



REVISTA DE CONTABILIDAD SPANISH ACCOUNTING REVIEW

www.elsevier.es/rcsar



Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa

Dolores Gallardo-Vázquez^{a,*}, María Isabel Sánchez-Hernández^b y María Beatriz Corchuelo-Martínez-Azúa^c

^aDepartamento de Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura, Badajoz, España

^bDepartamento de Dirección de Empresas y Sociología, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura, Badajoz, España

^cDepartamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura, Badajoz, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO:

Historia del artículo:

Recibido el 11 de marzo de 2012

Aceptado el 4 de septiembre de 2012

Palabras clave:

Responsabilidad social corporativa

Escala de medida

Innovación

Éxito competitivo

Rendimiento o desempeño

Clasificación JEL:

M1, M14

Keywords:

Corporate Social Responsibility

Measurement scale

Innovation

Competitive success

Performance

JEL Classification:

M1, M14

RESUMEN

La importancia de la responsabilidad social es mayor al relacionar esta variable empresarial con otras de naturaleza estratégica en la actividad de las empresas (éxito competitivo que la empresa alcanza, rendimiento o desempeño que desarrolla e innovaciones que acomete).

El objetivo de este trabajo ha sido definir y validar una escala de medida de la orientación a la responsabilidad social que permita posteriormente determinar el grado de relación entre los elementos señalados según las relaciones causales que se plantean y se justifican con base en la escasa literatura previa en este campo.

Como resultado del análisis, se concluye con una escala original de 21 indicadores validada con una muestra de 777 empresas pertenecientes a la Comunidad Autónoma de Extremadura.

© 2012 ASEPUC. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Validation of a measurement scale for the relationship between the orientation to corporate social responsibility and other business strategic variables

ABSTRACT

The importance of social responsibility in the corporate world is enhanced by its linkage with other variables of a strategic nature in the firm's activity (the competitive success the company achieves, its performance, and the innovations it implements).

The objective of this study was to define and validate a scale for the measurement of social responsibility that will then allow the degree of linkage of the aforementioned elements to be determined, under the assumption of causal relationships posited on the basis of the limited existing literature in this field.

The result of the analysis was an original scale of 21 indicators validated against a sample of 777 firms in the Autonomous Community of Extremadura.

© 2012 ASEPUC. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

Desde hace unos años se viene manifestando con relativa insistencia la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa¹ (RSC) para la economía en general, así como para las empresas, instituciones y organizaciones en particular, dadas las ventajas com-

petitivas que su acción reporta (Weber, 2008). La comunidad académica (Bebbington y Gray, 2001; Bell, 2002; Saravanamuthu, 2004; Hemming, Pugh, Williams y Blackburn, 2004; Laine, 2005; Oskarsson y Von Malmborg, 2005; Hahn y Scheermesser, 2006) ha manifestado un interés creciente por el desarrollo de acciones socialmente responsables, implicando la búsqueda de ciertas metas: ecológicas (medioambiente sano y equilibrado), económicas (desarrollo armónico) y sociales (reducción de las desigualdades).

El Libro Verde (COM, 2001, p. 4) indica que la responsabilidad social (RS) es “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una mejor sociedad y un medioambiente más limpio” añadiendo que se llevará a cabo mediante la integración de los “aspectos sociales y medioambientales en las ope-

1 La literatura utiliza de forma prácticamente similar los conceptos de responsabilidad social (RS), responsabilidad social corporativa (RSC) y responsabilidad social empresarial (RSE).

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: dgallard@unex.es (D. Gallardo Vázquez).

raciones de negocios y en su interacción con los *stakeholders*" (COM 2001, p. 6). También señala que "ser socialmente responsable no solo significa cumplir con las obligaciones jurídicas, a las cuales sin duda toda empresa tiene que atender, sino ir más allá de este cumplimiento, invirtiendo más en capital humano, en medioambiente y cuidando las relaciones con los agentes de interés" (COM, 2001, p. 8). En este contexto, es evidente que las empresas están animadas a trabajar activamente por la RSC, pero no solo es una oportunidad que se brinda a las empresas, sino también, en muchos casos, es un reflejo de las expectativas de los clientes, empleados, sociedad y otras partes interesadas (Mark-Herbert y von Schantz, 2007).

En línea con lo anterior, se observa la importancia y la necesidad de diálogo con todos los grupos de interés, considerándose que un elemento clave de éxito en la comunicación estratégica corporativa es su preocupación por tener una relación significativa, positiva y provechosa bilateral con los clientes y otros grupos de *stakeholders* (Andriof, Waddock, Husted y Rahman, 2003). El comportamiento y la comunicación entre los diferentes agentes involucrados, tanto internos como externos, será un distintivo en la empresa (Körver y van Ruler, 2003; Capriotti y Moreno, 2007; Holtzhausen y Fourie, 2008). Una organización funciona dentro de una red de diferentes *stakeholders* que pueden influir en ella, directa o indirectamente, determinándose que la calidad de las relaciones de una organización con el ciudadano, clientes y otras comunidades de *stakeholders* es vital para la calidad de la dirección y el desempeño del negocio (Sirgy, 2002; Habisch y Jonker, 2005; Gardberg y Fombrun, 2006; Balmer y Greyser, 2006; Galetzka, Gelders, Verchens y Seydel, 2008; Birth, Illia, Lurati y Zamparini, 2008).

Dada esta importancia y con el fin de llegar a una aplicación práctica empresarial que sustentará la teoría, se abordó un proyecto de investigación en la Comunidad Autónoma de Extremadura en el cual se ha medido la orientación de las empresas hacia la RS en relación con variables estratégicas de su gestión. Se entiende que la medición es necesaria para poder concretar la situación de las empresas ante las distintas acciones que conforman el comportamiento socialmente responsable. Si bien se encuentran trabajos diversos definiendo escalas de medida, se puede afirmar que hasta el momento no se ha encontrado una escala que mida satisfactoriamente el grado de alcance de la RS en las empresas en toda su amplitud ni tampoco escalas que pongan en relación la RS con otras variables estratégicas importantes para las empresas explicando sus relaciones causales. Si se encuentran algunas aportaciones (Abbott y Monsen, 1979; Quazi y O'Brien, 2000; Maignan y Ferrell, 2000; Turker, 2008) que sustentan aspectos concretos; otras aportaciones (Clarkson, Richardson y Vasvari, 2008) se centran en uno solo de los ámbitos o dimensiones propias de la RS; o bien otras que se orientan únicamente en un ámbito de la actividad empresarial, como por ejemplo el consumo responsable (Webb, Mohr y Harris, 2008). En definitiva, se consideró que era necesaria la definición de una escala global que abarcara los distintos ámbitos, social, económico y medioambiental, dando cobertura al conjunto de situaciones que una empresa puede abordar para recibir el calificativo de socialmente responsable.

La finalidad del trabajo es definir y validar una escala de medida para la orientación de las empresas extremeñas hacia la adopción de la RS, para lo cual se han establecido unas relaciones causales entre el constructo de la RS y otras variables estratégicas, tales como la innovación, el desempeño y el éxito competitivo. Las relaciones anteriores se sustentan en que las empresas que se orientan a la consecución de altos niveles de RS conseguirán éxito competitivo. A su vez, se ha considerado que esta relación viene mediada por incrementos en sus niveles de innovación y en sus rendimientos, entendidos estos últimos de manera amplia, según el concepto anglosajón de desempeño. Es decir, se entiende el rendimiento organizativo como un constructo que va más allá del rendimiento financiero a corto plazo y que persigue el desarrollo sostenible, defendiendo que una mayor predisposición, sensibilidad o acercamiento a las accio-

nes de RS en la empresa es un antecedente explicativo de parte del rendimiento.

Partiendo de estas relaciones, se ha diseñado un modelo a partir del cual, en una primera fase, que es objetivo principal de este estudio, procedemos a la validación de la escala inicialmente propuesta de la RSC en relación con las otras variables estratégicas del modelo planteado. Como continuación de este trabajo, será objeto de un estudio posterior determinar el grado de vinculación entre las variables y sus repercusiones en el comportamiento empresarial.

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en varias secciones. Tras la presente introducción, se aborda cómo en los últimos años la RS se incorpora en la estrategia y el funcionamiento de las empresas. La sección siguiente se dedica a analizar la importancia de la medición de la orientación empresarial hacia la RS. La sección 4 define el objetivo de la investigación y plantea el desarrollo del modelo conceptual. La sección 5 aborda el diseño del instrumento de medida con base en un cuestionario que se ha diseñado y comenta la metodología llevada a cabo. La sección 6 acomete la validación de la escala de RS propuesta. La sección 7 expone la discusión de los resultados obtenidos y, finalmente, la sección 8 concluye, realizando una serie de reflexiones, exponiendo las limitaciones del trabajo y comentando las líneas futuras de investigación que se deben seguir.

Cómo se incorpora la responsabilidad social corporativa en la estrategia y funcionamiento de las empresas

En ocasiones, se argumenta sobre si la obtención de resultados positivos es intrínseca al negocio y si sobre ello se debe construir la estrategia de RS o si, por el contrario, esta perspectiva está por encima de tales resultados. Es evidente que todo negocio es una unidad económica que produce bienes y servicios en la sociedad y que gana unos beneficios por la entrega de tales elementos (Daft, 2003). Por tanto, es necesario considerar el aspecto económico como la razón fundamental para la existencia de todo negocio, el beneficio como el motivo primario para que los propietarios sigan trabajando, y en este tejido, enraizar la estrategia de RSC. Así y solo una vez asumido lo anterior, es cierto que la RSC comprende una serie de comportamientos corporativos que afectan positivamente a los *stakeholders* y que van más allá del interés económico (Turker, 2008).

La filosofía actual para incorporar la sostenibilidad en los negocios es la perspectiva del triple resultado o *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998, 2004; Pape, 2002; Norman y McDonald, 2003; Brown, Dillard y Scott Marshall, 2006; Colbert y Kurucz, 2007). De acuerdo con Elkington (1998), el *Triple Bottom Line* se define como prosperidad económica, calidad medioambiental y justicia social. McDonough y Braungart (2002) consideran que muchos directivos están descubriendo esta tríada de conceptos incluidos bajo esta perspectiva, tratando de asignar valor a múltiples cuestiones económicas, ecológicas y sociales que incrementan el valor del producto ofrecido.

La adopción de la perspectiva de RS se apoya en la consecución de numerosos beneficios para las empresas. Morsing y Schultz (2006) señalan los beneficios de unas adecuadas relaciones con *stakeholders* para la empresa, mientras que Campbell (2007) apunta la idoneidad de la RS para adquirir legitimación social por las empresas. El informe *People and Profit, A practical guide to corporate social responsibility* (Danish Commerce and Companies Agency, 2006) refuerza como argumentos a favor de la RS la mejora de la imagen corporativa, la oportunidad para atraer adecuados empleados y la promoción de la legitimidad a largo plazo. Igualmente, el estudio *Responsabilidad social en la empresa y competitividad* (Vicente, Balderas, Ruiz y Tamayo, 2007) apunta factores tales como el interés por cuestiones de imagen y reputación, como fundamentales para su justificación.

Existe una importante corriente de estudio de la responsabilidad social empresarial (RSE) basada en la correlación entre el resultado empresarial y las acciones llevadas a cabo en ciertas dimensiones de

la responsabilidad corporativa, lo que en términos anglosajones se denomina *the business case for corporate responsibility* (Weber, 2008; Hart, 2010; Carroll y Shabana, 2010). Se trata de demostrar que hay razones de peso vinculadas al rendimiento de una organización para que esta asuma los principios de la RS. Así, podemos decir que la RS puede ser tan estratégica como cualquier otra orientación empresarial que busque la maximización del beneficio. Esto implica que el enfoque social coexiste con el enfoque economicista. Corroborando esta idea, hay estudios que intentan integrar el concepto de RS y estrategia corporativa (Galbreath, 2006; Bies, Bartunek, Fort y Zald, 2007; Maxfield, 2008) y recomiendan utilizar el mismo marco de análisis para determinar el núcleo de un negocio y convertir la orientación a la RS como fuente de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006). Bagnoli y Watts (2003) señalan que poner en marcha buenas estrategias de ciudadanía conduce a las empresas a maximizar sus beneficios. Muy recientemente, Fernandez-Kranz y Santaló (2010) han demostrado empíricamente que las empresas más competitivas tienen los mejores niveles de RS. Explican esta circunstancia basándose en el carácter estratégico que la RS tiene en estas empresas, independientemente de otras consideraciones de altruismo social adicionales.

Como reflexión final a la consideración estratégica de la RSC, es importante señalar que la crisis económica actual no puede ser atribuida meramente a un cambio de ciclo económico, sino también a la ausencia de valores y principios éticos en el funcionamiento de las organizaciones como señalan Melé, Argandoña y Sanchez-Runde (2011). Por otro lado, una salida a la crisis puede venir de la mano de innovaciones sociales (Goldsmith, Georges y Burke, 2010) donde la RS alcanza su máximo valor estratégico. De hecho, Saul (2011) alerta sobre la nueva realidad y sobre el nuevo rol que las empresas deben jugar en la sociedad. Según este autor, el cambio social tiene valor de mercado. Esto no quiere decir que las empresas tengan que sacrificar sus beneficios para ser responsables, sino todo lo contrario, que hay actualmente un nicho amplio de mercado para las acciones sociales que generan beneficios a las empresas y que, por tanto, las estrategias empresariales que impliquen alguna innovación social tienen muchas posibilidades de ser generadoras de grandes beneficios.

La importancia de medir la orientación empresarial hacia la responsabilidad social

Se ha manifestado la importancia de medir la orientación empresarial hacia la puesta en práctica de acciones de RS. En este sentido, Carroll (2000) cuestionó si el rendimiento social corporativo debería medirse y por qué, respondiendo afirmativamente dada la importancia del tema para los negocios y la sociedad. Pero, dada la complejidad del tema, la variedad de situaciones que debe recoger y ámbitos que debe cubrir, se afirma que el desarrollo de medidas válidas y fiables no es tarea fácil.

A pesar del interés, la medida de la RS es todavía objeto de estudio porque si bien es posible encontrar métodos que permitan medir las actividades socialmente responsables, presentan sus limitaciones. No obstante, son numerosos los autores que se han adentrado en este campo de la medición, con el fin de llegar a disponer de una cuantificación y evaluación de las acciones socialmente responsables.

Si nos centramos en el origen de procedencia de los datos para la definición del instrumento de medida, Aupperle, Carroll y Hatfield (1985) desarrollaron una escala para medir los valores individuales y actitudes hacia la RSC de los directivos de acuerdo con el modelo de 4 dimensiones de Carroll (2000), estando considerado como el primer intento serio para captar la naturaleza multidimensional de la RSC (Ruf, Muralidhar y Paul, 1998). Por su parte, la escala debida a Singhapakdi, Vitell, Rallapalli y Kraft (1996) mide las percepciones de los directivos acerca del papel de la ética y la RS en lograr la efectividad de las organizaciones, presentando como limitación

medir valores individuales más que las actividades socialmente responsables.

Con base en actitudes ante la RS, Quazi y O'Brien (2000) diseñaron una escala, con apoyo en estudios previos (Davis, 1973; Orpen, 1987), sobre un modelo bidimensional en torno a temas tratados de RS y resultados obtenidos de la puesta en práctica de acciones socialmente responsables. El alcance de aplicación de esta escala es amplio, permitiendo determinar las percepciones de directivos en diferentes contextos económicos y culturales, aspecto no siempre posible al enfocarse el diseño de escalas en ámbitos más restringidos de trabajo. Por otro lado, presenta como limitación el hecho de no haberse diseñado para medir la participación de la organización en las acciones socialmente responsables.

Más actualmente, es destacable la aportación de Turker (2008), quien enfoca su trabajo en las percepciones de diversos grupos de *stakeholders* (empleados, clientes y gobierno), analizando el vínculo de la RSC con el compromiso organizativo y reflejando las responsabilidades del negocio frente a todos sus *stakeholders*. En este contexto, ofrece una medida original, válida y fiable para la RSC validando una escala de 19 indicadores para la RSC. En opinión de este autor, quizá la limitación que estas escalas presentan se halla en la imposibilidad o dificultad de obtener datos sobre comportamientos socialmente responsables de las organizaciones.

Dejando a un lado los intentos de medición con base en el análisis de percepciones, se presentan otras alternativas, tales como encuestas, índices de reputación, bases de datos, análisis de contenido de ciertos documentos y casos de estudio. Señalamos el trabajo pionero de Abott y Monsen (1979) en el que se desarrolla una escala para medir la RSC basada en el análisis del contenido de los informes anuales de las empresas de la revista *Fortune*. Más tarde, Ullman (1985) analiza la medida de revelación social a partir del análisis de los informes anuales y en un trabajo más reciente (Clarkson, Li, Richardson y Vasvari, 2008) se desarrolla un índice de análisis de contenido para valorar el nivel de revelación medioambiental en los informes de sostenibilidad. El empleo de casos de estudios en el trabajo de Keeble, Topiol y Berkeley (2003) explora cómo el uso apropiado de indicadores es una herramienta poderosa para orientar la sostenibilidad de los negocios.

En cuanto a la amplitud de su uso, destacan los índices de reputación y bases de datos, definidos con base en atributos pertenecientes a los 3 ámbitos de la RS y a su vez recogiendo la perspectiva de los diferentes *stakeholders* (Abbott y Monsen, 1979; Turker, 2008). Otros estudios (Ruf, Muralidhar y Paul, 1998) han desarrollado nuevas escalas para evaluar la importancia relativa de las dimensiones recogidas en algunos índices de reputación, lo cual valida la aplicabilidad de tal escala e índices, observando la coincidencia con las dimensiones de Carroll (1979). Aportaciones más recientes inciden en la importancia de medir la RSC y analizar la proliferación de *ratings* sociales (Igalens y Gond, 2005; Márquez y Fombrun, 2005; Chatterji, Levine y Toffel, 2009). No faltan opiniones contrarias a la utilidad de los índices, tales como las de Maignan y Ferrell (2000), quienes los encuentran inadecuados para evaluar todos los negocios.

Junto a los anteriores, la utilización de determinados índices internacionales elaborados con criterios de sostenibilidad e incluyendo indicadores en las distintas dimensiones de la RS supone una aportación importante que no debemos olvidar. Así, por ejemplo, la iniciativa del Global Reporting Initiative² y el Dow Jones Sustainability Index³ proporcionan importantes referencias en este sentido. Más concretamente, la iniciativa del Global Reporting Initiative goza de aceptación internacional y es seguida por un número importante de organizaciones de todos los países y sectores empresariales. El Dow Jones Sustainability Index informa, en el ámbito europeo y nor-

2 Más información disponible en: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

3 Más información disponible en: <http://www.sustainability-index.com/>

teamericano, de los resultados financieros de las empresas líderes en sostenibilidad. Con un alcance más amplio destaca FTSE-4Good Indexes⁴, en el ámbito europeo, estadounidense, japonés, del Reino Unido y España, el cual trata de la actuación realizada por empresas con menor impacto social y medioambiental en relación con su sostenibilidad, el respeto a los derechos humanos, la legislación laboral y el control de la corrupción. Otros como The Kinder, Lydenberg and Domini, Canadian Social Investment Database, o también Fortune Index recogen aspectos organizativos relacionados con sus actividades internas y externas, así como permiten analizar los comportamientos generados a partir de ciertas prácticas sociales, económicas y medioambientales.

Otras aportaciones definen medidas basadas en medias de ciertos valores (Mahoney y Thorne, 2005). Para ello, dentro de cada dimensión se analizan las fuerzas y debilidades, calculando posteriormente una media de los valores asignados a las mismas. La limitación que presentan estos modelos es la limitada área de aplicación, centrándose en determinados países, o bien territorios más reducidos dentro de un país.

Entre finales de los setenta y principios de los ochenta se sugieren los indicadores numéricos como medio de aglutinar la información social contenida en los informes (Déjean y Oxibar, 2003). Con referencia a estos métodos basados en el empleo de indicadores (Chen y Metcalf, 1984; Davidson y Worrell, 1990; Maignan y Ferrell, 2000; Keeble, Topiol y Berkeley, 2003), se consideran fundamentalmente los de carácter multidimensional, ya que definir un indicador único es muy restrictivo y limita enormemente los resultados. Por su parte, aquellos indicadores que contemplan más de una dimensión ofrecen una mayor amplitud al poder incorporar percepciones en el triple sentido. Turker (2008) también señala una limitación a estos modelos, observando que no tienen un enfoque global, informando únicamente de actividades de empresas en un limitado número de países. Sin embargo, se considera que esta limitación es perfectamente superable en el sentido de que sea posible definir una escala, multidimensional, para unas características generales de empresa, sin contemplar aspectos muy particulares de las mismas.

No obstante la validez, importancia y el avance que las escalas de medida comentadas aportan a la literatura y práctica empresarial, se considera necesario ampliarlas con el fin de adoptar enfoques más amplios, logrando medir la RSC en el ámbito organizacional. En este sentido, Maignan y Ferrell (2000) abordaron la extensión económica, legal, ética y discrecional de las responsabilidades impuestas por los *stakeholders*, si bien consideraron solamente 3 agentes (clientes, empleados y público), lo cual limita su uso.

La revisión realizada manifiesta que, aun a pesar de existir diversos métodos para medir las actividades de RS, presentan limitaciones en diversos sentidos, encontrándose la mayoría elaboradas bajo el enfoque del *stakeholder*. Se trata de un área de investigación relativamente nueva, hallando una brecha de investigación en la necesidad de desarrollar una escala que, por un lado, se articule en torno a la perspectiva del triple sentido y, por otro lado, se vea enriquecida con algunos aspectos que permitan ampliar la visión de la organización.

Objetivo y desarrollo del modelo conceptual

Objetivo de investigación

En el presente trabajo se quiere definir y validar una escala de medida, a un nivel más amplio de los ya existentes para la orientación de las empresas extremeñas a la RS. En este sentido, la escala propuesta es bastante completa al haberse definido la RS como una

variable que incorpora los 3 bloques teóricos de análisis: dimensión económica, social y medioambiental que determinan la orientación del empresariado a la RS. Para validar la escala, se ha abordado la relación causal de la RS con otras variables estratégicas que estuvieran indicadas en la literatura como directa y positivamente relacionadas teóricamente con aquella: la innovación, el desempeño y el éxito competitivo. Sin embargo, no descartamos la relación de la RS con otras variables, cuestión que será ampliada en estudios posteriores.

A continuación se refleja gráficamente (fig. 1) el modelo conceptual de relaciones causales desarrollado para testar la validez y la fiabilidad de la escala de RSC objeto de este trabajo. Como se puede observar, la RSC se ha considerado un constructo de segundo orden de naturaleza reflexiva, donde los indicadores dimensión social, dimensión económica y dimensión medioambiental son a su vez variables no observables reflejadas en indicadores primarios. Por tanto, y de forma sencilla, podemos decir que la hipótesis de nuestro estudio es:

Ho: la responsabilidad social de las empresas extremeñas es una variable compleja multidimensional, formada por 3 dimensiones: dimensión económica, dimensión social y dimensión medioambiental.

Desarrollo del modelo conceptual

El modelo planteado viene soportado teóricamente por la literatura tal y como se justifica a continuación, indicando asimismo la medida de las variables consideradas.

Relación causal 1: la responsabilidad social corporativa tiene una influencia positiva y directa en el éxito competitivo de la empresa

El éxito competitivo ha sido señalado como un logro clave tras la realización de acciones de RS (Burke y Logsdon, 1996; Bagnoli y Watts, 2003; Galbreath, 2006), entendiendo por éxito los resultados que van más allá del ámbito financiero. En este sentido, Porter y Kramer (2006) y Chand y Fraser (2006) pusieron de manifiesto que el rendimiento financiero no implicaba, automáticamente, el alcance de un mayor éxito competitivo. Trabajos posteriores manifiestan una relación más amplia entre RS y éxito incluyendo otros ítems más allá de los propios de naturaleza financiera (Bies, Bartunek, Fort y Zald, 2007; Vilanova et al., (2009); Weber, 2008; Maxfield, 2008; Fernandez-Kranz y Santaló, 2010).

En nuestro análisis entendemos que una empresa tiene éxito competitivo si, rivalizando con otras, consigue una posición favorable, mantiene y aumenta su posición en el mercado y obtiene unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración excesivamente baja de los factores de producción. Para la medición del éxito competitivo, se han tenido en cuenta las aportaciones de diversos autores que han ahondado en sus dimensiones con un especial hincapié en la realidad de la pyme. Así, hemos prestado atención

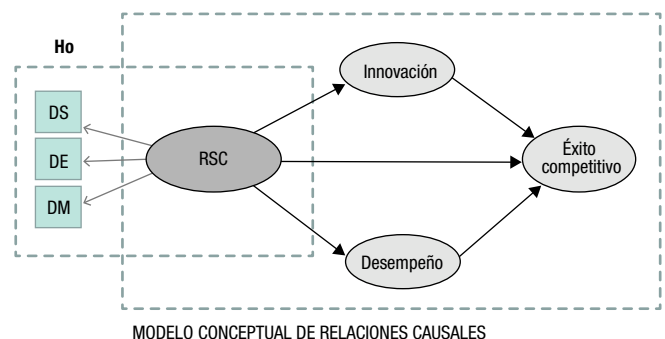


Figura 1. Modelo conceptual.

⁴ Más información disponible en: http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

a la gestión de los recursos humanos y la capacitación del personal (Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Warren y Hutchinson, 2000), a las capacidades directivas de los gestores (Huck y McEwen, 1991; Luck, 1996), las capacidades de *marketing* (Lin, 1998; Warren y Hutchinson, 2000), los niveles de calidad de productos y servicios y los niveles de calidad organizativa y de gestión (Powell, 1996), los recursos tecnológicos y sistemas de información (Dorronsoro et al., 2001), la gestión financiera (Huck y McEwen, 1991; Gadenne, 1998), los valores corporativos compartidos (Clifford y Cavanagh, 1985), la adecuada estructura organizativa y los niveles de *know-how* (Dorronsoro et al., 2001).

Relación causal 2: la responsabilidad social corporativa tiene una influencia positiva y directa en la innovación empresarial

La RS es, en sí misma, una innovación (Nieto y Fernández, 2004), pero además, a la vista de la literatura existente, se plantea que las empresas que acometen acciones de RS son más proclives a la innovación (López, Pérez y Rodríguez, 2007), motivo que llevó a considerar esta variable. Autores como Shapiro (1983) y Kirchhoff (2000) pusieron de manifiesto la relación entre el rendimiento derivado de la RS y la innovación. En este mismo sentido, y más allá de las innovaciones tecnológicas, Turban y Greening (1997) profundizaron en las innovaciones organizativas, en concreto aquellas que afectan a los empleados. El trabajo de Wagner (2010) expresa detalladamente cómo la realización de RS ocasiona unos beneficios, los cuales determinan la realización de innovaciones empresariales.

Para medir la innovación, hemos partido de una concepción amplia. En el modelo, la innovación se concibe como la adopción de una nueva idea o práctica que puede dar inicio a nuevos productos, mercados, procesos productivos, organizacionales o administrativos (Boer y During, 2001). En general, se entiende que las acciones en productos y procesos están más ligadas a la I+D tecnológica y que las acciones en *marketing*, organización o gestión están diseñadas por la I+D organizativa (Atuahene-Gima, 1995). En cualquier caso, hemos considerado todas las facetas del concepto de innovación que están recogidas en el Manual de Oslo (2005): la innovación en producto o servicio, que implica la creación de nuevos productos o servicios o la mejora de su funcionalidad o singularidad, permitiendo aumentar el margen de la cuota de mercado (Storey, 1994; Bajaj, Kekre y Srinivasan, 2004); la innovación en procesos que se refiere a los cambios en la forma de producción del producto o servicio final que se ofrece (Utterback, 1994); la innovación en *marketing* que se refiere a la introducción de nuevas marcas, nuevos mercados o nuevas formas de comercialización (Lin y Chen, 2007); la innovación organizativa que incluye los cambios en la estructura organizativa o en los procesos administrativos que afectan a las políticas, la distribución de los recursos y otros factores asociados con la estructura social y organizacional (Ravichandran, 2000); y la innovación en gestión que se ocupa de las acciones en los procesos de gestión y planificación de la empresa (Zahra, Neubaum y Huse, 2000).

Relación causal 3: la responsabilidad social corporativa tiene una influencia positiva y directa en el desempeño empresarial

La literatura señala que las empresas que están desarrollando acciones de RS obtienen un mejor desempeño a pesar de la heterogeneidad de resultados y conclusiones existentes en los estudios encontrados. Son muchas las evidencias empíricas existentes (Griffin y Mahon, 1997; Hughes, 2000; Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003; Freedman y Patten, 2004; Lorraine, Collison y Power, 2004; Barnett y Salomon, 2006; Barnett, 2007; Capriotti y Moreno, 2007; Vicente, Balderas, Ruiz y Tamayo, 2007; Pivato, Misani y Tencati, 2008), aunque también hay autores que no consideran la relación entre la RS y el desempeño suficientemente determinantes como Blowfield y Murray (2008). Sin embargo, y de forma más concreta, sí hay áreas en las que las acciones de RSE han

sido reconocidas como verdaderos artífices de la mejora del rendimiento organizativo: la mejora de la relación con los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2004), la atracción de inversiones (Smith, 2005), la atracción de talento (Bruch y Walter, 2005) y la protección de la reputación corporativa (Chen, Patten y Roberts, 2008).

En cuanto a la medida utilizada del desempeño empresarial, y más allá del resultado financiero, se ha adoptado un concepto mucho más amplio que considera el resultado de la organización desde múltiples ópticas. Así, hemos construido una variable multidimensional acorde con la bibliografía relevante a este respecto y con especial atención a las pymes, teniendo como base el trabajo de Wiklund y Shepherd (2003), incluyendo la cuota de mercado para los productos y servicios y el crecimiento de las ventas señalado por Pelham y Wilson (1996).

Relación causal 4: existe una relación directa entre el grado de innovación acometido en la empresa y el éxito competitivo

La innovación aparece en la literatura como un factor clave de éxito competitivo. Son numerosas las investigaciones que han puesto de manifiesto la tradicional incidencia de la innovación como fuente de éxito y ventaja competitiva (Damanpour, 1991; Han, Kim y Srivastava, 1998; Simmie, 2004; Gibson y Naquin, 2011). Por un lado, las innovaciones tecnológicas han sido señaladas como determinantes de la competitividad (Freeman, 1994; Carayannis y Roy, 2000) aunque también las innovaciones organizativas han sido destacadas por su capacidad para generar nuevos productos y servicios más competitivos (Atuahene-Gima, 1996; Perks y Riihela, 2004).

Relación causal 5: existe una relación directa entre el desempeño empresarial y el éxito competitivo

Los trabajos sobre estrategia empresarial han señalado la relación entre el desempeño y el éxito competitivo desde el enfoque de Porter (1980, 1991) a la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Hamel y Prahalad, 1994; Spanos y Lioukas, 2001) y tanto en el ámbito español (Camisón y Boronat, 2004; Aragón y Sánchez, 2005) como en otros contextos internacionales (Mole y Worral, 2001; Man y Law, 2002; Wagner y Schaltegger, 2003). Así, y para completar el modelo conceptual planteado que valide la escala de medida de la RS propuesta, establecemos esa relación de causalidad entre ambos constructos.

El diseño del instrumento de medida

El cuestionario se elaboró a partir de las medidas diseñadas para cada constructo basándonos en la literatura previa, con escalas Likert de 10 puntos donde el directivo tenía que posicionarse según sus percepciones entre "0: totalmente en desacuerdo" o "10: totalmente de acuerdo" con relación a las cuestiones de RS y entre "0: muy por debajo de la competencia" y "10: muy por encima de la competencia" en el resto de variables del modelo. El directivo tenía que comparar la percepción de estos constructos en su organización con su percepción sobre los valores de la competencia. Se evitaba así la solicitud por nuestra parte de divulgación de datos confidenciales de la empresa que podrían haber minimizado el índice de respuesta del cuestionario. En cuanto a las percepciones de los directores, cabe señalar que en nuestra investigación, el principal problema que podríamos haber encontrado es que estuvieran basadas en una valoración demasiado subjetiva. Sin embargo, hay estudios que han demostrado que las percepciones sobre los resultados empresariales están bien correlacionadas con las medidas objetivas de esos resultados (Dess y Robinson, 1984; Venkatraman y Ramanujam, 1986).

La escala propuesta de RS ha sido testada partiendo del modelo conceptual mediante la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales basado en la metodología de *Partial Least Squares*, rela-

cionando los 4 constructos determinantes para la empresa ya mencionados: la orientación a la RS, la innovación, el desempeño y el éxito competitivo.

Selección de la muestra y análisis de datos

La muestra representativa de la realidad del tejido regional extremeño se ha conformado por 777 empresas con sus correspondientes empresas de reemplazo predeterminadas para controlar el índice de no respuesta. Se trata de empresas extremeñas homólogas a la muestra utilizada en el barómetro empresarial coordinado por la Junta de Extremadura. El universo objetivo se extrae del Directorio Central de Empresas. Antes de comenzar el estudio se calibró la representatividad de la muestra de empresas que han participado en la encuesta. Se comprueba dicha representatividad de la muestra acorde al universo objetivo de estudio mediante el establecimiento de coeficientes de ponderación según los estratos definidos. Para determinar el tipo de representatividad de su composición y posibles sesgos respecto a las características de la población, se han realizado pruebas estadísticas que comparan la estructura de la muestra con datos poblacionales procedentes del Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística y que justifican la validez de la muestra para realizar el estudio.

El estudio por tanto, se centra en pymes de Extremadura. Es cierto que existen estudios que abordan la RSC en grandes corporaciones, sin embargo, para llevar a cabo el proyecto de investigación regional en el que se enmarca el análisis de diagnóstico de la RSC en Extremadura era necesario realizar un análisis ajustado al tejido empresarial propio de la región y adaptado a la realidad del mismo. Nos referimos al hecho de que más de un 99% de empresas de Extremadura son pymes y era necesario obtener evidencia de qué estaba ocurriendo y afectando al tejido empresarial en relación con la implantación de estrategias de RSC. Si bien es cierto que ya se va teniendo un conocimiento más o menos amplio de lo que ocurre en general en las grandes empresas españolas, era necesario acercarse al tejido más dominante en la región, que es el formado por las pymes. Solo de esta forma se podría saber con rigor científico qué opinan realmente los empresarios extremeños, cómo están actuando, qué están logrando, y para ello ha sido necesario en primer lugar obtener una escala de medida.

Tabla 1
Ficha técnica del estudio

Universo	Empresas de Extremadura: 67.181 empresas (Fuente: DIRCE 2009)
Ámbito geográfico	Extremadura
Método de recogida de la información	Contacto telefónico
Unidad muestral	Directivos
Llamadas emitidas	19.292
Censo poblacional	7.022 empresas extremeñas contactadas
Muestra	777 empresas
Índice de participación	11,07%
Error muestral	3,3%
Nivel de confianza	95% $z = 1,96$ $p = q = 0,5$
Método de muestreo	Modo aleatorio simple en cada estrato
Duración media de la entrevista	14:35 minutos

Tabla 2
Caracterización de la muestra

Sector	De 1 a 9 empleados	De 10 a 49 empleados	De 50 a 199 empleados	200 y más empleados	Total
Industria	54	8	6	3	71
Construcción	96	10	1	1	108
Comercio	224	7	2	0	233
Hostelería y Turismo	74	2	0	0	76
Transporte	43	1	0	0	44
Servicios	219	20	3	3	245
Total	710	48	12	7	777

La muestra utilizada constituye un buen número como base de estudio que proporcione resultados satisfactorios, sobrepasando el número de empresas analizadas en otros estudios anteriores acometidos igualmente en un contexto regional en el ámbito español (Centro Tecnológico LEITAT, 2009, estudio sobre 35 Pymes catalanas; Fundación de Recursos Ambientales de Navarra, Fundación Biodiversidad y Gobierno de Navarra, 2010, estudio sobre 125 pymes navarras; Departamento de Promoción Económica de la Diputación de Bizkaia, 2011, estudio sobre una muestra de 188 pymes; Observatorio RSC-pyme y Cátedra de RSC de la Universidad de Murcia, 2012, estudio realizado sobre una muestra de 552 empresas de la región de Murcia).

Siguiendo con el estudio en la Comunidad Autónoma de Extremadura, de forma previa se realizó el correspondiente pretest con el fin de comprobar que la encuesta se interpretaba adecuadamente, dirigiéndolo a un grupo de 20 directivos representativos de los sectores empresariales de la muestra. Con este paso se pudo comprobar que el cuestionario era realista, se realizaron pequeños ajustes en el contenido, se verificó la correcta redacción de los enunciados al manifestar el encuestado una clara comprensión de lo que se le preguntaba, así como se comprobó que las preguntas eran claras y directas al responder el encuestado rápidamente, de forma segura, natural y espontánea.

La ficha técnica (tabla 1) que se presenta a continuación recoge los datos que caracterizan el estudio realizado.

A continuación (tabla 2) se muestran los datos de la muestra por sectores de actividad y por número de empleados, encontrando la mayor representatividad para el sector servicios (31%), seguido del comercio (30%). El número de empleados determina el gran peso de las pymes, correspondiendo un 91% del total a empresas con menos de 9 empleados (incluidas las empresas unipersonales).

En relación con la administración de la encuesta, se optó por realizarlas telefónicamente a través del sistema *Computer Aided Telephone Interviewing*, abordándose el trabajo de campo durante el mes de mayo de 2010. De esta manera, la encuesta era mostrada en la pantalla del entrevistador, que leía las preguntas al directivo telefónicamente. Las respuestas fueron introducidas por el entrevistador en la aplicación informática, garantizando que no hubiera faltas de registro de los datos. Los directivos fueron contactados previamente para marcar el día y hora de realización de la encuesta telefónica a fin de asegurar que se llevaba a cabo en un momento adecuado para no interferir en la actividad de la empresa y en las obligaciones o prioridades del directivo.

El índice de participación ha sido de un 11,07% que corresponde al porcentaje de empresas en las que se ha localizado un interlocutor válido que ha accedido a participar en el estudio. Para la consecución de las 777 encuestas objetivo ha sido necesario contactar con 7.022 empresas de Extremadura. El estado en el que finalizaron estos contactos se refleja seguidamente: a) en un 59,30% de los casos, las empresas no contestaron la llamada; b) un 13,66% de las empresas contactadas manifestaron su falta de interés o su negativa a participar en el estudio; c) en un 12,20% el contacto fue fuera de rango, o no válido (teléfono de un particular o perteneciente a un estrato o sector ya completado, etc.), y d) en un 3,77% de los casos el teléfono resultó erróneo o inexistente.

Metodología de trabajo

Para llegar a validar la escala de RS propuesta, se ha procedido a testar un modelo de ecuaciones estructurales al considerar que se trataba de una herramienta metodológica muy adecuada. El empleo de estos modelos se ajustaba a las pretensiones del trabajo al ser considerados modelos multivariantes de segunda generación⁵ (Fornell, 1982) y permitir: a) en primer lugar, incorporar constructos abstractos no observables directamente, tal es el caso de la RSE; b) en segundo lugar, determinar el grado en el que las variables que se pueden medir (variables medidas) describen las variables que no son observables directamente (variables latentes); c) en tercer lugar, modelizar relaciones entre las variables dependientes y múltiples variables predictoras (independientes, exógenas); y finalmente, d) combinar y confrontar hipótesis emanadas del conocimiento teórico previo con datos recogidos empíricamente.

Aun cuando los modelos de ecuaciones estructurales valoran en un análisis único, sistemático e integrador (Cepeda, Barroso y Roldán, 2005) 2 aspectos, el modelo de medida y el modelo estructural⁶, este trabajo se centra en la primera parte, al constituir el diseño de un modelo de medida suficientemente amplio y ambicioso y considerar que merece un estudio independiente⁷.

Validación de la escala de responsabilidad social

En este epígrafe vamos a verificar la validez de las escalas, especialmente de la escala de RS propuesta y la fiabilidad del modelo de medida (*inner model*). Se trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Este análisis se realiza respecto a los atributos validez (si realmente se está midiendo lo que se desea medir) y fiabilidad (si se hace de forma estable y consistente). Con esta finalidad se procede a calcular la fiabilidad individual de cada ítem, la consistencia interna o fiabilidad de las escalas, el análisis de las varianzas medias extraídas (AVE, en inglés *average variance extracted*) y la validez discriminante.

Fiabilidad individual de cada ítem⁸

El criterio más estricto que se sigue para aceptar un indicador como parte de un constructo es que posea una carga mayor a 0,707 ($\lambda > 0,7$). Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979). Sin embargo, hay autores que opinan que esta regla no debe ser tan estricta y que son aceptables cargas de 0,5 o 0,6 en las etapas iniciales de desarrollo de escalas (Chin, 1998) o cuando las escalas se aplican en diferentes contextos (Barclay, Higgins y Thomson, 1995). Teniendo en cuenta los valores iniciales obtenidos se han eliminado del modelo, mediante procesos iterativos de depuración, los indicadores reflectivos que no cumplían el criterio de fiabilidad

individual, hasta conformar el número de indicadores definitivos para cada uno de los constructos.

La orientación a la responsabilidad social empresarial

La orientación a la RS del empresariado extremeño ha sido analizada con detalle, considerando los 3 elementos del *Triple Bottom Line* (aspectos económicos, sociales y medioambientales). La primera depuración de ítems se produce en la determinación de este constructo de segundo orden (RSE), de tal forma que partiendo de un total de 35 indicadores que mostramos en la tabla 3, la escala ha quedado reducida a 21 indicadores que aparecen destacados en negrita y marcados con asterisco.

A este resultado se llegó tras la depuración que mostramos en la tabla 4, en la que se puede observar que la mayoría de las cargas de los indicadores superan el criterio exigente de ser $> 0,707$ y que en ningún caso se presentan cargas inferiores a 0,52. Se justifican los valores entre 0,52 y 0,7, con base en Chin (1998), por tratarse del estado inicial de desarrollo de una escala, por la novedad del tema tratado, la relación de una variable emergente en la gestión empresarial, la RSE, con otras más estudiadas y en un contexto empresarial como el actual, caracterizado por los cambios constantes en el entorno.

Innovación, desempeño y éxito competitivo

Una vez depurada la escala de RS y obtenidos los 3 subconstructos planteados, se procedió a realizar la segunda depuración de ítems, para lo cual se testó la fiabilidad individual de los ítems en el modelo global. Partiendo de un total de 34 indicadores, los 3 subconstructos de la RS, 13 de innovación (tabla 5), 8 de desempeño (tabla 6) y 10 de éxito competitivo (tabla 7), se llevaron a cabo las depuraciones necesarias y quedaron determinados los 28 indicadores definitivos del modelo que presentan en general cargas superiores a 0,7 y que en el peor de los casos supera 0,54 como puede observarse en la tabla 8.

Fiabilidad de los constructos⁹

Este análisis nos permitió comprobar que los indicadores finalmente seleccionados para la escala medían realmente las variables de la RSE, así como la innovación, el desempeño y el éxito competitivo en la empresa extremeña. Para realizar esta evaluación, además del tradicional Alfa de Cronbach, se cuenta con la fiabilidad compuesta del constructo (*composite reliability*)¹⁰, resultados que se recogen en la tabla 9.

Para interpretar los valores de fiabilidad compuesta de los constructos se recurre a las recomendaciones de Nunally (1978). Según este autor, valores por encima de 0,7 para el indicador de fiabilidad compuesta de un constructo son considerados como suficientes cuando la investigación aún es incipiente, aunque para investigación básica exige un valor igual o mayor de 0,8. Tal y como se puede observar en la tabla 9, todos los constructos del modelo presentan valores superiores a 0,8 confirmándose la consistencia interna de tales constructos.

5 Para distinguir los MEE de las técnicas de primera generación entre las que destacan los análisis de componentes principales, análisis factorial, análisis discriminante o análisis de regresión múltiple (Chin, 1998).

6 Dicho modelo será objeto de desarrollo en un posterior trabajo.

7 Se ha utilizado el *software* libre desarrollado por Ringle, Wende y Will (2005) sujeto a suscripción y autorización de sus autores denominado *Smart-PLS* que basa las estimaciones de los parámetros en la capacidad para minimizar las varianzas residuales de las variables endógenas a través de la maximización de la varianza explicada (R^2) de las variables dependientes. De esta forma, se consigue el principal objetivo de esta técnica que es predecir las variables dependientes (latentes o manifiestas).

8 La comunalidad de una variable manifiesta (λ^2) es aquella parte de su varianza que es explicada por el factor o constructo (Bollen, 1989). La fiabilidad individual del ítem se valora examinando las cargas (λ) o correlaciones simples de los indicadores con su respectivo constructo.

9 La fiabilidad de un constructo, también denominada fiabilidad de la escala o consistencia interna, permite evaluar hasta qué punto los indicadores (variables manifiestas) están midiendo los constructos (las variables latentes).

10 La fiabilidad compuesta puede ser considerada similar al Alfa de Cronbach como medida de consistencia interna. Sin embargo, Fornell y Lacker (1981) defienden la superioridad de este indicador afirmando que es una medida más general que el alfa de Cronbach. Para hacer esta afirmación se basan en el hecho de que el alfa de Cronbach presupone a priori que cada indicador de un constructo tiene la misma contribución que los demás, lo que se traduce en que las cargas sean la unidad (Barclay, Higgins y Thomson, 1995), mientras que el indicador de la fiabilidad compuesta utiliza las cargas de los ítems tal y como son en el modelo causal.

Tabla 3

Escala de la orientación a la responsabilidad social empresarial

Subconstructo de primer orden/indicadores	
Dimensión social de la RSE	
A1:	estamos a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social
A2:	valoramos la contribución de las personas discapacitadas al mundo empresarial
A3*:	nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de los empleados
A4:	pagamos salarios por encima de la media del sector
A5*:	el salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen
A6:	tenemos niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales
A7*:	estamos comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos...)
A8*:	fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados
A9*:	tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal
A10*:	consideramos las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa
A11*:	existe igualdad de oportunidades para todos los empleados
A12:	participamos en proyectos sociales destinados a la comunidad
A13:	animamos a los empleados a participar en actividades de voluntariado o en colaboración con ONG
A14*:	los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos
A15:	somos conscientes de la importancia de contar con planes de pensiones para los empleados
Dimensión económica de la RSE	
A16*:	nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a nuestros clientes
A17*:	nuestros productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad
A18*:	nos distinguimos por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida
A19:	la garantía de nuestros productos y/o servicios es más amplia que la de la media del mercado
A20*:	proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios
A21*:	el respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión
A22:	nos esforzamos por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores
A23:	somos conscientes de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, preferimos proveedores responsables)
A24:	fomentamos las relaciones comerciales con empresas de la región
A25:	disponemos de procedimientos eficaces de gestión de quejas
A26:	nuestra gestión económica es merecedora de apoyo público regional o nacional
Dimensión medioambiental de la RSE	
A27*:	somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental
A28*:	utilizamos consumibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental
A29*:	consideramos el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia
A30*:	valoramos positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas
A31:	participamos en actividades relacionadas con la protección y mejora de nuestro entorno natural
A32*:	somos conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen
A33*:	estamos a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales
A34*:	tenemos una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos
A35*:	valoramos el uso de envases y embalajes reciclables

(Nota: los indicadores en negrita y con asterisco son los que se validan para la escala de responsabilidad social).

Tabla 4

Fiabilidad individual de los ítems para el constructo responsabilidad social empresarial de segundo orden

Subconstructo de segundo orden/Indicadores	Dimensión social de la RSE		Dimensión económica de la RSE		Dimensión medioambiental de la RSE	
	Indicador	Cargas (λ)	Indicador	Cargas (λ)	Indicador	Cargas (λ)
	A3	0,654	A16	0,683	A27	0,788
	A5	0,551	A17	0,749	A28	0,754
	A7	0,523	A18	0,715	A2	0,792
	A8	0,730	A20	0,773	A30	0,771
	A9	0,650	A21	0,769	A32	0,751
	A10	0,767			A33	0,820
	A11	0,778			A34	0,762
	A14	0,776			A35	0,796

Tabla 5

Escala de innovación

Innovación	
I1*:	intentamos llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo
I2*:	hemos lanzado nuevos bienes o servicios
I3*:	hemos introducido nuevas prácticas que potencian la captación de nuevos mercados nacionales
I4*:	hemos introducido nuevas prácticas que potencian la captación de nuevos mercados internacionales
I5*:	somos conscientes de la importancia de trabajar en red y hemos creado nuevas alianzas o asociaciones
I6*:	hemos llevado a cabo mejoras en nuestros procesos o técnicas de producción y/o distribución
I7*:	hemos intensificado las tecnologías de la información y la comunicación
I8*:	hemos potenciado nuestra presencia en Internet
I9*:	hemos puesto en marcha cambios en el área de <i>marketing</i> (diseño, empaquetado, precios...)
I10*:	nuestra empresa ha introducido nuevos métodos con vistas a atender normas de certificación
I11*:	hemos llevado a cabo la formación interna o externa del personal con la finalidad de mejorar el conocimiento y el trabajo creativo en la empresa
I12*:	hemos acometido nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo y en la estructura organizacional
I13*:	hemos introducido estándares de fabricación o gestión de clientes que contemplan aspectos sociales y ambientales

(Nota: todos los indicadores aparecen con asterisco indicando que se han validado).

Tabla 6

Escala de desempeño

D1:	nivel de beneficios antes de impuestos
D2:	nivel de rentabilidad
D3:	incremento de las ventas
D4:	margen de beneficio sobre las ventas
D5:	cuota de mercado para nuestros productos y/o servicios
D6*:	nivel de satisfacción y fidelización de clientes
D7*:	satisfacción y retención de sus mejores empleados
D8*:	posicionamiento en el mercado, imagen y reputación

(Nota: los indicadores que aparecen con asterisco indican que se han validado en este modelo).

Tabla 7

Escala de éxito competitivo

C1*:	calidad en la gestión de nuestros recursos humanos
C2*:	nuestros niveles de formación y capacitación del personal
C3*:	las capacidades directivas de nuestros gestores
C4:	nuestras capacidades en el campo del <i>marketing</i>
C5*:	los niveles de calidad de nuestros productos y servicios
C6*:	los niveles de calidad organizativa y de gestión administrativa
C7*:	nuestros recursos tecnológicos y sistemas de información
C8*:	la transparencia de nuestra gestión financiera
C9*:	el nivel de cohesión de nuestros valores y nuestra cultura corporativa
C10*:	nuestro nivel de conocimiento del mercado, <i>know-how</i> y experiencia acumulada

(Nota: los indicadores que aparecen con asterisco indican que se han validado en este modelo).

Validez convergente de los constructos¹¹

Para evaluar la validez convergente de un constructo se utiliza como instrumento la varianza extraída media AVE desarrollada por Fornell y Larcker (1981). Este indicador proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. El valor que presente el indicador AVE de un constructo está informando del porcentaje de varianza de ese constructo que está siendo explicada por sus indicadores. Siendo esto así, es bastante intuitiva la recomendación que hacen Fornell y Larcker (1981) cuando establecen como valor mínimo recomendable 0,50 para este indicador. En la tabla 10, se recogen los valores de AVE para cada uno de los constructos del modelo, observándose que se cumplen las condiciones del mínimo recomendado salvo por unas décimas en el caso de la innovación. Dada la complejidad de la variable y la cercanía del resultado al criterio de validez mínima, damos como satisfactoria la validez convergente de los constructos del modelo.

Validez discriminante¹²

En el análisis *Partial Least Squares* para determinar que un constructo tiene validez discriminante debe compartir más varianza con sus indicadores que con los otros constructos del modelo (Barclay, Higgins y Thomson, 1995). En este sentido, Fornell y Larcker (1981) proponen utilizar la varianza extraída media (AVE) entendiendo que su valor debería ser mayor que las correlaciones al cuadrado entre este constructo y los demás que forman el modelo. Para hacer operativa esta idea, se realiza la operación inversa, se calcula la raíz cuadrada del indicador AVE y se determina si hay o no validez discriminante en función de que este resultado sea mayor o menor

11 La validez convergente intenta evaluar si los diferentes ítems destinados a la medición de un constructo lo miden verdaderamente. Esta idea está relacionada con el hecho de que, si los diferentes ítems miden realmente lo mismo, entonces su ajuste será significativo y estarán altamente correlacionados entre sí.

12 Se entiende que un constructo posee validez discriminante en un modelo siempre que sea realmente diferente a los otros constructos de ese modelo. Para que exista validez discriminante en un constructo deben existir correlaciones débiles entre este y el resto de constructos del modelo partiendo del hecho de que cada constructo mide un fenómeno diferente.

Tabla 8

Fiabilidad individual de los ítems válidos para los constructos estratégicos del modelo global

Indicadores modelo global	Dimensión social de la RSE	Dimensión económica de la RSE	Dimensión medioambiental de la RSE
	Cargas (λ) 0,730	Cargas (λ) 0,787	Cargas (λ) 0,822
	Innovación	Desempeño	Éxito competitivo
I1	0,575	D6 0,902	C1 0,718
I2	0,599	D7 0,912	C2 0,737
I3	0,675	D8 0,787	C3 0,739
I4	0,543		C5 0,739
I5	0,682		C6 0,745
I6	0,689		C7 0,611
I7	0,757		C8 0,727
I8	0,688		C9 0,641
I9	0,707		C10 0,683
I10	0,606		
I11	0,727		
I12	0,732		
I13	0,645		

Tabla 9

Fiabilidad compuesta de los constructos

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
RSE: dimensión social	0,8348	0,8740
RSE: dimensión económica	0,7918	0,8569
RSE: dimensión medioambiental	0,9075	0,9251
Innovación	0,8974	0,9114
Desempeño	0,8351	0,9021
Éxito competitivo	0,8718	0,8980

Tabla 10

Validez convergente de los constructos

Constructos	AVE
RSE: dimensión económica	0,55
RSE: dimensión social	0,50
RSE: dimensión medioambiental	0,60
Innovación	0,45
Desempeño	0,75
Éxito competitivo	0,50

Tabla 11

Validez discriminante de los constructos

Constructos	Raíz cuadrada de la varianza extraída media	β	Validez discriminante
Orientación a la RSE	0,5992	0,444	Confirmada
Innovación	0,8690	0,374	Confirmada
Desempeño	0,666	0,169	Confirmada

que las correlaciones que presentan con el resto de constructos respectivamente.

Para poder analizar la validez discriminante de los constructos del modelo se ha partido de los coeficientes β de correlación para seleccionar aquel que presente los valores más altos y se ha comparado con la raíz cuadrada de las AVE. En todos los casos se cumple la condición establecida (0,5992 > 0,444; 0,8690 > 0,374; 0,666 > 0,169), por lo que se puede afirmar que los constructos del modelo poseen validez discriminante (tabla 11).

Discusión de resultados

El análisis presentado es un paso previo a la validación del modelo estructural que evidencie el vínculo entre las acciones de RS y los

beneficios que la empresa obtiene por ser responsable. La validación del modelo que recoge estas vinculaciones de manera empírica y fiable ayudará a los empresarios y a los directivos a entender por qué deben prestar atención a cuestiones relativas a la RS y qué pueden esperar de los esfuerzos que hagan en pro del rendimiento social y medioambiental, más allá del rendimiento económico.

Cada una de las dimensiones del constructo de segundo orden (RSE), así como de los subconstructos de primer orden (Innovación, Desempeño, Éxito competitivo) incorporan indicadores fiables, al presentar una correlación simple con el mismo constructo superior a 0,7 y justificando por tanto más de un 50% de la varianza común causada en cada constructo. Todos los constructos presentan un Alfa de Cronbach y una fiabilidad compuesta superiores a 0,7 (Nunnally, 1978), considerándose aceptables.

En cuanto a la validez convergente de los constructos, todos ellos presentan un valor mínimo superior a 0,50, valor recomendado, salvo por unas décimas en el caso de la innovación. Finalmente, al comprobar la validez discriminante, se verifica satisfactoriamente que las medidas de un constructo difieren de las medidas del resto de constructos del modelo, validando el modelo de medida.

Para concluir el análisis cabe señalar, aunque será objeto de un trabajo posterior, que el modelo estructural ha sido testado a partir de un contraste no paramétrico dando como resultado la confirmación de todas las relaciones causales planteadas. Igualmente, cabe señalar que los análisis efectuados para controlar el posible efecto moderador del tamaño empresarial nos indican que el modelo de medida es válido independientemente de la submuestra considerada (pyme o empresa grande). Por tanto, la escala de RS definida y validada en este trabajo permitirá determinar en qué medida la orientación a la RS es una variable explicativa del rendimiento de las empresas extremeñas y qué papel juega la innovación y el éxito competitivo como variables mediadoras de esa relación.

Comenzando por la dimensión social, indicadores como la preocupación por la discapacidad o la participación en proyectos de voluntariado corporativo, que empiezan a ganar dimensión en la RS de las empresas españolas como eje estratégico, no figuran entre los indicadores validados. Esta circunstancia está aparentemente vinculada con el hecho de que las empresas del tejido analizado son mayoritariamente pymes y sin capacidad de abordar aspectos de RS, todavía solamente al alcance de las grandes empresas. Sin embargo, y por el mismo motivo, sí observamos la importancia de los aspectos relacionados con los empleados en la dimensión social de la escala obtenida.

En cuanto a la dimensión económica de la escala, se observa la importancia del consumidor, de proporcionarle alta calidad a precios justos, aunque el análisis ha descartado como indicadores explicativos de esta dimensión aspectos relacionados con la garantía de los productos o la puesta en marcha de sistemas eficaces de gestión de las quejas por ejemplo, que ya estarían indicando un nivel superior en cuanto a la preocupación por los aspectos anteriormente indicados. Tampoco se han mantenido indicadores relativos a la preferencia de proveedores locales o vinculados al comercio justo que, formando parte de un concepto teórico de responsabilidad, puede que no estén aún al alcance de todas las empresas que desean ser responsables.

Y por último y a favor de la orientación a la RS de los empresarios del tejido empresarial extremeño, los indicadores de la dimensión medioambiental que se mantienen en la escala ofrecen una visión completa de este apartado y son una garantía de futuro para las empresas responsables de la región por la relevancia que están teniendo en el contexto general de la RS.

En cuanto al resto de escalas utilizadas que han sido puestas en relación con la RS, señalamos el buen comportamiento de la innovación, manteniendo los indicadores originalmente propuestos, aunque los resultados del análisis también nos alertaban de su complejidad y de la necesidad de acercarnos a una medida más ajus-

tada de su verdadera composición en el tejido extremeño. Por su parte, la variable desempeño viene explicada por 3 indicadores poco convencionales, aun habiendo partido de un abanico de indicadores suficientemente amplio y completo, pero que recogen completamente su esencia al incluir el resultado tanto en relación con el cliente interno (empleado), como al externo y la posición global en el mercado, incluida la reputación. Para terminar, indicar que la variable éxito competitivo también conserva un amplio abanico de indicadores que reflejan todas sus facetas.

Conclusiones y limitaciones del estudio

Se considera que con el presente trabajo se ha llegado a definir un conjunto de indicadores que definen la RS, como resultado de un proceso dinámico que informa de las actuaciones empresariales, más que del fin en sí mismo de la organización. En este sentido, y en línea con Keeble, Topiol y Berkeley (2003), aun cuando los indicadores no puedan establecerse de forma única y perfecta para toda organización, en el caso de llegar a la definición de un conjunto sencillo, como el presentado, la importante trascendencia vendrá por la aplicación y evaluación de la puesta en práctica de los mismos, analizando su aplicación con una relativa frecuencia para construir un diálogo adecuado y fluido entre los distintos niveles de la organización que permita la mejora continua y el alcance de la competitividad.

La amplia escala definida para la RS de 35 indicadores iniciales ha quedado reducida a 21 indicadores que mantienen el equilibrio entre los aspectos sociales, económicos y medioambientales que indica la teoría y la evidencia empírica previa. En ese sentido, nuestro análisis corrobora las dimensiones clásicas apuntadas.

Cuando analizamos detenidamente los indicadores que persisten en la escala final y que explican la RS en el contexto actual de la Comunidad Autónoma Extremeña y en relación con otras variables estratégicas, encontramos resultados interesantes que orientarán trabajos académicos posteriores y que servirán de apoyo a la gestión de las organizaciones que pretendan mejorar en sus parámetros de responsabilidad.

En este contexto, la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura nace con una filosofía constructiva, no punitiva, poniendo en valor los esfuerzos de las empresas extremeñas capaces de llevar a cabo acciones de RSE y, por lo tanto, sin carácter condicionante. El empresariado extremeño y la Administración Pública han entendido la excepcional coyuntura internacional, nacional y regional como una fuente de oportunidades, para lo cual la escala obtenida puede jugar un papel determinante como orientadora de comportamientos responsables vinculados con el éxito competitivo. Siendo conscientes de que la crisis implica cambio de tendencia, y puede y debe ser aprovechada para definir los cambios estructurales que la región necesita (Nieto, 2009; Salas, 2009), la escala puede marcar el rumbo que tomen las organizaciones en la senda de la RS.

Aun cuando se ha llegado a definir una escala amplia y suficientemente validada, se consideran algunas limitaciones del estudio, que son: a) las derivadas de la propia confección de la encuesta presentada: dada la no existencia previa de escalas válidas y generalmente aceptadas para los constructos objeto de análisis, se ha tenido que diseñar una encuesta propia, partiendo de alguna literatura de base y sobre todo utilizando la lógica de trabajo en las empresas extremeñas; b) las derivadas de la encuesta telefónica: para la consecución de cada una de las 777 encuestas, ha sido necesario emitir una media de 24.83 llamadas; c) las derivadas del sujeto que ha respondido los cuestionarios: la encuesta se ha dirigido a directivos de las empresas extremeñas, con una determinada posición y visión del tema de la RS. El enfoque ofrecido procede, por tanto, única y exclusivamente de la percepción que este colectivo ha manifestado, pudiendo en cierta manera condicionar un enfoque holístico de la RS. No obstan-

te, se considera que el presente estudio será en breve reforzado por un enfoque *multistakeholder* y se puedan cruzar opiniones y percepciones de los mismos; d) las derivadas de acometer el estudio de forma global para todos los sectores del tejido empresarial extremeño: entendemos que llevado a cabo el estudio por sectores se podrían orientar de forma más precisa las preguntas en la encuesta; e) las derivadas de la no existencia de estudios regionales previos similares al planteado: sin embargo, desde un principio se consideró que esta razón, que a priori podía verse como una limitación, a posteriori se convertiría en un resultado favorable para el grupo de investigación, para la Universidad de Extremadura y para la Comunidad Autónoma de Extremadura, al poder considerarse pionero en el ámbito académico; f) el ámbito regional en el que se enmarca el trabajo: a pesar de ello se considera que los resultados obtenidos son extrapolables a un ámbito nacional o incluso internacional, dado que parte de considerar las percepciones de los directivos de un conjunto de empresas u organizaciones, sin discriminación de tamaño, sector o localización geográfica.

No obstante, dadas las limitaciones indicadas, se considera que el trabajo es pionero y puede ser considerado un punto de partida para medir los aspectos señalados en otras regiones o incitar su aplicación en el ámbito nacional e, incluso, internacional. Indicar, además, que el trabajo continuará aplicando la escala de medida validada a la contrastación de un modelo estructural que analiza la relación causal de la orientación a la RSC de las empresas con las variables consideradas: innovación, desempeño y éxito competitivo. Los resultados de este modelo pondrán de manifiesto que si la RSC influye o explica en buena medida el éxito competitivo será una estrategia interesante para ser desarrollada por las empresas.

Financiación

Este trabajo ha sido financiado con el Proyecto de Investigación Regional, PRI08A055, titulado “*Diagnóstico de la Responsabilidad Social Corporativa como factor de innovación y desarrollo en Extremadura*”, dentro del marco del III PRI+D+I (2005–2008), y concedido al Grupo de Investigación Empresarial (INVE), inscrito en el catálogo de Grupos de la Junta de Extremadura con el código SEJ022.

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.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. y Rahman, S.R. (eds.) (2003). *Unfolding Stakeholders Thinking*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Aragón Sánchez, A. y Sánchez Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287–308.
- Atuahene-Gima, K. (1995). Involving Organizational Buyers in New Product Development. *Industrial Marketing Management*, 24, 215–226.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 35–52.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B. y Hatfield, J.D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463.
- Bagnoli, M. y Watts, S. (2003). Selling to socially responsible consumers: competition and the private provision of public goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, 12(3), 419–445.
- Bajaj, A., Kekre, S. y Srinivasan, K. (2004). Managing NPD: cost and schedule performance in design and manufacturing. *Management Science*, 50, 527–536.
- Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A. (2006). Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730–741.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thomson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Barnett, M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 794–816.
- Barnett, M.L. y Salomon, R.M. (2006). *Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance*. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101–1156.
- Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47, 9–24.
- Bebbington, J. y Gray, R. (2001). An account of sustainability: failure, success and a reconceptualization. *Critical Perspectives on Accounting*, 12 (5), 557–587.
- Bell, D.V.J. (2002). The Role of Government in Advancing Corporate Sustainability. Background Paper. Disponible en <http://www.SustainableEnterpriseAcademy.org>
- Bies, R.J., Bartunek, J.M., Fort, T.L. y Zald, M.N. (2007). Corporations as Social Change Agents: Individual, Interpersonal, Institutional, and Environmental Dynamics. *Academy of Management Review*, 32(3), 788–793.
- Birch, G., Illia, L., Lurati, F. y Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 82–196.
- Blowfield, M. y Murray, A. (2008). *Corporate Social Responsibility. A Critical Introduction*. Oxford University Press, Oxford.
- Boer, H. y Duing, W.E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process, and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1–3), 83–107.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with latent variables*. John Wiley & Sons: New York.
- Brown, D., Dillard, J. y Scott Marshall, R. (2006). Triple Bottom Line: A Business Metaphor for a Social Construct. *Documento de Trabajo*, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Bruch, H. y Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47, 48–56.
- Burke, L. y Logsdon, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502.
- Camisón Zornoza, C. y Boronat Navarro, M. (2004). Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 2004, 127–143.
- Campbell, J.L. (2007). Why Should Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32/3, 946–967.
- Capriotti, P. y Moreno, A. (2007). Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain. *Corporate Communication: An International Journal*, 12, 221–237.
- Carayannis, E.G. y Roy, R.I.S. (2000). Davids vs Goliaths in the small satellite industry: the role of technological innovation dynamics in firm competitiveness. *Technovation*, 20(6), 287–297.
- Carmines, E. G. y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. N-07-017. Beverly Hills, CA: Sage.
- Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- (2000). A commentary and an overview of key questions on Corporate Social Performance measurement. *Business & Society*, 39(4), 466–478.
- Carroll, A.B. y Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Review*, 12(1), 85–105.
- Centro Tecnológico LEITAT (2009). *Estudio sobre las necesidades y herramientas que dispone la Pyme para poder realizar acciones RSE*.
- Cepeda, G. A., Barroso, C. y Roldán, J. L. (2005). Investigar en Economía de la Empresa: ¿Partial Least Squares o Modelos Basados en la Covarianza? *Best Paper Proceedings 2005: el Comportamiento de la Empresa Ante Entornos Dinámicos*. Vitoria-Gasteiz. AEDEM (1): 625–634.
- Chand, M. y Fraser, S. (2006). The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: Industry Type as a Boundary Condition. *The Business Review, Cambridge*, 5(1), 240–245.
- Chatterji, A.K., Levine D. y Toffel, M.W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics and Management Strategy*, 18(1), 125–169.
- Chen, J.C., Patten, D.M. y Roberts, R. (2008). Corporate charitable contributions: a corporate social performance or legitimacy strategy? *Journal of Business Ethics*, 82, 131–144.
- Chen, K.H. y Metcalf, R.W. (1984). The relationship between pollution control record and financial indicators revisited. *The Accounting Review*, 55, 168–177.
- Chin, W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly* 2(1): vii–xv.
- Clarkson, P.M., Li, Y., Richardson, G.D. y Vasvari, F.P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 303–327.
- Clifford J. y Cavanagh, R. (1985). *The winning performance: how America's high-growth midsize companies succeed*. New York: Bantam.
- Colbert, B.A. y Kurucz, E. (2007). Three conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM. *HR, Human Resource Planning*, 30(1), 21–29.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*, 366 – final.
- Daft, R.L. (2003). *Management*. Thomson South-Western, USA.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555–590.
- Danish Commerce and Companies Agency (2006). *People & Profit. A practical guide to corporate social responsibility*. Disponible en <http://www.eogs.dk>

- Davidson, W.N. y Worrell, D.L. (1990). A comparison and test of the use of accounting and stock market data in relating Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Akron Business and Economic Review*, 21, 7-19.
- Davis, K. (1973). The cases for and against business assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Déjean, F. y Oxiabar, B. (2003). An Alternative Approach to Evaluate Corporate Social Performance. *Trabajo presentado en el Congreso de la European Accounting Association*, Abril, Sevilla.
- Departamento de Promoción Económica de la Diputación de Bizkaia (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entre las Pymes del TT.HH. de Bizkaia*.
- Dess, G.G. y Robinson, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Dorronsoro, I., García, C., González, M., Lezamiz, M., Matey, J., Moso, M. y Unzueta, M. (2001). *El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito*. Cluster del Conocimiento y Ediciones PMP, Bilbao.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. 2nd ed. Capstone Publishing Ltd., Oxford.
- (2004). Enter the Triple Bottom Line. En: Adrian Henriques and Julie Richardson (Eds). *The Triple Bottom Line: does it all add up*. London UK.: EarthScan.
- Fernández-Kranz, D. y Santaló, J. (2010). When necessity becomes a virtue: The effect of product market competition on corporate social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy*, 19(2), 453-487.
- Fornell, C. (1982). A second generation of multivariate analysis: an overview, en C. Fornell (Ed.): *A second generation of multivariate analysis*, 1, New York: Praeger Publishers, 1-21.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Freedman, M. y Patten, D.M. (2004). Evidence on the pernicious effect of financial report environmental disclosure. *Accounting Forum*, 28(1), 27-41.
- Freeman, C. (1994). Critical Survey: The economics of technical change. *Cambridge Journal of Economics*, 18, 463-514.
- Fundación de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA), Fundación Biodiversidad y Gobierno de Navarra (2010). *Econinnovación y Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes navarras*. EconnovaRSE.
- Gadenne, D. (1998). Critical success factors for small business: An inter-industry comparison. *International Small Business Journal*, Oct-Dec 17(1), 36-56.
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, 6(2), 175-187.
- Galetzka, M., Gelders, K., Verchens, J.P. y Seydel, E. (2008). Transparency and performance communication: a case study of Dutch Railways. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(4), 433-447.
- Gardberg, N.A. y Fombrun, C.J. (2006). Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346.
- Gibson, D.V. y Naquin, H. (2011). Investing in innovation to enable global competitiveness: The case of Portugal. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(8), 1299-1309.
- Goldsmith, S., Georges, G. y Burke, T.G. (2010). *The Power of Social Innovation*, John Wiley & Sons.
- Griffin, J.J. y Mahon, J.F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. *Business and Society*, 36(1), 5-31.
- Habisch, A. y Jonker, J. (2005). Introduction, in Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. and Schmidpeter, R. (Eds), *Corporate Social Responsibility across Europe*. Berlin: Springer.
- Hahn, T. y Scheermesser, M. (2006). Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 150-165.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- Han, J.K., Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance. Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 64 (October), 30-45.
- Hart, S.M. (2010). Self-regulation, corporate social responsibility, and the business case: Do they work in achieving workplace equality and safety? *Journal of Business Ethics*, 92, 585-600.
- Hemming, Ch., Pugh, S., Williams, G. y Blackburn, D. (2004). Strategies for Sustainable Development: Use of a Benchmarking Tool to understand relative strengths and weaknesses and identify best practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 103-113.
- Holtzhausen, L. y Fourie, L. (2008). Communicating to a diverse workforce. Employees' perceptions of symbolic corporate identity elements. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(1), 80-94.
- Huck, J. y McEwen, T. (1991). Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 90-93.
- Hughes, K.E. (2000). The value relevance of nonfinancial measures of air pollution in the electricity utility industry. *The Accounting Review*, 75(2), 209-228.
- Igalens, J. y Gond, J.P. (2005). Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56, 131-148.
- Junta de Extremadura (2009). *Barómetro Empresarial de Extremadura*.
- Keeble, J.J., Topiol, S. y Berkeley, S. (2003). Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level. *Journal of Business Ethics*, 44, 149-158.
- Kirchhoff, S. (2000). Green Business and Blue Angels: A Model of Voluntary Over-compliance with Asymmetric Information. *Environmental & Resource Economics*, 15, 403-420.
- Körver, F. y van Ruler, B. (2003). The relationship between corporate identity structures and communication structures. *Journal of Communication Management*, 7(3), 197-208.
- Laine, M. (2005). Meanings of the term "sustainable development" in Finnish corporate disclosures. *Accounting Forum*, 29, 395-413.
- Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura. DOE de 15 de diciembre de 2010.
- Lin, C. (1998). Success factors of small —and medium— sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases. *Journal of Small Business Management*, 36(4), octubre, 43-56.
- Lin, Y. y Chen, Y. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SME's in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- López, M.V., Pérez, M.C. y Rodríguez, L. (2007). Relación entre los gastos de I+D y las políticas de sostenibilidad de la empresa. Una evidencia empírica en el ámbito europeo, en Ayala J.C. (Ed.) *Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro*: 1482-1501.
- Lorraine, N.H.J., Collison, D.J. y Power, D.M. (2004). An analysis of the stock market impact of environmental performance information. *Accounting Forum*, 28(1), 7-26.
- Luck, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 68-75.
- Mahoney, L.S. y Thorne, L. (2005). Corporate Social Responsibility and Long-Term compensation: evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 241-253.
- Maignan, I. y Ferrell, O.C. (2000). Measuring Corporate Citizenship in two countries: the case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Man, T.W.L. y Law, T. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Margolis, J. D. y Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 263-305.
- Mark-Herbert, C. y von Schantz, C. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility – Brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(2), 4-11.
- Máquez, A. y Fombrun, C. (2005). Measuring Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 304-308.
- Maxfield, S. (2008). Reconciling corporate citizenship and competitive strategy: Insights from economic theory. *Journal of Business Ethics*, 80, 367-377.
- McDonough, W. y Braungart, M. (2002). Design for the Triple Top Line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251-258.
- Melé, D., Argandoña, A. y Sanchez-Runde, C. (2011). Facing the crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business. *Journal of Business Ethics*, 99, 1-4.
- Mole, K. y Worrall, L. (2001). Innovation, business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence from the West Midlands Business Survey. *European Business Review*, 13(6), 353-364.
- Morsing, M. y Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: a European Review*, 15(4), 323-338.
- Nieto Antolín, M. y Fernández Gago, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación del management. *Universia Business Review*, Primer trimestre, 28-39.
- Nieto, M. (2009). Puntos de vista sobre RSE en la coyuntura económica actual", *Revista de RSE*, 2.
- Norman, W. y McDonald, Ch. (2003). Getting to the Bottom of Triple Bottom Line. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Observatorio RSC-Pyme y de la Cátedra de RSC de la Universidad de Murcia (2012). *Nivel de RSC en las Empresas de la Región de Murcia. Implantación de prácticas con los grupos de interés y efectos de la crisis económica*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) (2005). *Manual de Oslo, Using Patent Data as Science and Technology Indicators*. Tercera edición.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Orpen, C. (1987). The attitudes of United States and South African Managers to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 6 (2), 89-96.
- Oskarsson, K. y von Malmborg, F. (2005). Integrated Management Systems as a Corporate Response to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, 121-128.
- Papmehl, A. (2002). Beyond the Gaap. *CMA Management*, 76(5), 20-25.
- Pelham, A. y Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *The American Marketing Association*, 24(1), 27-43.
- Perks, H. y Riihela, N. (2004). An exploration of inter-functional integration in the new service development process. *The Service Industries Journal*, 24(6), noviembre, 37-63.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36, 9-29.
- Pivato, S., Misani, N. y Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17, 3-12.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006). The link between competitive advantage and corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Powell, T.C. (1996). How much industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17, 323-334.
- Quazi, A.M. y O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.

- Ravichandran, T. (2000). Swiftness and intensity of administrative innovation adoption: an empirical study of TQM in information systems. *Decision Sciences*, 31(3), 691-724.
- Ringle, C.M., Wende, S. y Will, A. (2005). *Smart PLS 2.0 (beta)*. Disponible en: <http://www.smartpls.de>
- Ruf, B.M., Muralidhar, K. y Paul, K. (1998). The development of a systematic, aggregate measure of Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 24(1), 119-133.
- Salas, V. (2009). Puntos de vista sobre RSE en la coyuntura económica actual. *Revista de RSE*, 2.
- Saravanamuthu, K. (2004). What is measured counts: harmonized corporate reporting and sustainable economic development. *Critical Perspectives on Accounting*, 15, 295-302.
- Saul, J. (2011). *Social Innovation, Inc. 5 Strategies for driving business growth through social change*. Jossey-Bass San Francisco.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 659-679.
- Simmie, J. (2004). Innovation and clustering in the globalised international economy. *Urban Studies*, 41(5/6), 1095-1112.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J., Rallapalli, K.C. y Kraft, K.L. (1996). The perceived role of Ethics and Social Responsibility: a scale development. *Journal of Business Ethics*, 15, 1131-1140.
- Sirgy, M.J. (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35 (3), 143-162.
- Smith, T. (2005). Institutional and social investors find common ground. *Journal of Investing*, 14, 57-65.
- Spanos, Y.E y Lioukas, S. (2001). Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Rutledge.
- Turban, D.B. y Greening, D.W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees". *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-673.
- Turker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 411-427.
- Ullman, A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationship Among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10, 540-557.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). The measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
- Vicente, A., Balderas, A., Ruiz, M. y Tamayo, U. (2007). *Responsabilidad social en la empresa y competitividad*. Serie Estudios Xertatu. Disponible en: <http://www.xertatu.net>
- Vilanova, M.; Lozano, J.M. y Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69.
- Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 581-594.
- Wagner, M. y Schaltegger, S. (2003). How does sustainability performance relate to business competitiveness? *Greener Management International*, 44, 5-17.
- Warren, L. y Hutchinson, W. (2000). Success factors for high-technology SMEs: A case Study from Australia. *Journal of Small Business Management*, 86-91.
- Webb, D.J., Mohr, L.A. y Harris, K.E. (2008). "A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. *Journal of Business Research*, 61, 91-98.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247-261.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wiklund, J. y Shepperd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Yusuf, A. (1995). Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 68-73.
- Zahra, S., Neubaum, D. y Huse, M. (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.