However, the percentage falls to 58.14% when it comes to informing the rest of the employees of their vacant positions (Q2) and 46.51% are not familiar with outplacement programs or do not use them (Q4). As regards objective promotion criteria (Q3), 46.51% claim to have these in place, but a similar percentage (44.18%) do not have an opinion in this respect.

Morrison (2002) makes reference to the importance of certain information to new arrivals in the organisation, according to socialisation scholars (Chao et al., 1994; Morrison, 1993; Ostroff and Kozlowski, 1992). This includes:

1. information about organisational issues and attributes (such as norms, policies, reporting relationships, terminology, goals, history, and politics)
2. information about how to perform specific work tasks
3. information about role expectations and responsibilities.

These three types of information can be a part of the orientation program, or can be provided in a more informal manner. We have gathered evidence that a large number of the entities in the sample have an induction program that informs the new employee of their norms and values, although that number decreases when it comes to informing the rest of the employees about vacant positions in the company. Almost half of the companies analysed had clear promotion objectives, but almost the same number do not have an opinion on this. This could be due to the fact that, since these are very small companies, their procedures are not as formal, or that day-to-day running actually means that they are not even able to consider these objectives.

With relation to the ‘formal internal communication system’, 33 enterprises of the total number of completed questionnaires say that they have one. Of these, more than 75% encourage communication between managers and the rest of the employees (Q2), favour a communication style that is free of prejudice and value judgments (Q1), uses clear and simple language (Q3), and have communication channels that enable messages to be kept track of and allow feedback (Q5).

Despite these good results, 18.18% claim not to have a suggestions and complaints program that guarantees confidentiality and anonymity (Q4), and 15.15% do not have a staff advisory program (Q6).

All of the above is boosted by the communication that exists between managers and the rest of the employees, since those entities that claim to have an internal

communication system employ a transparent communication style. The language used is simple and clear, free of prejudice and value judgments, and communication channels exist that can keep track of messages and allow feedback, although the results reveal that managers must establish a procedure to collect employee suggestions and complaints that guarantees anonymity, and establish a staff advisory program.

Table 2. Descriptive analysis by function

<i>Strategy and human resources policies</i>															
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Strongly disagree	1	1	0	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
Disagree	0	1	0	1	3	1	2	0	1	2	0	1	1	0	4
No opinion	0	6	8	10	5	4	15	3	4	4	2	11	11	10	17
Agree	7	15	17	14	14	20	8	2	9	11	5	9	13	7	8
Strongly agree	35	20	18	16	20	17	17	37	28	24	35	21	17	25	12
Median	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3
Mode	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3
Asymmetry coefficient	-4,1	-1,3	-0,4	-1,0	-1,2	-1,5	-0,5	-3,3	-1,9	-1,6	-3,3	-0,9	-0,8	-1,2	-0,3
Kurtosis	20,4	2,1	-1,1	0,9	1,0	3,2	-0,5	11,7	3,9	2,0	12,6	0,3	0,5	1,1	-0,6

With regard to the three questions aimed at studying employee education, 'training policies', 90.70% claim to promote on-the-job training (Q1), 69.77% say that training programs are designed taking into account both the abilities and the aspirations of the person (Q2) and 74.2% state that employees can access training programs on equal terms (Q3).

As regards the list of jobs that a worker can occupy throughout his or her working life, 'career development', although the results are still positive, the range of favourable responses fluctuates between 55% and 70%. The same thing occurs when taking into account employee training, evaluation and promotion (Q1), when considering that the human resources management collaborates with workers to analyse the type of work best suited to their abilities and aspirations (Q2), that career plans are objective (Q3), that they are communicated to all employees (Q4) and that line managers are involved in this process (Q5).

Policies on training and career development in the social enterprises that we have analysed seem to confirm their genuine interest in putting the person at the centre of decision-making, because they are universal and equitable policies, designed taking into account both the abilities and the aspirations of the employee. In the case of abilities, the enterprises promote on-the-job training and allow workers to access training programs on equal terms.

'Performance appraisal' measures the assessment of how the worker performs his or her tasks and is analysed through six questions. The results show that more than 70% stated that there are objective, reliable and fair individual performance standards (Q1), that performance appraisal is aimed at highlighting the positive and seeking solutions to the negative (Q2), that the indicators used as a measure of performance are defined and

known by all workers (Q3) and that the assessments are used as a measure of promotion (Q5).

On the other hand, 55.81% believe that feedback is provided on performance and achievements both to superiors and to the workers (Q4) and 62.79% consider that performance appraisal values the tasks actually carried out by the employee (Q6).

These results show that performance appraisal, which provides feedback to both workers and their superiors, is intended to highlight the positive and seek solutions to the negative, and it is used as a measure of promotion.

As regards 'retribution policy', around 80% stated that retributions are fair and equitable (Q2) and that agreements reached with the workers in the field of remuneration are respected (Q5). This percentage decreases to 69.77% when they express their opinion on the ability of their retribution policy to attract and retain the right people for the organisation (Q1), and drops to 60.46% when affirming that retributions are in line with the retribution policies of the sector (Q3), and to 53.49% when expressing that the incentives set are equitable and known to all (Q4). What stands out is the high percentage, in our view, (37.21%) that do not have an opinion on the matter. This could mean the absence of an incentives compensation system.

As the results show, some of these entities have difficulties in providing remuneration in line with the sector, and establishing an incentive system. This could be a handicap for attracting and retaining qualified professionals.

4.4.2 Descriptive analysis by social enterprise model

To check the second objective, in the second phase of the analysis we classified the responses depending on the social enterprise model, distinguishing between SEMSE and CAMSE enterprises.

The results shown in Table 3, and in particular the descriptive statistics used, are very similar to the overall results obtained in the first phase, where there was no classification by group. Therefore, in view of these findings, there are no differences in ethical management of human resources in the SEMSE or CAMSE enterprises. We could say that what predominates is the social aspect of the enterprise, rather than its legal administrative structure.

It is striking that there were no differences in the responses given by the different types of entrepreneurship on the role of employees in the formulation of the business strategy, their participation in decision-making, and their ability to decide on their tasks, since, a priori, one of the features that distinguishes a SEMSE enterprise from a CAMSE one is its democratic style of management and employee participation in decision-making.

In addition, our results reveal that the business strategy is clearer in the case of the CAMSE enterprises than it is for the SEMSE enterprises. This can be explained by the fact that the first model, CAMSE, in accordance with the typology of Díaz-Foncea and Marcuello (2012), presents ways of operating that are traditionally assimilated in the private conventional sector, far from the principles of democracy and internal participation recognisable in the SEMSE enterprises, with which they do not have significant ties.

However, the answers to the questions about the involvement of employees in business strategy and decision-making do not show significant differences, so it may be that, even if the social enterprises are using a legal form with non-democratic structures, they are functioning in a democratic manner. That is to say, although these entities do not comply with an integral part of the principles of the social economy, they incorporate democratic and participatory values into the operation.

4.4.3 Non-parametric test

In this third phase, we complete the analysis and verify the evidence manifested in the previous phase. We have used non-parametric tests to find out if the answers provided by the SEMSE and the CAMSE enterprises are significantly different or not.

Of particular importance to us is the non-parametric Mann-Whitney U test (Mann and Whitney, 1947) for independent samples, differentiating the responses received according to the legal form: that of the social economy or capitalist. Therefore, we propose the following null hypothesis: “The ethical management of human resources is not significantly different in the CAMSE and the SEMSE.” The alternative hypothesis is the contrary, rejecting the null hypothesis if the p-value is below 0.05.

Table 4 presents the results of this test. In all cases except seven, the results are not significant, so the null hypothesis cannot be rejected. Therefore, no differences have been observed in the responses obtained, depending on whether the enterprise is SEMSE or CAMSE.

Table 3. Descriptive analysis by type of entrepreneurship

		<i>Strategy and human resources policies</i>														
Type	<i>Descriptive statistics</i>	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Capitalist	Median	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3
	Mode	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3
	Asymmetry coefficient	-4,4	-1,7	-0,9	-1,0	-1,5	-1,4	-0,3	-2,8	-1,6	-1,6	-3,2	-1,3	-0,9	-1,0	-0,3
	Kurtosis	20,0	2,8	-0,1	1,4	1,8	1,8	0,0	8,0	1,9	2,1	11,1	1,8	0,9	0,7	0,0
Social	Median	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3
	Mode	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3
	Asymmetry coefficient	-0,9	-0,9	0,1	-1,0	-1,0	0,1	-0,8	-3,4	-1,5	-1,4	-2,2	-0,5	-0,7	-1,4	-0,2
	Kurtosis	-1,2	1,4	-1,2	0,9	0,3	-0,1	-0,8	11,9	1,6	1,3	4,7	-1,2	-0,3	0,4	-0,9

Table 4. Non-parametric test

<i>U Mann-Whitney</i>	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Strategy and human resources policies	184,0 0,097	180,0 0,188	142,5 0,02**	220,5 0,808	210,0 0,600	219,0 0,770	160,0 0,071	211,5 0,454	197,5 0,349	226,0 0,914	226,5 0,900	209,0 0,581	216,0 0,718	171,5 0,108	217,5 0,750
Job design	187,0 0,256	201,0 0,356	225,5 0,904	216,5 0,727	226,5 0,928	197,5 0,366	224,0 0,877	221,5 0,821	195,0 0,312	213,0 0,640	221,0 0,820	230,0 1,000			
Staffing selectivity	207,0 0,515	229,5 0,989													
Selection	208,0 0,556	190,0 0,151	210,5 0,547	228,0 0,947	214,0 0,672	201,0 0,382	207,5 0,557								
Orientation and location	221,0 0,816	130,5 0,01**	117,0 0,0***	192,5 0,331											
Formal internal communication system	120,0 0,472	112,0 0,224	119,0 0,362	133,0 0,911	103,0 0,142	135,5 0,985									
Training policies	198,0 0,374	215,0 0,694	190,0 0,286												
Career development	178,0 0,180	186,0 0,260	143,5 0,02**	145,5 0,03**	161,5 0,078										
Performance appraisal	201,0 0,456	195,0 0,358	132,0 0,01**	203,0 0,480	229,0 0,980	211,0 0,615									
Retribution policy	204,5 0,510	172,5 0,133	204,0 0,505	112,0 0,0***	218,5 0,749										

Notes: the second file is p-value. **p-value < 0.05 ***p-value < 0.01.

The cases in which there are significant differences are the following:

- Strategy and human resource policy (Q3). My organisation has a clear business strategy. 30% of the SEMSE enterprises had no opinion on the matter, compared to 8% of the CAMSE ones.
- Orientation and location (Q2). My organisation informs of vacant positions. 74% of the CAMSE enterprises do this, a percentage that drops to 40% for the SEMSE ones.
- Orientation and location (Q3). My organisation has established objective criteria for promotion. These are established in 65% of the CAMSE enterprises, in comparison to 60% of the SEMSE ones that have no opinion.
- Career development (Q3). My organisation promotes objective career plans for all employees. 40% of the SEMSE enterprises do not promote plans or have no opinion, while 74% of the CAMSE ones.
- Career development (Q4). My organisation communicates career plans to all employees. 25% of the SEMSE enterprises do not communicate any career plans, which is not the case in any of the CAMSE ones.
- Performance appraisal (Q3). In my organisation, the indicators used as a measure of performance are defined and are known by all workers. This is true in 78% of the CAMSE enterprises and only in 45% of the SEMSE ones.
- Retribution policy (Q4). My organisation's retribution policy fixes equitable incentives that are known by all. This occurs in 74% of the CAMSE enterprises, compared to 30% of the SEMSE ones.

In six of these seven cases, the percentage of answers with no opinion for social

economy enterprises is higher than the percentage for the capitalist enterprises. In the remaining case, career development (Q4), what happens is that the percentage of responses that are in disagreement is almost as big as the percentage of responses with no opinion.

4.5 Conclusions

In this paper we have described ethical practices in human resources as a fundamental element to establish whether companies foster an ethical climate. Our paper is pioneering in the study of the ethical management of human resources in social enterprises, opening a new line of research on HRM in this type of entities.

Our results not only contribute to a better understanding of ethical practices in HRM in the social enterprises analysed, but, in addition, we establish two models of social enterprises, SEMSE and CAMSE, that we have linked to their representative legal forms and we identify a sample of companies that matches each one of them.

With respect to the main objective of this paper, in each and every one of the functions of HRM we analysed, it is clear that the social enterprises participating in the main promotion programs and prizes for social entrepreneurs promoted by private initiatives in Spain, carry out, for the most part, ethical HRM in the line established by the EHRMM.

Nonetheless, for many of the questions in the survey, they have no knowledge of how to perform the function, or believe that it does not apply to their company. This could be due to two causes that would be worth exploring in the future: the size of the company (63% have fewer than ten employees), and the years that they have been in operation (42% are less than three years old). As a result, there is a lack of formal processes.

In addition, the companies studied should improve some aspects of their human

resources management, such as providing feedback on the performance of their own human resources management, increasing transparency, improving confidentiality in the handling of data, implementing formal procedures, and looking after not only their current employees, but also those who leave the company. All of this would result in greater employee motivation and commitment, which would improve their ethical work climate. Despite this, this study could contribute to a better understanding of ethical practices in HRM in the social enterprises analysed.

With regard to the second objective we hoped to find differences in the ethical management of human resources between the two models of social enterprise identified, SEMSE and CAMSE. Unfortunately, significant differences have not been demonstrated with the sample used. We are aware that there is a need to identify additional distinctive attributes that allow us to characterise different types of social enterprises.

Having only sent the questionnaire to the founder of the social enterprise could be interpreted as a limitation, since the most appropriate method in this type of analysis is to send it to several people, including several employees who may have different perceptions. However, in this paper we have gone into more depth on ethical HRM from the perspective of the founder of the social enterprise, since in our analysis we have linked each model of social enterprise, SEMSE or CAMSE, with a typology of social entrepreneur.

A questionnaire to measure the ethical management of human resources in Spanish social enterprises based on the EHRMM has been designed, which could be used with another sample of social enterprises or in other types of companies. In addition, it can be applied to other geographic areas, as the approach that we have used in this paper tends to be locally embedded; it is possible to extrapolate it to an international level.

Since this is a first approximation to the study of Spanish social enterprises, this investigation opens up some very interesting possibilities to advance research on social enterprise. Additionally, we should continue replicating the study attempting to identify the population of Spanish social enterprises from a different perspective that does not only recognise social enterprises that identify themselves as such but using a theoretical framework to identify the social enterprises.

We hope that this study has contributed to the field of social enterprise. Our results could be useful both for academics and for the directors of social enterprises. For academics, because more research is needed in this field to shed light on the difficult task of managing human resources. For social enterprises, because it highlights the shortcomings that their HRM may have, and proposes actions that could help them to improve the working climate.

4.6 References

- Adelstein, J. and Clegg, S. (2016) 'Code of ethics: a stratified vehicle for compliance', *Journal of Business Ethics*, Vol. 138, pp.53–66, DOI: 10.1007/s10551-015-2581-9.
- Austin, J., Stevenson, H. and Wei Skillern, J. (2006) 'Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 1, pp.1–22, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.
- Bacq, S. and Janssen, F. (2011) 'The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 23, Nos. 5–6, pp.373–403, DOI: 10.1080/08985626.2011. 577242.

- Beerli, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E. and Werner, S.B. (2013) 'Advancing ethics in public organizations: the impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council', *Journal of Business Ethics*, Vol. 112, pp.59–78, DOI: 10.1007/s10551-012-1232-7.
- Caserio, C. and Napoli, F. (2017) 'Value relevance and codes of ethics: an empirical analysis of Italian listed companies', *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 12, No. 1, pp.1–20, DOI: 10.1504/IJBGE.2017.085238.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. and Gardner, P.D. (1994) 'Organizational socialization: its content and consequences', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 5, pp.730–743, DOI: 10.1037/0021-9010.79.5.730.
- Chaves, R., Monzón, J.L., Pérez de Uralde, J.M. and Radrigán, M. (2013) 'La economía social en clave internacional, cuantificación, reconocimiento institucional y visibilidad social en Europa, Iberoamérica y Norte de África', *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, Vol. 112, No. 112, pp.122–150, DOI: 10.5209/rev_REVE.2013.v112.43069.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de Las Organizaciones*, Mc Graw-Hill, México DF.
- Chow, W.S. and Chen, Y. (2012) 'Corporate sustainable development: testing a new scale based on the mainland chinese context', *Journal of Business Ethics*, Vol. 105, No. 4, pp.519–533, DOI: 10.1007/s10551-011-0983-x.
- Collis, D.J. (1994) 'Research note: how valuable are organizational capabilities?', *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.143–152, DOI: 10.1002/smj.4250150910.

- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A. and Wallace, J. (2008) 'Corporate social responsibility and the social enterprise', *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, pp.355–370, DOI: 10.1007/s10551-007-9500-7.
- Dacin, M.T., Dacin, P.A. and Tracey, P. (2011) 'Social entrepreneurship: a critique and future directions', *Organization Science*, Vol. 22, No. 5, pp.1203–1213, DOI: 10.1287/orsc. 1100.0620.
- De Gilder, D. (2003) 'Commitment trust and work behaviour: the case of contingent workers', *Personnel Review*, Vol. 32, No. 5, pp.588–604, DOI:0.1108/00483480310488351.
- Dees, J.G. (2001) *The Meaning of Social Entrepreneurship* [online] <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> (accessed 15 February 2018).
- Dees, J.G. and Anderson, B.B. (2006) 'Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought', *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, (ARNOVA Occasional Paper Series), Vol. 1, No. 3, pp.39–66.
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2008) 'Social enterprise in Europe: recent trends and developments', *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, No. 3, pp.202–228.
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2010) 'Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and differences', *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, pp.32–53.
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2016) *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models*, Working Paper 33, The International Comparative

- Social Enterprise Models Project (ICSEM), Liege [online] <https://www.iap-socent.be/icsem-working-papers> (accessed 1 January 2018).
- Delery, J.E. (1998) 'Issues of fit in strategic human resource management: implications for research', *Human Resource Management Review*, Vol. 8, pp.289–309, DOI: 10.1016/S1053-4822(98)90006-7.
- Denison, D.R. (1996) 'What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars', *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp.619–654.
- Díaz-Foncea, M. and Marcuello, C. (2012) 'Social enterprises and social markets: models and new trends', *Service Business*, Vol. 6, No. 1, pp.61–83, DOI: 10.1007/s11628-011-0132-8.
- Díaz-Foncea, M., Marcuello, C. and Marcuello, Ch. (2012) 'Empresas sociales y evaluación del impacto social', *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 75, No. 75, pp.179–198.
- Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014) 'Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda', *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, pp.417–436, DOI: 10.1111/ijmr.12028.
- Dolan, L.S. and Valle Cabrera, R. (2003) *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando Profesionales para El Siglo XXI*, McGraw-Hill, Madrid.
- Emanuele, R. and Higgins, S.H. (2000) 'Corporate culture in the nonprofit sector: a comparison of fringe benefits with the for-profit sector', *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, No. 1, pp.87–93, DOI: 10.1023/A:1006215031400.

- Fecher, F., Chaves, R. and Monzon, J.L. (2012) 'Recent trends in social economy research', *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 83, No. 3, pp.251–258, DOI: 10.1111/j.1467- 8292.2012.00470.x.
- Fernández Rodríguez, Z. (1993) 'La organización interna como ventaja competitiva para la empresa', *Papeles de Economía Española*, Vol. 56, No. 56, pp.178–193.
- Fontrudona, J. and de los Santos, J. (2004) *Clima Ético de La Empresa Española: Grado de Implantación de Prácticas Éticas*, Working Paper 538, IESE Business School, Navarra [online] <http://docplayer.es/10985707-Documento-de-investigacion.html> (accessed 20 December 2017).
- Foote, D. (2001) 'The question of ethical hypocrisy in human resource management in the U.K. and Irish charity sectors', *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, No. 1, pp.25–38, DOI: 10.1023/ A:1011909904150.
- Francis, A.G., Monico, L., Pais, L. and Santos, N.R.D. (2018) 'Business ethics: a study of Portuguese social representation of business ethics', *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 13, No. 1, pp.85–106, DOI: 10.1504/IJBGE.2018.095415.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Galera, G. and Borzaga, C. (2009) 'Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation', *Social Enterprise Journal*, Vol. 5, No. 3, pp.210–228, DOI: 10.1108/17508610911004313.
- García Ruiz, P. and Sánchez Runde, C. (2006) 'Teoría de sistemas y propiedades emergentes en las organizaciones. Una aproximación al estudio de la

- consistencia interna en los sistemas de gestión de recursos humanos’, *Revista Internacional de Organizaciones*, pp.23–43, DOI: 10.17345/rio0.%25p.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., Santos, I.O., Muñoz, E.M. and Cabrera, R.V. (1997) *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, Madrid.
- Gordon, M. (2015) *A Typology of Social Enterprise Traditions*, Working Paper 18, The International Comparative Social Enterprise Models Project (ICSEM), Liege [online] <https://www.iap-socent.be/icsem-working-papers> (accessed 1 January 2018).
- Grant, A.M. (2007) ‘Relational job design and the motivation to make a prosocial difference’, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp.393–417, DOI: 10.5465/AMR. 2007.24351328.
- Greenwood, M.R. (2002) ‘Ethics and HRM: a review and conceptual analysis’, *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, No. 3, pp.261–278, DOI: 10.1023/A:1014090411946.
- Heneman, R.L. and Von Hippel, C. (1997) ‘The assessment of job performance: focusing attention on context, process, and group issues’, in Lewin, D., Mitchell, D.J.B. and Zaidi, M.A. (Eds.): *The Human Resource Management Handbook*, Vol. 3, pp.79–109, JAI Press, Greenwich.
- Hoogervorst, J., Koopman, P. and Van der Flier, H. (2002) ‘Human resource strategy for the new ICT-drive business context’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, pp.1245–1265, DOI: 10.1080/09585190210149501.
- Huybrechts, B. and Nicholls, A. (2012) ‘Social entrepreneurship: definitions, drivers and challenges’, in Volkmann, C.K., Tokarski, K.O. and Ernst, K. (Eds.): *Social*

Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies, pp.31–48, Springer Gabler, Wiesbaden.

Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018) *Salario Anual Medio, Mediano y Modal. Salario Por Hora. Brecha Salarial de Género (No Ajustada) en Salarios Por Hora* [online]
http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925408327&p=125473_5110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout
(accessed 14 March 2018).

Itami, H. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.

Johnson, S. (2000) *Literature Review on Social Entrepreneurship*, Working Paper, University of Alberta School of Business, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, Canada [online]
https://www.researchgate.net/publication/246704544_Literature_Review_Of_Social_Entrepreneurship (accessed 15 November 2017).

Kamoche, K. and Mueller, F. (1998) ‘Human resource management and the appropriation-learning perspective’, *Human Relations*, Vol. 51, No. 8, pp.1033–1060, DOI: 10.1177/001872679805100803.

Kerlin, J.A. (2006) ‘Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences’, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 17, No. 3, pp.246–262, DOI: 10.1007/s11266-006-9016-2.

Kerlin, J.A. (2010) ‘A comparative analysis of the global emergence of social enterprise’, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 21, No. 2, pp.162–179, DOI: 10.1007/s11266-010-9126-8.

- Kerlin, J.A. (2013) 'Defining social enterprise across different contexts: a conceptual framework based on institutional factors', *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 42, No. 1, pp.84–108, DOI: 10.1177/0899764011433040.
- Legge, K. (1998) 'The morality of HRM', in Mabey, C., Skinner, D. and Clark, T. (Eds.): *Experiencing Human Resource Management*, pp.14–30, Sage, London.
- Light, P. (2008) *The Search for Social Entrepreneurship*, The Brookings Institution, Washington DC.
- Mair, J. and Marti, I. (2006) 'Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight', *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp.36–44.
- Mann, H.B. and Whitney, D.R. (1947) 'On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other', *The Annals of Mathematical Statistics*, Vol. 18, No. 1, pp.50–60.
- Miller, P. (1996) 'Strategy and ethical management of human resources', *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, No. 1, pp.5–18, DOI: 10.1111/j.1748-8583.1996.tb00393.x.
- Monzón, J.L. (2013) 'Empresas sociales y economía social: perímetro y propuestas metodológicas para la medición de su impacto socioeconómico en la U.E.', *Revista De Economía Mundial*, Vol. 35, No. 35, pp.21–45.
- Monzón, J.L. and Marcuello, C. (2012) 'Economía social y empresas sociales', *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 75, No. 75, pp.5–6.

- Morrison, E.W. (1993) 'Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 2, pp.173–183, DOI: 10.1037/0021-9010.78.2.173.
- Morrison, E.W. (2002) 'Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization', *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 6, pp.1149–1160, DOI: 10.2307/3069430.
- Nicholls, A. (2008) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, New York.
- Nicolás-Martínez, C. and Rubio-Bañón, A.M. (2015) 'Gestión de recursos humanos en la empresa social', *Universia Business Review*, Vol. 47, No. 47, pp.82–105.
- Ostroff, C. and Kozlowski, S.W.J. (1992) 'Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition', *Personnel Psychology*, Vol. 45, No. 4, pp.849–874, DOI: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x.
- Ostroff, C. and Rothausen, T.J. (1997) 'Selection and job matching', in Lewin, D., Mitchell, D.J.B. and Zaidi, M.A. (Eds.): *The Human Resource Management Handbook*, Vol. 3, pp.3–51, JAI Press, Greenwich.
- Pérez de Mendiguren, J.C. (2013) 'Social enterprise in the development agenda. Opening a new road map or just a new vehicle to travel the same route?', *Social Enterprise Journal*, Vol. 9, No. 3, pp.247–268, DOI: 10.1108/SEJ-07-2012-0021.
- Pérez de Mendiguren, J.C. (2014) *Debates Conceptuales y Aspectos Organizativos de La Economía Solidaria: El Caso REAS Euskadi*, Universidad del País Vasco, Bilbao.

- Pérez de Mendiguren, J.C., Etxezarreta, E. and Guridi, L. (2009) 'Economía social, empresa social y economía solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate', *Papeles de Economía Solidaria*, Vol. 1, No. 1, pp.1–41.
- Ramos, M.I.G., Manzanares, M.J.D. and Gómez, F.G. (2014) 'Propuesta de una escala para la medición de la responsabilidad social corporativa', *Pecunia-Universidad de León*, Vol. 18, No. 18, pp.1–18.
- Rochford, K.C., Anthony I., Jack, A.I., Boyatzis, R.E. and French, S.E. (2017) 'Ethical leadership as a balance between opposing neural networks', *Journal of Business Ethics*, Vol. 144, pp.755–770, DOI: 10.1007/s10551-016-3264-x.
- Saavedra, I., Fernández de Tejada Muñoz, V. and López López, M.D. (2010) 'Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades', *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 2, No. 1, pp.15–39.
- Salamon, L.M. and Anheier, H.K. (1998) 'Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationally', *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 9, No. 3, pp.213–248, DOI: 10.1023/A:1022058200985.
- Santos, F.M. (2012) 'A positive theory of social entrepreneurship', *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, No. 3, pp.335–351, DOI: 10.1007/s10551-012-1413-4.
- Schneider, B. (1975) 'Organizational climate: an essay', *Personnel Psychology*, Vol. 28, pp.447–479, DOI: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x.
- Solórzano García, M., Guzmán Alfonso, C., Savall Morera, T. and Villajos Girona, E. (2018) 'The identity of the social enterprise in Spain: analysis from four

different socioeconomic realities’, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 92, pp.155–182, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.92.9236.

Spear, R., Cornforth, C. and Aiken, M. (2009) ‘The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study’, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 80, No. 2, pp.247–273, DOI: 10.1111/j.1467-8292.2009.00386.x.

Teasdale, S. (2012) ‘What’s in a name? Making sense of social enterprise discourses’, *Public Policy and Administration*, Vol. 27, No. 2, pp.99–119, DOI: 10.1177/0952076711401466.

Teasdale, S., Lyon, F. and Baldock, R. (2013) ‘Playing with numbers: a methodological critique of the social enterprise growth myth’, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 2, pp.113–131, DOI: 10.1080/19420676.2012.762800.

Toledano, N. (2011) ‘Social entrepreneurship: the new narrative for the practice of the social economy’, *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 73, No. 73, pp.9–31.

Treviño, L.K. (1990) ‘A cultural perspective on changing and developing organizational ethics’, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, No. 2, pp.195–230.

Treviño, L.K., Butterfield, K.D. and McCabe, D.L. (1998) ‘The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors’, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, No. 3, pp.447–476, DOI: 10.2307/3857431.

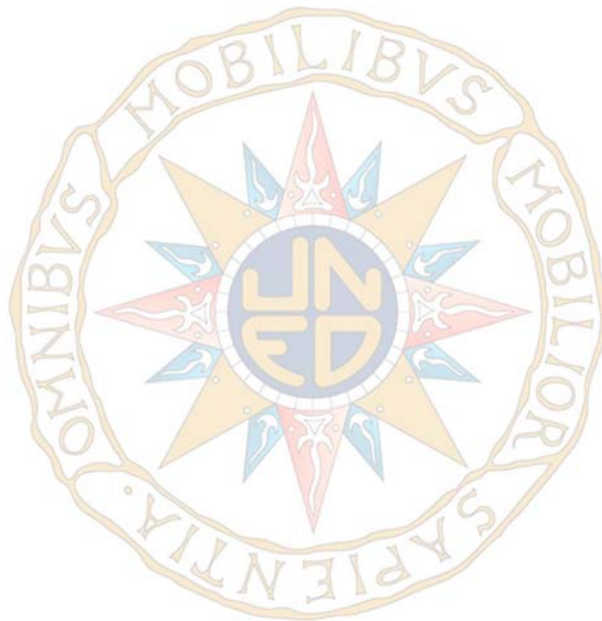
- Victor, B. and Cullen, J.B. (1987) 'A theory and measure of ethical climate in organizations', in Frederik, W.C. (Ed.): *Research in Corporate Social Performance and Policy*, pp.51–71, JAI Press, Greenwich, CT.
- Victor, B. and Cullen, J.B. (1988) 'The organizational bases of ethical work climates', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp.101–125, DOI: 10.2307/2392857.
- Weerawardena, J. and Mort, G.S. (2006) 'Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model', *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp.21–35, DOI: 10.1016/j.jwb.2005. 09.001.
- Werther, W.B., Davis, K., Brito, M.P.G. and Gómez, J.M. (2014) *Administración de Recursos Humanos: Gestión del Capital Humano*, McGraw-Hill, México, DF.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992) 'Theoretical perspectives for strategic human resource management', *Journal of Management*, Vol. 18, pp.295–320, DOI: 10.1177/ 014920639201800205.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2001) 'Human resources and the resource based view of the firm', *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp.701–721, DOI: 10.1177/ 014920630102700607.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994) 'Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, pp.301–332, DOI: 10.1080/09585199400000020.

- Young, D.R. and Lecy, J.D. (2014) ‘Defining the universe of social enterprise: competing metaphors’, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25, No. 5, pp.1307–133, DOI: 10.1007/s11266-013-9396-z.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. and Shulman, J.M. (2009) ‘A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges’, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 5, pp.519–532, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.04.007.
- Zeyen, A., Beckmann, M., Mueller, S., Dees, J.G., Khanin, D., Krueger, N. and Zacharakis, A. (2013) ‘Social entrepreneurship and broader theories: shedding new light on the ‘bigger picture’’, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 1, pp.88–107, DOI: 10.1080/19420676.2012.725422.

Notes

- 1 <http://universidadeuropea.es/emprendedores-sociales/premiados>
<https://www.momentum.bbva.com/emprendimiento/>
<http://www.unltdspain.org/gamechangers/>
<https://www.ship2b.org/#tab-1-10>

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN



5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado exponemos las principales conclusiones obtenidas en la presente Tesis Doctoral, si bien están todas ellas recogidas de forma pormenorizada en los capítulos correspondientes. Además, resumimos algunas líneas de investigación que nos proponemos abordar en el futuro.

La primera conclusión que obtenemos es que, a la vista de la revisión teórica realizada, podemos identificar a las personas como grupo de interés con entidad propia en la RSC.

Con el desarrollo del Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos, concluimos que la ética es un recurso estratégico y que la gestión ética de recursos humanos adquiere una proyección estratégica que permite a la organización generar una ventaja competitiva sostenible. La principal limitación de este trabajo deriva de la naturaleza cualitativa de las variables, lo que dificulta la contrastación empírica del Modelo.

En el caso particular del *stakeholder* “personas con discapacidad”, la utilización de los indicadores definidos en la investigación nos permite concluir que las empresas españolas consideradas socialmente responsables por los índices de sostenibilidad elegidos, tienen un verdadero compromiso con las personas con discapacidad ya que más de la mitad obtienen resultados por encima de la puntuación media. Otra conclusión que extraemos del estudio es que realizan acciones principalmente encaminadas a obtener una mejor imagen hacia el exterior en detrimento de las orientadas hacia el interior, es decir, hacia sus propios empleados, lo que se refleja en los resultados obtenidos en las dimensiones recursos humanos y accesibilidad. La principal limitación radica en la dificultad de acceso a la información, por lo que ha sido obtenida exclusivamente de los sitios web de las empresas, y estas pueden llevar a cabo otras acciones adicionales a las reflejadas en sus informes y memorias de sostenibilidad, y,

por tanto, su compromiso con las personas con discapacidad puede ser mayor que el reflejado en nuestro estudio.

Al contrastar nuestro Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos en el caso concreto de las empresas sociales a través de un cuestionario, concluimos que la mayoría de ellas realizan una gestión ética de sus recursos humanos conforme a dicho Modelo, si bien deben trabajar en aspectos concretos para mejorar el clima ético y aumentar la motivación y compromiso de sus empleados. También podemos concluir que no existen diferencias significativas en la gestión ética de los recursos humanos entre los dos modelos de empresa social identificados, *Social Economy Model of Social Enterprise* y *Capitalist Model of Social Enterprise*. La principal limitación de la investigación deriva de la dificultad para identificar qué es una empresa social. Por otro lado, podría considerarse otra limitación del estudio el hecho de haber enviado el cuestionario exclusivamente al socio fundador; sin embargo, nos interesaba esta perspectiva ya que hemos relacionado cada uno de nuestros modelos de empresa social con una tipología concreta de emprendedor social.

Esta Tesis Doctoral pone de manifiesto la dificultad de abordar el *stakeholder* “personas” como grupo de interés con entidad propia dentro de la RSC, por lo que esta investigación puede considerarse una contribución más que señala la necesidad de seguir profundizando en la gestión ética de personas y en cómo las contempla la Responsabilidad Social Corporativa.

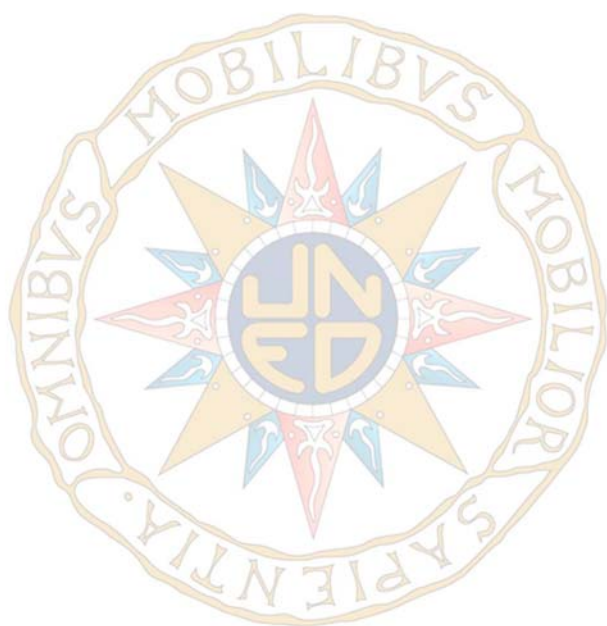
Por ello, y con el fin de seguir contribuyendo al estudio del tratamiento que la RSC da al grupo de interés “personas”, proponemos las siguientes líneas de investigación:

- Profundizar en el estudio de la gestión ética de los recursos humanos contrastando con otros trabajos empíricos su influencia en los resultados organizativos a través de la aplicación del Modelo de Gestión Ética de

Recursos Humanos.

- Analizar el compromiso con las personas con discapacidad a través de los indicadores propuestos en muestras de diferentes empresas.
- Reproducir el estudio sobre la gestión ética de las empresas sociales españolas sobre otro tipo de empresa social definida por otros marcadores distintos a los utilizados en nuestro análisis.

BIBLIOGRAFÍA



6. BIBLIOGRAFÍA

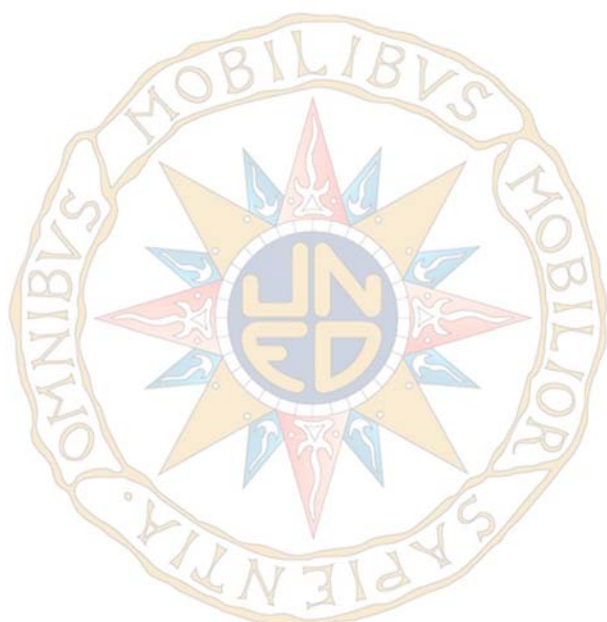
- Barney, J.B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM (2001).
- Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-14 sobre la responsabilidad social de las empresas*. COM (2011) 681 final.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A. y Wallace, J. (2008). Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 355-370.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2016). *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models* (ICSEM Working Paper nº 33). Recuperado de <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/en/object/boreal%3A174504>
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1513.
- Emanuele, R. y Higgins, S.H. (2000). Corporate Culture in the Nonprofit Sector: A Comparison of Fringe Benefits with the For-profit Sector. *Journal of Business Ethics*, 24(1), 87-93.
- Fernández de Tejada, V., Palencia-González, F.J., Saavedra, I. y Solórzano-García, M. (2019). Is Ethical Management of Human Resources Inherent to Social Enterprises? European Tradition Model versus Anglo-Saxon Model. *International Journal of Business Governance and Ethics* (en prensa).

- Fontrodona, J. y de los Santos, J. (2004). *Clima ético de la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas* (IESE Documento de trabajo nº 538). Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0538.pdf>
- Foot, D. (2001). The Question of Ethical Hypocrisy in Human Resource Management in the U.K. and Irish Charity Sectors. *Journal of Business Ethics*, 34(1), 25-38.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13. Recuperado de <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.
- Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D. y Golden, K. (2003). Identification of the Characteristics of Work Environments and Employers Open to Hiring and Accommodating People with Disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(3), 130-137.
- Greenwood, M. y De Cieri, H. (2007). Stakeholder Theory and the Ethics of HRM. En A. Pinnington, R. Macklin y T. Campbell (Eds.), *Human Resource Management. Ethics and Employment* (pp. 119–136). Oxford: Oxford University Press.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Legge, K. (1998). The Morality of HRM. En C. Mabey, D. Skinner y T. Clark (Eds.), *Experiencing Human Resource Management* (pp.14–30). London: Sage.
- López Pérez, M.V., Pérez López, M.C. y Rodríguez Ariza, L. (2012). Incidencia de la Responsabilidad Social Corporativa y de la innovación en los resultados de las empresas. *AECA*, 97, 14-16.
- Lysaght, R. (2010). Editorial: Employment as a Path to Inclusion. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 7(4), 233-234.

- Mair, J. y Noboa, E. (2003). *Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Enterprise Get Formed* (IESE Working Paper nº D/521). Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=462283
- Mair, J., Mayer, J. y Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.
- Miethlich, B. y Šlahor, L. (2018). Employment of Persons with Disabilities as a Corporate Social Responsibility Initiative: Necessity and Variants of Implementation. En P. Hájek y V. Ondřej (Eds.), *CBU International Conference Proceedings* (pp. 350-355). Praga: CBU Research Institute.
- Nicolás-Martínez, C. y Rubio-Bañón, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 47, 82-105.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pereira Gonçalves, C., Carrara, K. y Moro Schmittell, R. (2016). The Phenomenon of Social Enterprises: Are We Keeping Watch on this Cultural Practice? *Voluntas*, 27(4), 1585-1610.
- Pérez, F.J., Romeo, M. y Yepes-Baldó, M. (2018). The Corporate Social Responsibility Policies for the Inclusion of People with Disabilities as Predictors of Employees' Identification, Commitment and Absenteeism. *Anales de Psicología*, 34(1), 101-107.
- Robinson, M., Kleffner, A. y Bertels, S. (2011). Signaling Sustainability Leadership: Empirical Evidence of the Value of DJSI Membership. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 493-505.

- Rumelt, R.P. (1984). Theory, Strategy and Entrepreneurship. En R.B. Lambs (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Saavedra Robledo, I., Fernández de Tejada Muñoz, V. y López López, M.D. (2010). Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 2(1), 15-39.
- Segovia-San-Juan, A. I., Saavedra, I. y Fernández-de-Tejada, V. (2017). Analyzing Disability in Socially Responsible Companies. *Social Indicators Research*, 130(2), 617-645.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Teece, D.J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Wallace, S.L. (1999). Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 153-174.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. y George, G. (2016). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

ANEXO



ANEXO

CUESTIONARIO EMPRESAS SOCIALES

A. DATOS GENERALES

1. **¿Considera que su empresa es una empresa social?**

Sí No

Si la respuesta ha sido negativa, **no es necesario que continúe.**

Si la respuesta ha sido afirmativa, por favor, dado que queremos conocer su proyecto vital a fondo, le rogamos que conteste ampliamente a las siguientes preguntas:

2. **Explique por qué considera que su empresa es una empresa social.**

3. **Resuma la misión social y los objetivos principales de su empresa social.**

4. ¿Cuántos años de vida tiene su organización?

- Menos de tres años
- Entre 4 y 9 años
- Entre 10 y 20 años
- Más de 20 años

5. Su entidad es:

- Una cooperativa
- Una fundación
- Una empresa de inserción y de integración
- Una asociación
- Un centro especial de empleo
- Un empresario individual
- Una sociedad limitada
- Otro (por favor, especifique)

6. ¿Cuál de las siguientes áreas es la que mejor describe su misión social y sus objetivos sociales?

- Medioambiental
- Integración e inserción
- Participación
- Cooperación internacional
- Socio-sanitario
- Derechos humanos

- Vivienda
- Otro (por favor, especifique)

7. ¿Cuál es el(los) tipo(s) de público objetivo de su organización? Seleccione todos los que se vean afectados.

- Todas las personas que viven en un lugar/una comunidad particular
- Actores económicos locales
- Grupo(s) étnico(s)
- Minoría(s)
- Refugiados
- Personas sin hogar
- Personas con problemas de empleo
- Personas con problemas de adicción
- Personas con discapacidad psiquiátrica
- Personas con discapacidad intelectual
- Personas con discapacidad física
- Otros (por favor, especifique):

8. Número de empleados a tiempo completo

- Mujeres
- Hombres

9. Número de empleados a tiempo parcial

Mujeres Hombres

10. Volumen de ventas

B. CUESTIONARIO

ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su opinión sobre la estrategia y las políticas de Recursos Humanos (RRHH) que sigue su organización (por Recursos Humanos entendemos las políticas y prácticas de gestión de personal).

En mi organización:

A. Existe un sistema de comunicación interno al que todos los empleados pueden acceder.

Sí No

B. Existen canales de comunicación para establecer quejas o sugerencias.

Sí No

C. Cada vez que se toma una decisión sobre los empleados se tienen en cuenta las consecuencias que tendrá sobre:

(Seleccione 3 categorías que se vean afectadas, clasificándolas por orden de importancia siendo 1 la más importante y 3 la menos importante).

- El medio ambiente
- Los proveedores
- Los clientes
- Los accionistas
- Los empleados
- Los directivos
- Los beneficiarios (por beneficiarios entendemos aquellos cuya necesidad trata de satisfacer la empresa social)
- La comunidad
- Otros (especifique)

A continuación solicitamos que en cada caso indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, utilizando una escala de cinco puntos donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “sin opinión formada”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Q1. El comportamiento de la dirección da buen ejemplo y fomenta comportamientos honrados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. Mi organización tiene una estrategia de negocio clara.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q3. Los empleados juegan un papel activo en la formulación de la estrategia de negocio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q4. Nosotros ligamos la gestión de los RRHH a la estrategia de negocio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q5. Los trabajadores participan en la toma de decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q6. Facilitamos la libertad de sindicación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q7. Utilizamos sistemas de motivación diferentes en función de las necesidades de cada empleado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q8. Mi organización establece medidas para conciliar la vida laboral y personal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q9. Mi organización impide que en ella se produzca discriminación de cualquier tipo (raza, género, discapacidad, religión).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q10. Mi organización garantiza igualdad de salario ante la misma categoría profesional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q11. En mi organización se premia el buen rendimiento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q12. En caso de tener que aplicar alguna medida disciplinaria, esto se hace de forma igualitaria, privada y respetuosa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q13. En mi organización se favorece la promoción interna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q14. En mi organización a la hora de adjudicar un puesto de trabajo a un empleado se tiene en cuenta su opinión.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q15. En mi organización la Dirección de Recursos Humanos cuenta con un sistema de información que todos los empleados pueden consultar y que protege al mismo tiempo los datos personales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

DISEÑO DE PUESTOS

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su opinión sobre el procedimiento en el diseño de puestos de trabajo que sigue su organización (por diseño de puestos entendemos las tareas que el puesto comprende, los requisitos que el empleado debe cumplir y su retribución). En cada caso solicitamos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, utilizando una escala de cinco puntos donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “sin opinión formada”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

El diseño de puestos en mi organización:

Q1. Se utiliza para detectar las deficiencias en el desempeño.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. Se lleva a cabo con total confidencialidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q3. Se respeta la intimidad del empleado sin hacerle ninguna pregunta de tipo personal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q4. Se tienen en cuenta las aspiraciones del empleado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q5. Se evita cualquier tipo de discriminación entre los empleados del mismo puesto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q6. Se asignan a cada puesto el número de tareas adecuado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q7. El empleado tiene la opción de decidir sobre las tareas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q8. Se fomenta la relación entre puestos de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q9. Si se produce alguna alteración en las prácticas laborales, se explica al empleado cuáles son los objetivos de dichas alteraciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q10. Se fomenta que el empleado desarrolle diversas capacidades, habilidades y conocimientos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q11. Se favorece la rotación de puestos (por rotación de puestos entendemos el cambio de un empleado de un puesto a otro diferente).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q12. Se facilitan al empleado los resultados de su esfuerzo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

BÚSQUEDA EXTERNA DE PERSONAL

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su opinión sobre el procedimiento que sigue su organización en la búsqueda externa de personal. En cada caso solicitamos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, utilizando una escala de cinco puntos donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “sin opinión formada”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

En la búsqueda externa:

Q1. Se ofrece información precisa, responsable y veraz sobre la organización (contratación, promoción interna, vacaciones, seguros, diseño de carreras y cualquier otra información relevante).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. Se proporciona toda la información relacionada con el puesto al que opta (tareas, responsabilidades, autonomía, remuneración y cualquier otra información relevante).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SELECCIÓN DE PERSONAL

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su opinión sobre el procedimiento de su organización en la selección de personal (entendemos por selección de personal la elección de los candidatos que van a formar parte de la organización o pueden ser objeto de promoción o traslado). En cada caso solicitamos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, utilizando una escala de cinco puntos donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “sin opinión formada”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

En mi organización:

Q1. Se fijan criterios de selección objetivos (entendemos por criterios de selección objetivos los que afectan a los conocimientos, habilidades y actitudes del candidato pero no a sus condiciones personales).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. Se garantiza al candidato el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q3. Se garantiza al candidato la confidencialidad de los datos que aporta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q4. Se evita cualquier tipo de discriminación (por razón de sexo, cultura, religión, discapacidad o cualquier otro motivo).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q5. Se informa al candidato sobre todo lo relacionado con el puesto que va a ocupar (tareas, remuneración, relaciones con otros puestos, responsabilidades y cualquier otra información relevante).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q6. Se informa al candidato sobre las políticas de la empresa relacionadas con la contratación, la promoción interna y el diseño de carreras.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q7. Si la selección se hace a través de una empresa externa exigimos el cumplimiento de nuestros criterios de selección.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su opinión sobre el procedimiento de su organización en la orientación y ubicación (entendemos por orientación y ubicación los pasos y acciones que emprende su organización cuando el nuevo empleado se incorpora a su puesto). En cada caso solicitamos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, utilizando una escala de cinco puntos donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “sin opinión formada”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Mi organización:

Q1. Tiene un programa de orientación que informa al nuevo empleado de las normas y valores de la misma.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. Tiene establecidos los criterios objetivos de promoción.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q3. Informa de las vacantes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q4. En caso de despido, fomenta los programas de *outplacement* (reorientación profesional).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNO FORMAL

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su opinión sobre qué procedimiento sigue su organización en el sistema de comunicación interno formal (entendemos por sistema de comunicación interno formal el establecido por la organización con canales estructurados y procedimientos previamente establecidos).

Mi organización cuenta con un sistema de comunicación interno:

Sí No

Si ha contestado negativamente, por favor, pase al bloque **Políticas de Formación**

Si ha contestado afirmativamente, pase a las siguientes preguntas. En cada caso solicitamos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, utilizando una escala de cinco puntos donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “sin opinión formada”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

En mi organización el sistema de comunicación interno:

Q1. Favorece una comunicación libre de prejuicios y juicios de valor.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. Utiliza un lenguaje sencillo y claro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q3. Fomenta la comunicación entre los directivos y el resto de los empleados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q4. Tiene unos canales de comunicación que permiten el seguimiento de los mensajes y la retroalimentación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q5. Cuenta con un programa de sugerencias y quejas que garantiza la confidencialidad y el anonimato.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q6. Existe un programa de asesoría personal encaminado a resolver conflictos entre empleados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

POLÍTICAS DE FORMACIÓN

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su opinión sobre qué procedimiento sigue su organización en relación con las políticas de formación (por políticas de formación entendemos las destinadas a la capacitación de los empleados). En cada caso solicitamos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, utilizando una escala de cinco puntos donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “sin opinión formada”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

En mi organización:

Q1. Se fomenta la formación en el puesto de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. Todos los empleados pueden acceder a los programas de formación en igualdad de condiciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q3. Los programas de formación se diseñan teniendo en cuenta tanto las capacidades como las aspiraciones de la persona.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

DESARROLLO DE CARRERAS

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su opinión sobre qué procedimiento sigue su organización en el desarrollo de carreras (por desarrollo de carreras entendemos la relación de puestos que podrá llegar a desempeñar un trabajador a lo largo de su vida laboral). En cada caso solicitamos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, utilizando una escala de cinco puntos donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “sin opinión formada”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

En mi organización:

Q1. En el diseño de los planes de carrera se tiene en cuenta la formación, la evaluación y la promoción del empleado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. La Dirección de recursos Humanos colabora con los trabajadores para analizar el tipo de trabajo que mejor se adapte a sus capacidades y aspiraciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q3. Se promueven para todos los empleados planes de carrera objetivos (entendemos por planes de carrera objetivos los que incorporan los conocimientos, habilidades y actitudes del candidato, pero no sus condiciones personales).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q4. Los planes de carrera se comunican a todos los empleados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q5. Los superiores jerárquicos se implican en el desarrollo de carreras.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su opinión sobre qué procedimiento sigue su organización en la evaluación del desempeño (por evaluación del desempeño entendemos la forma en que se valora cómo el trabajador realiza sus tareas). En cada caso solicitamos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones

planteadas, utilizando una escala de cinco puntos donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “sin opinión formada”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

En mi organización:

Q1. Se establecen estándares objetivos, confiables y justos del desempeño individual.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. La evaluación del desempeño está orientada a resaltar lo positivo y buscar soluciones a lo negativo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q3. La evaluación del desempeño valora las tareas efectivamente realizadas por el trabajador.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q4. Los indicadores utilizados como medida del desempeño están definidos y son conocidos por todos los trabajadores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q5. Se proporciona retroalimentación sobre el desempeño y logros alcanzados tanto a los superiores como a los trabajadores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q6. Se utilizan las evaluaciones como medida de promoción.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

POLÍTICA DE COMPENSACIÓN

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su opinión sobre qué procedimiento sigue su organización en la política de compensación (por política de compensación entendemos las directrices sobre las retribuciones que los empleados reciben a cambio de su actividad). En cada caso solicitamos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, utilizando una escala de cinco puntos donde el 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “sin opinión formada”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

En mi organización, las políticas de compensación:

Q1. Logran atraer y mantener a las personas adecuadas para la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. Son justas y equitativas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q3. Están en consonancia con las políticas de compensación del sector.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q4. Fijan incentivos equitativos y conocidos por todos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q5. Respetan los compromisos adquiridos con los trabajadores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

