

La responsabilitat social corporativa: Gestió empresarial d'un actiu intangible

JORDI TRUÑÓ I GUAL

Departament d'Economia de l'Empresa - Universitat Autònoma de Barcelona

JOSEP RIALP CRIADO

Departament d'Economia de l'Empresa - Universitat Autònoma de Barcelona

Resum

Existeix evidència empírica que justifica que la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) millora el rendiment financer de l'empresa, augmenta la fidelitat dels seus clients i la reputació o la imatge corporativa.

Considerant la RSC com un recurs intangible que poden utilitzar les empreses, aquesta investigació pretén descriure i verificar els instruments i processos que utilitzen les companyies per a considerar-se socialment responsables, mitjançant la metodologia qualitativa de l'estudi de casos. Alhora, es pretén comprendre el problema de comptabilització de la RSC com a actiu intangible i proposar alguna alternativa per a solucionar aquesta problemàtica comptable.

Paraules Clau

Responsabilitat Social Corporativa; Reputació Corporativa; Intangible.

1. Introducció

L'aparició d'un nou model socioeconòmic (Freeman, 1984; Carroll, 1979), que atorga a l'empresa una responsabilitat addicional a la maximització de beneficis, ha originat el debat sobre els beneficis que aporta la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) a les organitzacions.

Amb aquesta investigació exploratòria que utilitza la metodologia qualitativa de l'estudi de casos, es pretenen identificar els instruments i eines que utilitzen les empreses per a considerar-se socialment responsables, els beneficis que obtenen i els principals problemes amb què es troben a l'hora de comptabilitzar la inversió realitzada.

Segons Simpson i Kohers (2002) la RSC millora el rendiment financer de l'empresa. Maignan (2001) especifica que aquest millor rendiment financer és causat per l'augment significatiu de les vendes, produït per una major fidelitat dels clients. En la mateixa línia, Smith (2003) defensa una revaloració de la imatge i la reputació de les empreses socialment responsables.

A Hall (1992) s'afirma que la reputació corporativa, juntament amb la reputació del producte i el *know-how* dels treballadors, són els recursos intangibles més importants en contribuir a l'èxit empresarial. El mateix autor classifica els recursos intangibles entre actius i competències i situa el recurs de la reputació corporativa en els actius intangibles de les companyies (Hall, 1993).

Una vegada analitzats els casos concrets d'algunes empreses i identificat el procés que segueixen per a ser socialment responsables, aquesta investigació pretén introduir, i oferir alguna alternativa, al problema de comptabilitzar i recollir, en els comptes anuals de la companyia, aquests aspectes socials. A pesar de la reconeguda importància de la inversió en intangibles com determinants de la posició competitiva, també es destaca la dificultat de quantificar-los en els balanços de la companyia (Barris *et al.*, 2003). Els usuaris de la informació comptable i financera no hi trobaran referències en profunditat a elements intangibles com la innovació tecnològica, la imatge de marca, la lleialtat de la seva clientela o la satisfacció dels seus clients, entre altres (Barris *et al.*, 2003).

L'article s'estructura en un primer apartat conceptual on es recull una revisió de literatura i el marc teòric de referència. Seguidament es detalla la metodologia utilitzada en la investigació i es realitza una anàlisi individual dels casos d'estudi seleccionats. L'article acaba amb una anàlisi conjunta dels casos, on s'avaluen les alternatives comptables proposades, i una discussió de les conclusions i implicacions obtingudes.

2. Delimitació conceptual

2.1. Revisió de literatura

Històricament, l'origen de la RSC estava unit a la funció estatal de regular el benestar comunitari. El segle XIX, quan l'Estat no assumia la funció social, molts empresaris van adoptar un comportament paternalista, que va anar desapareixent posteriorment amb la creació de mutualitats, dels fons de solidaritat, i de la construcció progressiva de l'Estat del Benestar a Europa.

A pesar d'aquestes primeres referències històriques, la literatura acadèmica sobre RSC no comença a expandir-se fins als anys 1960-70 (Carroll, 1999). Garriga i Melé (2004) fixen com a inici de la literatura moderna de RSC la publicació del llibre *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen l'any 1953. A partir d'aquesta obra s'inicia una primera etapa de proliferació de definicions sobre el concepte de RSC (Carroll, 1999), però encara no existeix consens sobre una definició universalment acceptada (Whitehouse, 2006). En aquesta investigació s'utilitzarà com a referència la definició de la Comissió de les Comunitats Europees (2001:7) que defineix la RSC com: «integració voluntària de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb els seus interlocutors. De forma àmplia és definida com un concepte d'acord amb el qual les empreses decideixen voluntàriament contribuir a l'assoliment d'una societat millor i un medi ambient més net».

En l'actualitat, les investigacions sobre RSC es poden dividir en tres categories d'anàlisis sintetitzades a la Taula 1. La primera es refereix a l'estudi del mesurament de la RSC. Tenir eines per a mesurar el grau de responsabilitat social amb què està actuant una empresa en un determinat moment, és un repte molt important ja que actualment, la informació pública que es disposa sobre la gestió interna de les organitzacions és molt limitada.

La segona tipologia d'investigacions identificada, es caracteritza per estudiar la relació entre rendibilitat social i financera. Griffin i Mahon (1997) van revisar un total de 51 articles, publicats entre 1972-1997, que analitzaven aquesta relació i van obtenir les següents conclusions: (1) no existeix acord en l'anàlisi de la relació entre rendibilitat social i financera; (2) dels estudis que trobaven una relació negativa entre RSC i rendibilitat financera, la major part d'ells estaven comparant la reacció en el mercat d'accions d'emprendre activitats il·legals; (3) alguns estudis no arriben a cap conclusió perquè en la mateixa anàlisi empírica troben simultàniament ambdós tipus de relacions (positives i negatives); (4) la major part d'investigacions

Taula 1. Principals línies d'investigació

Línia d'investigació	Idees bàsiques	Principals estudis
Mesura de la RSC	Utilitzar un indicador global de RSC. S'utilitzen aproximacions al <i>Corporate Social Performance mitjançant l'indicador desenvolupat per Kinder, Lydenberg, Domini & Company</i> , empresa que està recopilant informació sobre RSC des de 1991.	Graafland et al. (2003); McWilliams i Siegel (2000); Ruf et al. (2001)
Relació entre rendibilitat social i financera	Encara que no existeix acord en el sentit de la relació, la majoria de les investigacions conclouen amb l'existència d'una relació positiva.	Griffin i Mahon (1997)
Aplicació de la RSC a la gestió empresarial	Investigacions centrades en l'aplicació de la RSC en un àrea o departament concret de l'empresa (recursos humans, direcció estratègica, finances màrqueting, entre altres)	Mahoney y Thorne (2005); Hockerts i Moir (2004); Maignan i Ferrell (2004)

Font: Elaboració pròpia

tigacions conclouen amb l'existència de relacions positives entre la rendibilitat social i la financera.

Finalment, la tercera categoria d'articles i investigacions sobre RSC, agrupa tots els estudis que analitzen l'aplicació de la RSC en la gestió empresarial i en les diferents àrees i departaments de l'empresa. Existeixen investigacions que analitzen els efectes de la RSC en la competitivitat de les empreses (Dentchev, 2004); estudis que relacionen la RSC amb la remuneració a llarg termini dels directius (Mahoney i Thorne, 2005); anàlisis dels efectes de la RSC en les decisions dels inversors (Hockerts i Moir, 2004); i també investigacions de màrqueting i anàlisis dels consumidors que consideren la RSC com un aspecte important en la imatge corporativa (Maignan, 2001; Maignan i Ferrell, 2004).

En aquesta categoria d'investigacions sobre aplicació de la RSC, també apareixen estudis centrats en una tipologia concreta d'empreses. Per exem-

ple, Adams *et al.* (1996) o Déniz i Cabrera (2005), estudien la RSC en les Empreses Familiars. Adams *et al.* (1996) van concloure que a pesar que les empreses familiars tinguin pocs codis ètics (en comparació amb les no familiars), aquestes adopten de manera informal un major comportament ètic en les seves activitats bàsiques. La segona investigació citada, conclou que les Empreses Familiars no formen un grup homogeni respecte a la seva orientació cap a la RSC i que aquesta orientació no es veu influenciada per les característiques biogràfiques del fundador. Un altre exemple seria l'estudi del cas concret de les Petites i Mitjanes Empreses (PIMES) i la RSC, on s'ha demostrat que les PIMES, en general, tenen menors possibilitats per a aplicar la RSC a la gestió de les seves empreses (Graafland *et al.*, 2003).

Des de Griffin i Mahon (1997) se segueixen publicant estudis amb l'objectiu d'analitzar la relació entre rendibilitat social i financera de l'empresa (Taula 2) però alhora, s'intenten salvar algunes de les limitacions oposades pels seus precedents. Waddock i Greus (1997) per exemple, a part de plantejar-se el signe (positiu o negatiu) de la relació entre les dues rendibilitats, també van considerar estudiar el sentit de la relació (si en millorar la rendibilitat social s'obté millor rendibilitat financera o viceversa). Amb el mateix objectiu, Balbanis *et al.* (1998) van afegir, a l'estudi de la relació entre rendibilitats, una variable per a il·lustrar si l'empresa publicava els instruments i eines de RSC que utilitzava i van distingir alhora, entre la rendibilitat financera passada, actual i futura de la companyia. O autors

Taula 2. Articles que analitzen la relació entre rendibilitat social i financera

	Positiva	Sense efecte/Ambigua	Negativa
Suport Teòric	L'empresa amb alt nivell de RSC tindrà una major predisposició de compra dels seus clients.	No es pot determinar cap relació entre RSC i rendibilitat amb les dades empíriques existents.	Implantar mesures de RSC genera costos addicionals.
Articles publicats a partir de 1997	Waddock i Graves (1997); Balabanis et al. (1998); Ruf et al. (2001); Simpson i Kohers (2002).	McWilliams i Siegel (2000).	Moore (2001).

Font: Elaboració pròpia

com Moore (2001) i Simpson i Kohers (2002), van optar per fer l'anàlisi de la relació entre rendibilitats amb empreses del mateix sector per a evitar distorsions en els resultats.

2.2. Marc teòric de referència

La reputació corporativa es pot considerar com un ampli recurs que podria incloure altres intangibles com els recursos comercials, la qualitat i la responsabilitat social de les empreses (Fombrun i Shanley, 1990). La Teoria de Recursos i Capacitats ens permet identificar la RSC com un recurs a disposició de les empreses (Marín *et al.*, 2005; Rueda i Aragón, 2005; Surroca i Tribó, 2005), i per tant aquelles que intentin ser més socialment responsables (utilitzant les eines i instruments que tinguin a la seva disposició) tindran una major reputació corporativa.

Aquesta teoria dels Recursos i Capacitats ha representat un nou enfocament estratègic, en el qual ha augmentat l'interès per les propietats i atributs de les empreses com fonts d'avantatges competitius. En Barney (1991) es reflecteixen les dues suposicions bàsiques d'aquesta teoria: heterogeneïtat entre les empreses i sostenibilitat de les rendes. Les empreses són diferents entre si, en funció dels recursos i capacitats que posseeixen en un moment determinat, i les seves pròpies característiques distintives. Per tant, les empreses són heterogènies a causa de la seva dotació de recursos i capacitats, la qual pot persistir en el temps i permetre l'obtenció de rendes superiors en el llarg termini. Aquestes rendes, però, no seran per si soles superiors i duradores; dependrà de l'habilitat de les empreses per a identificar i desenvolupar aquells actius estratègics que contribueixen a l'obtenció d'avantatges competitius sostenibles (Amit i Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

En la literatura existeixen diferents definicions i classificacions dels recursos i capacitats de les empreses. Barney (1991) defineix els recursos com tots els actius (capacitats, processos, coneixements, informació, atributs...) que permeten a les companyies formular i implementar l'estratègia per a millorar la seva eficiència i eficàcia, i els classifica en: recursos físics, humans i organitzacionals. Grant (1991) els defineix com els *inputs* que utilitza l'empresa per a desenvolupar les seves activitats, amb la particularitat que amb una correcta coordinació entre ells s'aconsegueixen avantatges competitius. Aquest autor els classifica en sis categories diferents: recursos físics, financers, humans, tecnològics, organitzacionals i reputació.

La reputació és un concepte multidisciplinari que també pot considerar-se com un recurs generador d'avantatges competitius sostenibles. Hall

(1992) identifica la reputació com l'intangible més important per als directius, i en Teece *et al.* (1997) s'assenyala que aquest actiu es fonamenta en la bona informació que els clients, proveïdors i competidors tenen de la companyia, i en la capacitat que té aquesta a adaptar-se a les seves necessitats.

En Guilding i Pike (1990) es classifica la reputació corporativa com actiu intangible del màrqueting i s'identifica la necessitat de redefinir aquest conjunt d'actius segons propòsits comptables. Cada vegada és més evident la divergència entre el valor comptable i el valor de mercat de les companyies (Cravens *et al.*, 2003). Els intangibles actuen com a determinants de la posició competitiva de l'empresa a pesar de la dificultat de quantificar-los en els balanços (Barrios *et al.*, 2003), i alhora aquesta dificultat demeurar-los en condiciona l'ús (García-Meca, 2005).

A pesar dels problemes per a informar i valorar el potencial empresarial i social dels intangibles (Edvinsson i Kivikas, 2005), en l'anàlisi d'informes d'analistes sobre les empreses espanyoles de l'IBEX 35, de García-Meca (2005), s'observa que els analistes financers recorren a informació distinta a la recollida en els estats financers. Per tant, es manifesten les deficiències del sistema comptable tradicional a què es referien Edvinsson i Kivikas (2005).

A manera de propostes per a mesurar i comptabilitzar els actius intangibles es troben els treballs de Stahel (2005) i Guasch (2005). El primer proposa el concepte de comptabilitat global com a complement de la comptabilitat tradicional, on les empreses, a part d'incloure en els seus balanços els aspectes monetaris, també inclouen temes de dimensió humana, ecològica i de l'entorn (Stahel, 2005). En el treball de Guasch (2005), amb el mateix objectiu, s'utilitza el concepte de comptabilitat relacional que s'orienta a la gestió de les relacions i valora la seva qualitat. Les relacions valorades en unitats de valor en diferents moments permeten comparar-se amb si mateixes o amb altres unitats empresarials del grup o fora del grup (Guasch, 2005). En l'apartat de l'anàlisi conjunta dels casos s'intentarà establir quina alternativa preferirien utilitzar les empreses estudiades.

3. Metodologia

En aquest estudi exploratori es proposa utilitzar la metodologia qualitativa de l'estudi de casos perquè permet arribar a l'objectiu plantejat de comprendre el procés pel qual tenen lloc certs fenòmens (Rialp, 1998). Concretament, comprendre com integren les empreses seleccionades la responsabilitat social en la seva gestió. Segons Eisenhardt (1989:534)

aquesta metodologia es defineix com «una estratègia d'investigació dirigida a comprendre les dinàmiques presents en contextos singulars». D'altra banda, Yin (1989:23) es refereix als casos com una metodologia que «investiga un fenomen contemporani en el seu context real, quan les fronteres entre el fenomen i el seu context no són clarament evidents». En aquest sentit, la investigació sobre la responsabilitat social de les empreses, en tractar-se d'una temàtica multidisciplinària, es podria considerar com un fenomen singular sobre el qual seria adequat tenir una primera aproximació mitjançant els casos d'estudi, ja que s'està en una primera fase exploratòria de la investigació.

La selecció dels casos s'ha realitzat mitjançant un mostreig teòric, no estadístic, tractant d'escollir aquells que puguin oferir una major oportunitat d'aprenentatge (Denzin i Lincoln, 1994). Fins al moment es tenen desenvolupats tres casos d'estudi resumits en la Taula 3.

Seguint la tipologia de dissenys d'estudis de casos proposada per Yin (1989), aquesta investigació conté una anàlisi de múltiples casos que es relacionen amb una unitat d'anàlisi principal.

En referència a les fonts d'informació utilitzades per a desenvolupar la investigació, en primer lloc, es van utilitzar fonts secundàries, basades fonamentalment en la informació que les companyies tenen publicada en la seva pàgina web, les seves memòries i informes anuals i la documentació proporcionada directament per les empreses.

En segon lloc, i com a font d'informació principal, s'han utilitzat entrevistes semi-estructurades als responsables de RSC de les empreses selecció-

Taula 3. Empreses seleccionades per a l'estudi de casos

	Positiva	Sense efecte/Ambigua	Negativa
Grup Agbar	Holding format per més de 230 empreses que operen en tots els àmbits relacionats amb serveis col·lectius: cicle integral de l'aigua, salut, inspecció i certificació, construcció i instal·lacions, transport i manteniment, entre altres.		
MRW	Empresa dedicada al transport urgent de mercaderies creada a Barcelona l'any 1977. És una companyia estructurada en el sistema de franquícies i amb un accionariat íntegrament nacional.		
Nestlé	Empresa del sector de l'alimentació, d'origen suís, establerta a Espanya des de 1905.		

Font: Elaboració pròpia

onades. El contacte amb els interlocutors es va realitzar mitjançant l'enviament postal d'una carta de presentació, informant sobre les característiques de la investigació i la sol·licitud de col·laboració. Posteriorment, mitjançant el contacte telefònic i el correu electrònic, es va concretar l'entrevista personal, la qual es va realitzar amb una durada aproximada de 60 minuts seguint un protocol d'entrevista establert prèviament (disponible a l'Annex). Les entrevistes, en la majoria dels casos, van ser gravades i es van transcriure posteriorment.

Totes les fonts de dades requerides es van utilitzar per a redactar un únic informe amb tota la informació de cada empresa, per a aconseguir d'aquesta manera una anàlisi més clara i permetre la comparança entre els diferents casos (Eisenhardt, 1989). Utilitzant fonts de dades múltiples, com proposa Yin (1989), es pretén assolir l'efecte de la triangulació que garanteix la validesa interna de la investigació.

4. Anàlisi individual dels casos

Aquest apartat analitza els casos per separat però seguint l'estructura del protocol d'entrevista utilitzat. Per tant, de cada cas s'analitzen cinc aspectes: definició de RSC; la seva integració en la gestió empresarial; grups interessats identificats; eines i instruments utilitzats; i beneficis aportats per la RSC.

4.1. Cas Grup Agbar

El Grup Agbar, que aglutina a més 230 empreses dedicades al cicle integral de l'aigua, la salut, certificació i inspecció, construcció i instal·lacions, i transport i manteniment, utilitza la definició de RSC proposada per la Comissió de les Comunitats Europees (2001). Consideren que la responsabilitat social es basa fonamentalment en l'obtenció de beneficis creant valor econòmic, mediambiental i social per als accionistes, però també per a la societat en conjunt. El Grup estableix la Visió, Missió i Valors de l'empresa com objectius finals a assolir amb l'ajuda de totes les pràctiques de RSC desenvolupades.

La integració de qualsevol mesura en un grup d'empreses és més difícil d'implementar ja que dependrà de la gestió de cadascuna d'elles. Des del Grup Agbar s'estableixen les línies generals que es volen assolir i es proporciona suport i orientació a totes les empreses del Grup per a implementar-les. En aquesta relació entre el Grup i totes les empreses integrants, s'ha

requerit un procés de canvi cultural a causa de les noves exigències (econòmiques, socials i mediambientals) del Grup feia les empreses.

Els responsables de la RSC a nivell de Grup se situen en la Direcció de Relacions Institucionals i Reputació Corporativa. Aquesta secció forma part del Departament de Comunicació de l'empresa, el qual té per damunt el Gabinet de Presidència i Relacions Externes, el Director General i el President de la companyia. D'aquesta manera, les persones que treballen directament la RSC es troben en un cinquè nivell jeràrquic, però això, segons el responsable de Reputació Corporativa d'Agbar, no representa una dificultat afegida ja que permet discutir i refinar més tots els projectes que es decideixin. Al marge d'aquesta estructura organitzativa, la companyia disposa d'un Comitè de Desenvolupament Sostenible (CDS) i d'una Fundació. El CDS és un grup interdepartamental, que pretén representar tots els grups interessats de la companyia i que es reuneix mensualment, on es discuteixen les propostes provinents de tots els departaments de l'empresa i s'aprova l'Informe de Sostenibilitat. La Fundació Agbar, d'altra banda, representa l'òrgan d'execució i implementació de totes les polítiques socials i mediambientals aprovades.

Grup Agbar considera principalment 5 grups interessats: accionistes; administracions públiques; clients i públic en general; proveïdors; i empleats. Cadascun d'aquests *stakeholders* identificats pot tenir interessos econòmics, socials i mediambientals, i és en aquests tres àmbits on el Grup Agbar centra les seves principals accions de RSC. Històricament, des de la segona meitat de la dècada dels anys 90, s'estan treballant aspectes mediambientals a la companyia, i des dels últims anys estan apareixent polítiques de caràcter social. Com a eines i instruments concrets, en l'àmbit mediambiental existeix un Codi Mediambiental Corporatiu. En l'àmbit social, a part dels certificats obtinguts i els pactes adherits, són membres, i cofundadors, del Fòrum de Reputació Corporativa. Aquest fòrum, creat l'any 2002, és un lloc de trobada on les empreses uneixen els seus esforços per a treballar en l'anàlisi i divulgació de tendències, eines i models de reputació corporativa en la gestió empresarial. També, en aquest àmbit social es destaquen totes les iniciatives dirigides als empleats del Grup i el seu Codi Ètic. Existeix un Comitè de Seguretat i Salut, format per treballadors i membres dels sindicats majoritaris, per a discutir casos concrets i problemàtiques sorgides en aquesta àrea. A més, el principal esforç de la companyia dirigit als recursos humans es basa en la formació, de tot tipus i per a tots els treballadors, i la informació. La comunicació interna, mitjançant una publicació mensual i la intranet, és essencial per a la direcció del Grup ja que proporciona transparència i seguretat a tot el personal.

Finalment, el responsable de Reputació Corporativa del Grup Agbar identifica la RSC com la resposta de les empreses a les noves necessitats demandades pels diferents col·lectius socials. Des del seu punt de vista, la societat no premia les empreses socialment responsables d'una forma directa, però sí que penalitza aquelles que porten a terme activitats socialment inacceptades. Aquesta pressió d'alguns col·lectius socials es pot exercir, per exemple, mitjançant el boicot (Posnikoff, 1997). La RSC la consideren com una alternativa de les empreses actuals per aconseguir un avantatge competitiu. En el Grup Agbar perceben que el preu, el producte, la distribució, la promoció i la innovació són vies esgotades per obtenir avantatges competitius sostenibles, i per tant, l'única alternativa actual és la reputació. Malgrat tot, són conscients de la dificultat de comptabilitzar l'intangible de la reputació perquè no utilitza els mateixos paràmetres que els altres actius.

4.2. Cas MRW

MRW, empresa dedicada al transport urgent de mercaderies, defineix la RSC com la possibilitat de retornar i reinvertir a la societat el que se n'obté, amb la finalitat d'actuar com a agent de canvi i de transformació. El seu president i fundador, en diverses conferències i publicacions internes que s'han consultat, considera la seva empresa com un nou concepte empresarial que genera valor mitjançant la incorporació, a la tradicional dimensió econòmica i financera, de la importància del seu equip humà, la societat i el medi ambient.

Des dels seus orígens, i a causa de la mentalitat i la voluntat del seu president, MRW s'ha concebut com una empresa socialment responsable. La RSC està integrada en totes les àrees i departaments de la companyia i supervisada pel màxim òrgan decisor en aquest àmbit, el Comitè d'Ètica i Arbitratge (creat el 1990). Aquest Comitè, en el qual participa el Director General i representants de les franquícies, té com objectius: regular les relacions de les franquícies entre si i amb la central; canalitzar els suggeriments de millora; analitzar les estratègies plantejades; i administrar els recursos del Fons de Publicitat (recursos procedents d'un percentatge de l'import de cada enviament que s'utilitzen per a finançar els serveis gratuïts o altres col·laboracions). A part d'aquest Comitè, treballen directament aspectes de caràcter social: el mateix President; el Director de Relacions Exteriors; el Director d'Acció Social; el Director de Relacions Corporatives; el responsable de la publicació mensual *Emerreuve Notícies*; i el Gabinet de Premsa.

En referència a les relacions de MRW amb els seus grups interessats, la companyia bàsicament orienta les seves mesures de RSC en el suport específic a diferents col·lectius, la contractació de persones amb algun tipus de disminució i la política de recursos humans. Recentment l'empresa ha obtingut la certificació d'Empresa Familiarment Responsable gràcies a polítiques de recursos humans sobre: estabilitat en el lloc de treball; flexibilitat laboral; suport professional i familiar; i integració i igualtat d'oportunitats. Addicionalment els treballadors de la seu central de la companyia compten amb una sèrie de serveis (menjador, sala amb connexió a internet, biblioteca, gimnàs...) i uns incentius econòmics (duplicació de la mitja hora de lactància, tiquets de guarderia; incentius econòmics a la idea innovadora...). Per als clients, l'empresa garanteix els principis comercials bàsics de qualitat total, rapidesa i bon servei, i per a altres col·lectius socials, la companyia disposa de 12 Plans d'Acció Social que representen avantatges per a col·lectius específics (menors de 25 anys, estudiants i professors, organitzacions sense ànim de lucre, famílies nombroses...).

Tota aquesta filosofia de responsabilitat social se suporta amb les certificacions oficials obtingudes o els principis adherits i compta amb una sèrie de mecanismes i processos de comunicació interna per a fomentar la relació interdepartamental i implicar el personal a les activitats internes de l'empresa (esmorzars diaris dels directius, intranet, tauler d'anuncis, publicació mensual interna, visita anual de cada treballador a la resta de departaments per a conèixer les seves tasques i el seu funcionament...).

Finalment, MRW considera que ser una empresa socialment responsable li permet crear una bona imatge de marca i un bon ambient de treball (reduint els problemes derivats de l'àmbit de recursos humans). Amb els Plans d'Acció Social aconsegueixen un doble objectiu: enfortiment emocional per la tasca realitzada i increment dels resultats empresarials deguts a la millor imatge de la marca. El problema bàsic que s'identifica des del departament de Relacions Corporatives és la dificultat de mesurar i comptabilitzar aquests beneficis, coincidint amb la primera línia d'investigació identificada en la revisió de literatura (McWilliams i Siegel, 2000; Ruf *et al.*, 2001) ja que no existeix un únic indicador acceptat per a mesurar els beneficis socials i mediambientals de les empreses.

4.3. Cas Nestlé

Nestlé defineix la RSC seguint la investigació de Porter i Kramer (1999), en la qual es concep la responsabilitat social de l'empresa en termes de creació de valor compartit. En un document corporatiu de Nestlé, on s'explica el concepte de RSC, s'afirma que la creació de valor compartit és

un plantejament molt diferent de RSC perquè no se centra a complir una sèrie de criteris externs, ni objectius filantròpics. Més aviat es tracta de crear un benefici per a la societat i el mediambient al mateix temps que treballem per a fer l'empresa més competitiva a llarg termini. La idea de guanyadors i perdedors no encaixa en aquest model de RSC proposat per Nestlé. Les empreses poden contribuir al progrés de la societat i tots els sectors poden col·laborar en la millora i la prosperitat de les empreses. Nestlé, a pesar de tractar-se d'una complexa corporació global, pot reduir la seva cadena de valor a tres fases bàsiques: agricultura i subministrament; manufactura i distribució; i productes i consumidors. En aquest sentit, les activitats de l'empresa pretenen crear beneficis socials en cadascuna d'aquestes fases per a aconseguir aquesta creació de valor compartit.

A pesar d'aquest desenvolupament conceptual, un dels responsables del departament de Relacions Corporatives de l'empresa afirma que es tracta d'un concepte molt ampli, concebut com un conjunt d'activitats voluntàries de les empreses. Amb aquest problema de definició, identificat també per Carroll (1999), a Nestlé estan convençuts que la companyia sempre ha realitzat pràctiques que avui dia s'englobarien dintre de la RSC. L'origen de l'empresa, amb el descobriment de la farina lactada, es considera com el primer exemple de preocupació social de Nestlé, a causa de la possibilitat de contribuir a la reducció de la mortalitat infantil. Actualment, i en el cas de Nestlé Espanya, la responsabilitat social es troba estesa per tota l'empresa i sempre supeditada al director de la companyia. Existeix el departament de Relacions Corporatives que té com objectiu potenciar la imatge de Nestlé a públics externs, mitjançant tasques pròpies de relacions públiques, tasques concretes de beneficència i tasques de comunicació corporativa.

Respecte a les relacions de Nestlé amb els seus grups interessats, les pràctiques desenvolupades per l'empresa es dirigeixen fonamentalment al personal, al mediambient, a la societat en general i als països del Tercer Món. Les polítiques de recursos humans es van iniciar el 1960 amb el desenvolupament de la flexibilitat horària i la conciliació de la vida laboral i familiar. Aquestes pràctiques es van complementar progressivament amb la formació del personal (cursos específics o genèrics en horari laboral), desenvolupament de la carrera professional; ajudes extra salarials (menjador, guarderia, assegurances de vida...). En l'àmbit mediambiental, des de la segona meitat dels anys seixanta, Nestlé va començar a instal·lar depuradores a les seves fàbriques i va adoptar un sistema de gestió ambiental propi de la companyia, implementat en tot el món, que compta amb uns punts d'auditoria interna i uns objectius més exigents que la legislació actual, el NEMS: *Nestle Environment Management System*. En referència a l'acció social, l'empresa col·labora amb la Creu Roja i amb els Bancs d'Aliments de tota Espanya. També porta a terme una tasca educativa sobre els hàbits

saludables d'alimentació i nutrició.

A pesar de totes aquestes pràctiques dirigides als seus principals grups interessats, Nestlé s'ha vist immersa en diversos conflictes i denúncies per qüestions ètiques. Diversos col·lectius socials i organitzacions no lucratives han promogut, en algunes ocasions, el boicot als productes Nestlé, denunciant algunes pràctiques irregulars amb el tracte de la companyia en els països subdesenvolupats i per la utilització de cafè modificat transgènicament. Des de l'empresa es justifiquen aquestes crítiques mitjançant la confusió del concepte de RSC que existeix en la societat. Segons Nestlé, la beneficència i l'empresa són dos elements diferents que no es poden barrejar. Encara que l'empresa promogui la creació de valor compartit, el seu objectiu econòmic persisteix.

Com a eines i instruments concrets que s'utilitzen, el Grup Nestlé, a nivell internacional, té una sèrie de publicacions on recull: els Principis Corporatius Empresarials; la Política de Nestlé sobre Mediambient; Principis de Direcció i Lideratge; Política de Recursos Humans; Informe sobre Desenvolupament Humà; Política de Qualitat; entre d'altres. Aquests documents representen la base de totes les relacions de Nestlé amb tots els seus grups interessats. Addicionalment la companyia està adherida als principis de Global Compact de les Nacions Unides i compromesa amb els codis internacionals de l'Organització Mundial de la Salut.

Finalment, els beneficis que Nestlé obté de la RSC són bàsicament els derivats de la política de recursos humans més que del màrqueting. Nestlé compta amb una plantilla jove de treballadors i amb un percentatge de rotació de personal de l'1 5%. Un bon ambient de treball, segons el responsable de Relacions Corporatives, és el principal rèdit que la companyia pot obtenir de la RSC i alhora, és un benefici difícil de quantificar i comptabilitzar. A McGuire *et al.* (1988), aquests investigadors ja es referien a l'augment de la capacitat d'atreure i retenir treballadors com a benefici de la RSC. A l'empresa asseguren que l'objectiu de les pràctiques de RSC no és obtenir una millor imatge de marca corporativa, però si s'obté, millor. Per sobre de tot, com a organització lucrativa, Nestlé té com a principal objectiu l'obtenció de beneficis econòmics, però es busca una política de *win-win*. Una política on sempre es vegi beneficiada l'empresa i l'entorn on operi en tota la seva cadena de valor.

5. Anàlisi conjunta dels casos

La informació bàsica de cadascuna de les empreses analitzades, en referència a la definició de la RSC, la integració, els grups interessats que

identifiquen, les eines i instruments que utilitzen, i els beneficis que els aporta, es resumeix a la Taula 4.

A pesar dels matisos propis de cada empresa en la definició de la responsabilitat social, les tres companyies coincideixen en la creació de valor econòmic, mediambiental i social. Les principals diferències provenen del pro-

Taula 4. Resum dels casos d'estudi presentats

	Grup Agbar	MRW	Nestlé
Definició	Crear valor econòmic, mediambiental i social per a la societat en conjunt.	Retornar i reinvertir a la societat el que se n'obté, actuant com a agent de canvi i de transformació.	Crear benefici per a la societat i el mediambient al mateix temps que treballem per a fer l'empresa més competitiva.
Integració	Cinquè nivell jeràrquic.	La RSC està disseminada per tota l'empresa i compta amb un Comitè independent.	Departament Relacions Corporatives.
Grups interessats	Accionistes; administració pública; clients i públic en general; proveïdors; i empleats.	Diversitat de col·lectius socials i treballadors de l'empresa.	Personal; mediambient; societat en general; Països del Tercer Món.
Beneficis	La societat no premia les empreses socialment responsables d'una forma directa, però sí que penalitza les que fan activitats socialment inacceptables.	Bona imatge de marca i un bon ambient de treball (reduint els problemes de l'àmbit de recursos humans).	Bon ambient de treball. L'objectiu de la RSC no és obtenir una millor imatge de marca corporativa, però si s'obté, millor.
Comptabilització	Dificultat de quantificar l'intangible de la reputació.	Dificultats en mesurar tots els beneficis aportats per la RSC.	Dificultat de mesurar el bon ambient de treball.

cés d'integració d'aquestes noves responsabilitats en la gestió empresarial. MRW i Nestlé coincideixen en la disseminació de la responsabilitat social per totes les àrees de l'empresa. En el cas concret de Nestlé, és el departament de Relacions Corporatives el responsable directe de la RSC, amb tasques concretes de beneficència, mentre que a MRW, a part d'aquest departament, existeix un Comitè d'Ètica i Arbitratge (en el més alt dels nivells jeràrquics de l'estructura organitzativa) on es debaten totes les decisions sobre responsabilitat social i mediambiental. El Grup Agbar, a pesar de la dificultat afegida en la transmissió de les polítiques i pràctiques de la corporació a cadascuna de les empreses del Grup, té una estructura intermèdia entre Nestlé i MRW. Compten amb una direcció de Relacions Institucionals i Reputació Corporativa que es troba en el cinquè nivell jeràrquic de l'estructura organitzativa i que s'encarrega directament de tots els temes de RSC; i paral·lelament tenen un Comitè de Desenvolupament Sostenible, i una Fundació que actua com a executora de totes les polítiques concretes.

Les pràctiques de recursos humans com a eina de responsabilitat social són comunes en els tres casos. La formació als treballadors i els aspectes de conciliació de la vida laboral i familiar, a part de beneficis econòmics extrasalarials, són pràctiques compartides i beneficioses per a l'empresa, segons l'opinió dels entrevistats. En el cas concret de MRW, aquestes pràctiques es complementen amb una sèrie de serveis extraordinaris oferts al seu personal (gimnàs a l'empresa, biblioteca, sala d'internet,...).

En el tema d'eines generals sobre responsabilitat social i mediambiental, destaca MRW amb unes accions socials enfocades directament a certs col·lectius, amb avantatges i descomptes en els serveis que ofereix l'empresa, mentre que Grup Agbar i Nestlé destaquen més en les publicacions corporatives internes sobre l'acció social i mediambiental.

En la percepció que tenen les companyies sobre els beneficis que aporta la responsabilitat social existeixen també diferències. La línia d'investigació sobre el mesurament de la RSC (Graafland *et al.*, 2003; McWilliams i Siegel, 2000; i Ruf *et al.*, 2001) és una demanda de les empreses analitzades, però per contra no hi ha unanimitat en la percepció dels beneficis concrets que els aporta ser socialment responsables. En MRW confien en els beneficis a la reputació i la imatge de l'empresa, com s'intueix en la investigació de Fernández i Merino (2005). Per tant, serien partidaris de la relació positiva entre rendibilitat social i financera (Waddock i Greus, 1997; Balabanis *et al.*, 1998; Ruf *et al.*, 2001; Simpson i Kohers, 2002). En el Grup Agbar no creuen que la RSC aportí directament beneficis econòmics, però sí que es considera com l'eina de futur de les empreses per aconseguir avantatges competitiu, i perceben que els consumidors penalitzen les empreses que no són socialment responsables.

Finalment, després d'analitzar conjuntament els tres casos seleccionats, i verificar que tenen dificultats per a comptabilitzar tots els aspectes socials i mediambientals que realitzen, se'ls van plantejar les propostes de comptabilitat global i relacional de Stahel (2005) i Guasch (2005). Grup Agbar i Nestlé consideren que actualment seria interessant adoptar la tendència de comptabilitat global com a eina interna de gestió. A pesar de reconèixer la dificultat de comptabilitzar els intangibles, consideren positiva la possibilitat de complementar la comptabilitat tradicional amb la dimensió humana, ecològica i de l'entorn. MRW per contra, seria més partidària de la comptabilitat relacional que, partint de l'anterior, se centra a quantificar les relacions de l'empresa amb els seves *stakeholders*. Tal vegada, l'experiència i la trajectòria de ser una empresa socialment responsable i el grau de disseminació de la RSC en l'organigrama empresarial, influeix en quina alternativa comptable es prefereix. La comptabilitat relacional representa un procés més complex que requereix una predisposició més àmplia de tots els grups interessats de la companyia.

6. Discussió i conclusió

Amb l'anàlisi individual i conjunta dels casos d'estudi, apareixen una sèrie de factors que podrien influir en la manera d'integració de la RSC en la gestió empresarial. En primer lloc, l'estructura organitzativa de l'empresa i el procés de presa de decisions sobre responsabilitat social podrien contribuir a explicar el grau d'integració. Cadascun dels tres casos analitzats té una estructura organitzativa diferent en referència a la ubicació dels responsables de la RSC a l'empresa. Aquesta relació entre la responsabilitat social i l'estructura organitzativa no s'ha estudiat a la literatura i per tant seria interessant analitzar-la en futures investigacions.

En segon lloc, els trets personals del fundador de la companyia i els valors i actituds pròpies de l'equip directiu també poden aparèixer com un factor rellevant. En aquesta línia, a Hemingway i Maclagan (2004) es va estudiar el rol dels valors personals en la formulació, adopció i implementació de les polítiques de RSC en les organitzacions.

Com a principal conclusió de la investigació s'obté que, perquè una empresa passi a ser considerada com a socialment responsable, ha d'existir una cultura de responsabilitat social i mediambiental a l'organització. La RSC afecta tots els departaments i grups interessats de la companyia, i en aquest sentit l'empresa actuarà de forma socialment responsable en les seves relacions amb cadascun d'ells.

El tema de mesurar i comptabilitzar la RSC, com s'intuïa en tractar-se d'un recurs intangible, és una problemàtica habitual a l'empresa. Si els beneficis que s'obtenen de la RSC no es recullen en els comptes, es produeix major discrepància entre el valor comptable i el de mercat. Les propostes de comptabilitat global i comptabilitat relacional, de Stahel (2005) i Guasch (2005) respectivament, podrien contribuir a solucionar aquesta problemàtica, com reconeixen les mateixes companyies analitzades. Més concretament, quan a l'empresa la RSC s'ha implementat des dels seus orígens i de forma global serà més convenient la comptabilitat relacional, mentre que quan la RSC es trobi en una primera fase centrada en un departament que proposa mesures socials i mediambientals concretes, l'alternativa més útil podria ser la comptabilitat global.

En referència a les limitacions d'aquesta investigació, es destaquen fonamentalment les pròpies de la metodologia de l'estudi de casos. Com es recull a Rialp (1998) aquesta metodologia produeix un biaix introduït pel mateix investigador en el procés de recollida i anàlisi de la informació. Per a minimitzar aquest efecte s'ha introduït la triangulació en el procés d'obtenció de dades dels casos analitzats. També s'assumeixen les crítiques de falta de validesa estadística i falta de representativitat (Rialp, 1998), però es considera que l'objectiu de la investigació no és el de generalitzar sinó que el d'aprofundir en el coneixement de la temàtica d'estudi, i per tant la metodologia utilitzada és adequada. Per contra, per a l'extensió natural de l'estudi, la contrastació de la hipòtesi que es planteja respecte a la relació entre la RSC i el tipus de comptabilitat, seria necessari un estudi de camp més quantitatiu, on a partir d'una mostra d'empreses socialment responsables es poguessin generalitzar els resultats obtinguts a totes les empreses.

Annex: Protocol de l'entrevista

Perfil empresarial: Tipus d'empresa; any de creació; evolució històrica; sector d'activitat; nombre de treballadors; principals xifres rellevants; organigrama i organització.

Què és per a la companyia la RSC?

Grups interessats identificats: Principals grups interessats que identifica l'empresa; relació entre la companyia i els grups interessats identificats; com influencien els diferents grups interessats en les pràctiques de negoci de l'empresa?

Integració de la RSC en la gestió empresarial: Trajectòria històrica de la RSC en l'empresa. Com s'ha inclòs la RSC a les diferents àrees de

negoci de la companyia? Qui és el responsable de RSC en l'empresa? Qui pren les decisions finals? Quin és el protocol de decisió que se segueix? Existeix un departament especialitzat?

Eines i instruments de RSC utilitzats a l'empresa: Quines eines i instruments s'utilitzen i des de quan? Com es comuniquen i es fan públic aquests instruments? A qui es comunica l'ús d'aquestes eines i instruments? Com responen els grups interessats identificats als instruments utilitzats?

Beneficis aportats per la RSC: Quins resultats directes i indirectes s'obtenen de les pràctiques de RSC? Com es quantifiquen aquests resultats? El consumidor final percep que es tracta d'una empresa socialment responsable?

Bibliografia

- ADAMS, J.S.; TASCHIAN, A. i SCHORE, T.H. (1996) «Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study» *Family Business Review*, 9(2).157-170.
- AMIT, R. i SCHOEMAKER, P.J. (1993) «Strategic assets and organizational rent» *Strategic Management Journal*, 14(1).33-46.
- BALBANIS, G.; PHILLIPS, H.C. i LYALL, J. (1998) «Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the top British companies: are they linked?» *European Business Review*, 98(1).25-44.
- BARNEY, J. (1991) «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» *Journal of Management*, 17(1).99-120.
- BARRIOS, I.; CORREA, A.; ACOSTA, M. i GONZÁLEZ, A.L. (2003) «El concepto de activo intangible y sus tipologías: Una revisión de la normativa contable nacional e internacional» *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 44-45.59-80.
- CARROLL, A.B. (1979) «A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance» *Academy of Management Review*, 4(4).497-505.
- CARROLL, A.B. (1999) «Corporate Social Responsibility» *Business & Society*, 38(3).268-295.
- COMISSIÓ DE LES COMUNITATS EUROPEES (2001) «Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa», Brussel·les COM(2001) 366.
- CRAVENS, K.; OLIVER, E.G. i RAMAMOORTI, S. (2003) «The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation» *European Management Journal*, 21(2).201-212.
- DÉNIZ, M.C. i CABRERA, M.K. (2005) «Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain» *Journal of Business Ethics*, 56(1).27-41.

- DENTCHEV, N.A. (2004) «Corporate Social Performance as a Business Strategy» *Journal of Business Ethics*, 55(4).397-412.
- DENZIN, N.K. i LINCOLN, Y.S. (1994) «*Handbook of Qualitative Research*» Sage Publications, Thousand Oaks.
- EDVINSSON, L. i KIVIKAS, M. (2005) «La nova perspectiva de mesurament per a la creació de valor» *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 2.49-59.
- EISENHARDT, K.M. (1989) «Building Theories from Case Study Research» *Academy of Management Review*, 14(4).532-550.
- FERNÁNDEZ, D. i MERINO, A. (2005) «¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores» *Universia Business Review – Actualidad Económica*, 3r trimestre. 38-53.
- FOMBRUN, C. i SHANLEY, M. (1990) «What's in a name? Reputations building and corporate strategy» *Academy of Management Journal*, 33(2).233-258.
- FREEMAN, R.E. (1984) «*Strategic Management: A Stakeholder Approach*» Pitman Publishing Inc., Boston.
- GARCÍA-MECA, E. (2005) «Un apropament empíric a l'ús de la informació sobre actius intangibles en la valoració d'empreses» *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 1.139-158.
- GARRIGA, E. i MELÉ, D. (2004) «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory» *Journal of Business Ethics*, 53(1-2).51-71.
- GRAAFLAND, J.J.; VAN DE VEN, B.; i STOFFELE, N. (2003) «Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands» *Journal of Business Ethics*, 47(1).45-60.
- GRANT, R.M. (1991) «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations» *California Management Review*, 33(3).114-135.
- GRIFFIN, J.J. i MAHON, J.F. (1997) «The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debat: Twenty-five years of incomparable research» *Business & Society*, 36(1).5-31.
- GUASCH, S. (2005) «Les relacions intangibles quantificades en la comptabilitat relacional» *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 1.75-96.
- GUILDING, G. i PIKE, R. (1990) «Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective» *Accounting and Business Research*, 21(18).41-49.
- HALL, R. (1992) «The strategic analysis of intangible resources» *Strategic Management Journal*, 13.135-144.
- HALL, R. (1993) «A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage» *Strategic Management Journal*, 14(8).607-618.

- HEMINGWAY, C.A. i MACLAGAN, P.W. (2004) «Managers' Personal Values as drivers of Corporate Social Responsibility» *Journal of Business Ethics*, 50.33-44.
- HOCKERTS, K. i MOIR, L. (2004) «Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations function» *Journal of Business Ethics*, 52(1).85-98.
- MAHONEY, L.S. i THORNE, L. (2005) «Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada» *Journal of Business Ethics*, 57(3).241-253.
- MAIGNAN, I. (2001) «Consumers perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison» *Journal of Business Ethics*, 30(1).57-72.
- MAIGNAN, I. i FERRELL, O.C. (2004) «Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework» *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1).3-19.
- MARÍN, J.L.; RUBIO, A. i ARAGÓN, A. (2005) «La Responsabilidad Corporativa en la Empresa: Un Estudio bajo la Perspectiva de Recursos y Capacidades» *XIV Congreso ACEDE*, Murcia.
- MCGUIRE, J.B.; SUNDGREN, A. i SCHNEEWEIS, T. (1988) «Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance» *Academy of Management Journal*, 31(4).854-872.
- MCWILLIAMS, A. i SIEGEL, D. (2000) «Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?» *Strategic Management Journal*, 21(5).603-609.
- MOORE, G. (2001) «Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the UK Supermarket Industry» *Journal of Business Ethics*, 34(3-4).167-180.
- PORTER, M.E. i KRAMER, M.R. (1999) «Philanthropy's New Agenda: Creating Value» *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre.121-130.
- POSNIKOFF, J.F. (1997) «Desinvestment from South Africa: They did well by doing good» *Contemporary Economic Policy*, Enero, 15.76-86.
- RIALP, A. (1998) «*El Método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva*» IV Taller de Metodología ACEDE, La Rioja.
- RUEDA, A. i ARAGÓN, J.A. (2005) «*La moderación del entorno sobre la relación entre la integración de los stakeholders y las estrategias medioambientales*» XV Congreso ACEDE, San Cristóbal de la Laguna.
- RUF, B.M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R.M.; JANNEY, J.J. i PAUL, K. (2001) «An Empirical Investigation of the Relationship between

- Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective» *Journal of Business Ethics*, 32(2).143-156.
- SIMPSON, W.G. i KOHERS, T. (2002) «The Link between Corporate Social and Financial Performance Evidence from the Banking Industry» *Journal of Business Ethics*, 35(2).97-109.
- SMITH, N.C. (2003) «Corporate Social Responsibility: Whether or How?» *California Management Review*, 45(4).52-76.
- STAHEL, A.L. (2005) «La comptabilitat global (CG): elements per a un canvi de paradigma» *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 1.61-73.
- SURROCA, J. i TRIBÓ, J.A. (2005) «The role of intangible resources in explaining the relationship between social and financial performance» XV Congreso ACEDE, San Cristóbal de la Laguna.
- TEECE, D.; PISANO, G. i SHUEN, A. (1997) «Dynamic capabilities and strategic management» *Strategic Management Journal*, 18(7).509-533.
- WADDOCK, S.A. i GRAVES, S.B. (1997) «The Corporate Social Performance-Financial Performance Link» *Strategic Management Journal*, 18(4).303-319.
- WERNERFELT, B. (1984) «A Resource-Based View of the Firm» *Strategic Management Journal*, 5(2).171-180.
- WHITEHOUSE, L. (2006) «Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline» *Journal of Business Ethics*, 63.279-296.
- YIN, R.K. (1989) «Case Study Research, Design and Methods» Sage Publications, Newbury Park.



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID