

## Responsabilidad social empresarial: Análisis exploratorio a través del estudio de caso múltiple.

*Corporate social responsibility: Exploratory analysis through a multiple case study*

MORENO, Zahira<sup>1</sup> ; CAMPECHANO ESCALONA, Eduardo José<sup>2</sup>

### RESUMEN

Comprender las características y factores claves en la implementación del modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las empresas venezolanas es el punto de partida para el desarrollo de este estudio. Asumiendo la metodología de una investigación exploratoria, descriptiva y explicativa a través del estudio de caso múltiple, se seleccionaron 10 empresas del Estado Lara con más de 10 años de consolidación en el mercado. Entre los objetivos de la investigación están: Comprobar empíricamente la manera en que las empresas seleccionadas gestionan la RSE; valorar el grado de coincidencia entre los comportamientos desarrollados por las empresas y cuáles son las prácticas de RSE más utilizadas entre ellas; identificar los problemas más comunes en la implementación de la RSE, destacando aquellos factores que facilitan y limitan su gestión. Los resultados evidencian que las empresas estudiadas, en su mayoría, no presentan una estructura definida, ni personal, ni presupuesto asignado para realizar iniciativas de RSE. Tampoco existe conciencia de lo que significa RSE. A pesar de esto, realizan actividades dirigidas a los trabajadores y a su entorno social, bien sea porque se ven presionados o simplemente por una actitud filantrópica que las ha caracterizado desde sus inicios.

**Palabras clave:** Modelo. Gestión. Responsabilidad Social Empresarial. Implementación.

### ABSTRACT

Understanding the characteristics and key factors in implementing the Social Responsibility Model Management (SRMM) in Venezuelan companies is the starting point for the development of this study. Using an exploratory, descriptive and explanatory methodology through a multiple case study, ten solid enterprises from Lara state with more than ten years in the market were chosen. Some of the aims of the research are: verifying, empirically, how the chosen companies manage the SRMM; appraising the level of coincidence in the behaviors developed by the companies and their most utilized SRMM procedures; Identifying the most common problems in implementing the SRMM, highlighting the factors that facilitate and constrain their management. The results show that the firms studied, mostly, do not have a defined structure, no staff and no budget for SRMM initiatives, nor are aware of what SRMM means. Despite this, they perform activities for workers' welfare and their social environments, either because they are pressured or just for the philanthropic attitude that characterizes some of them.

**Key words:** Model. Management. Corporate Social Responsibility. Implementation.

<sup>1</sup> Docente e investigadora de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Doctora en Dirección y Gestión de Empresas. Msc. Gerencia Empresarial.

<sup>2</sup> Msc. Docencia Universitaria. Especialización en Responsabilidad Social Empresarial. zahiramoreno@ucla.edu.ve

Docente e investigador de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Doctor en Ciencias de la Educación. Msc. Lingüística. Especialista en el área de Comunicación y Gestión Social. ecampechano@ucla.edu.ve

## INTRODUCCIÓN

Milton Friedman en los años 70 - 80, sostenían que la responsabilidad primordial de las empresas era elevar las utilidades al máximo. Sin embargo, desde hace ya bastante tiempo, la mayor parte de los empresarios, son de la opinión que tanto el gobierno como el sector privado deben actuar en pro de la sociedad (Porter y Kramer, 2006; Lozano et.al 2007). En este orden de ideas, hay suficientes indicios de que es muy difícil que un Estado pueda satisfacer todas las necesidades de la población, por esto es que los empresarios están participando cada vez más en la generación de valor social, al mismo tiempo que crean valor económico. Se han dado cuenta de que es muy difícil generar riqueza sostenible, en las sociedades y en sus propias empresas, sino tienen en cuenta las condiciones sociales de su contexto competitivo.

En palabras de Porter y Kramer (2006:07) las empresas exitosas necesitan de una sociedad sana, al mismo tiempo, que ésta necesita de empresas exitosas. El autor señala que ningún programa social puede competir con el sector de negocios a la hora de crear trabajos, riqueza e innovación que mejore los niveles de vida a través del tiempo. Es así como la integración de los aspectos económicos, sociales y ambientales en la dinámica empresarial, está teniendo una relevancia cada vez mayor como valor estratégico empresarial. En este sentido, el término de estrategia de RSE puede resultar novedoso y para muchos algo extraño, no obstante, su contenido contempla múltiples prácticas, instrumentos y conceptos desarrollados en torno a las nuevas formas de organización del trabajo, la ética empresarial y la inversión o el consumo socialmente responsable, además de aspectos teóricos y aglutinadores como el desarrollo sostenible y el balance social desde una perspectiva donde la empresa interactúa con todos aquellos agentes que tienen un tipo de interés o relación con ella. Actualmente no existe un concepto universalmente definido de RSE, dando libertad a cada gerencia para adoptar el que más le convenga en función a sus operaciones. Así que observamos situaciones donde las empresas evidencian una gran diversidad de acciones relacionadas con la RSE. En algunos casos, alineados a la estrategia del negocio y en otros casos acciones y proyectos totalmente desarticulados con la estrategia empresarial, muchas veces respaldados por una aptitud filantrópica.

En el caso venezolano, Bruni y Márquez (2005) señalan que las empresas han transitado por tres etapas, la primera corresponde a "Actividades centradas en la filantropía" caracterizada por tener iniciativas sociales sin disponer de una estructura definida para ello ni personal para emprenderlas y mucho menos un presupuesto asignado. Aunado a que no existe en el empresario real conciencia acerca de la importancia que tiene la RSE en la imagen de la empresa y en las actividades que realiza en la colectividad.

La segunda etapa, "Ámbito de acción y precisión del foco", donde los empresarios están conscientes que la RSE genera lealtad de marca y fortalece la posición competitiva de la empresa. Aquí, el empresario, está consciente que la presión y exigencias sociales pueden llegar a cuestionar el beneficio de sus productos. Así que la presión social aunado a la proliferación de leyes en esta materia dan el inicio a un nuevo horizonte para la RSE, con lo cual de forma más organizada se avanza del círculo de los trabajadores o del espectro interno hacia la dimensión social de la RSE.

La tercera etapa, denominada "Coherencia entre misión, valores y estrategia" existe una relación positiva entre el valor social y el valor económico, se visualizan los efectos de lo social en los clientes, socios y organizaciones gubernamentales entre otros. Los empresarios reconocen la importancia de la incorporación de las actividades sociales a la estrategia del negocio.

Ante estos planteamientos, surge la inquietud de investigar empíricamente el modelo de gestión de RSE que llevan a cabo las empresas venezolanas y así comprender sus características y factores clave en la implementación exitosa de la RSE. De igual manera se pretende valorar el grado de coincidencia entre los comportamientos desarrollados por las empresas seleccionadas en este estudio.

Para ello se utilizó la metodología del estudio de casos múltiple con empresas de nuestro entorno geográfico, Estado Lara, que presenten más de 10 años en el mercado y reconocidas por sus productos y servicios. Los casos seleccionados en este estudio son: El Informador, C.A, Grupo empresarial Sódica C.A, Carrocerías Sánchez Tati C.A, Asociación SAY S.R.L, Droguería Nena C.A, , Covencaucho Industrias, S.A, , Servicios Múltiples Empresariales y Transporte Sermetca, C.A., Venezolana Industrial de Agregados, C.A., Grupo ALC, C.A., El Tunal C.A.

## MATERIAL Y MÉTODOS

Este estudio exploratorio, descriptivo y explicativo utiliza la metodología cualitativa del estudio de casos múltiples. Concretamente se propone alcanzar el propósito de: a) Comprobar empíricamente la manera en que las empresas seleccionadas gestionan la RSE. Partiendo en primer lugar, de que entienden ellos sobre RSE, que

tan importante es para su empresa tener proyectos de RSE. Cómo identifican sus grupos de interés y Cómo éstos influyen las prácticas de negocio de la empresa? ¿Cómo se organizan en la empresa y bajo qué estructura atienden la RSE? b) Valorar el grado de coincidencia entre los comportamientos desarrollados por las empresas analizadas y cuáles

son las prácticas de RSE más comunes entre ellas y que tipo de estrategia utilizan para ejecutar sus prácticas de RSE, c) Identificar los problemas más comunes en la implementación de la RSE, destacando aquellos factores facilitadores y limitadores en su gestión. Con este enfoque metodológico se busca comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. Se trata de un estudio en una primera fase exploratoria de la investigación, ya que se carece de suficiente información precedente (documental, académica, de campo y técnica) que limita el conocimiento real sobre las prácticas empresariales que se realizan en las empresas ubicadas en el Estado Lara/Venezuela, en relación a la RSE. Según Hernández, et al., (2000:117) este tipo de investigación se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. Por lo tanto, los resultados que se obtengan del trabajo de campo en las empresas consultadas, constituyen una visión aproximada de cómo las empresas seleccionadas gestionan la RSE y que tipo de estrategia emplean para ello. En este sentido, la selección de los casos se ha realizado mediante un muestreo aleatorio no estadístico, tratando de escoger aquellas empresas que puedan ofrecer una mayor oportunidad de aprendizaje y sobre todo que estén dispuestas a brindar la información necesaria para su estudio y posterior análisis. De una lista de 25 empresas seleccionadas confirmaron solamente diez (10). Por lo tanto, hasta el momento se tienen desarrollados diez (10) casos de estudio conformados por las empresas que se señalan a

continuación:

El Informador, C.A (sector de edición de periódicos y revistas, aproximadamente 100 trabajadores), Grupo empresarial Sodica (sector de distribución, aproximadamente 650 trabajadores), Carrocerías Sánchez Tati (sector metalmecánica, aproximadamente 32 trabajadores), Asociación SAY S.R.L (sector servicio, aproximadamente 40 trabajadores), Droguería Nena C.A.,(sector medicina y misceláneos, aproximadamente 1731 trabajadores), Covencaucho Industrias, S.A,(sector industrial/Cauchos, aproximadamente 600 trabajadores), Servicios Múltiples Empresariales y Transporte Sermeta, C.A.,(sector servicio, aproximadamente 24 trabajadores), Venezolana Industrial de Agregados, C.A., (sector minero no metálico, aproximadamente 38 trabajadores); Grupo ALC, C.A, (sector minero no metálico, aproximadamente 200 trabajadores); El Tunal C.A (sector Agroindustrial, aproximadamente 1000 trabajadores). La principal fuente de información han sido las entrevistas semi-estructuradas a los Gerentes de las empresas seleccionadas (Gerente general, Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Finanzas). Esta fuente de información principal se ha complementado con fuentes de datos secundarias, basadas fundamentalmente en la documentación proporcionada directamente por los entrevistados. Todas las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas en matrices, para conseguir de éste modo un análisis más claro y permitir la comparación de los distintos casos.

## RESULTADOS

### 1. El Informador, CA.

Es una empresa dedicada a la edición de periódicos. Se ha caracterizado por ser una organización proactiva en el tema referente a la responsabilidad social, ya que realiza labores orientadas al bienestar social, tales como: actividades de dotación y reparación de baños e infraestructura a escuelas rurales, jornadas escolares de vacunación, dotación de útiles escolares y próximamente siembra de árboles. Solo un proyecto está relacionado directamente con el negocio de la empresa, como lo es la producción de un periódico escolar. A la hora de evaluar si la responsabilidad social responde a un plan estratégico de la organización y si tiene una línea coherente entre las actividades productivas y sus grupos de interés la respuesta es que no.

Cabe destacar que no poseen una estructura formal para llevar a cabo la RSE, sino que es asumida por el departamento de recursos humanos, como una actividad adicional.

### 2. Grupo empresarial Sodica C.A.

El grupo Sodica se dedica a la distribución de víveres envasados, alimentos, caldos, bebidas en polvo, cereales, snacks, postres, mantenimientos del hogar, detergentes, desinfectantes, productos de aseo del hogar, productos de cuidado personal y cuidados del bebe, entre otros. No existe ningún

proyecto inmediato pero si está dentro de los planes de gestión y desarrollo corporativo considerar la RSE. Se tiene desconocimiento en que consiste la RSE y cómo integrarla en el negocio de la empresa. Sin embargo consideran que es un tema importante. Para solventar esta situación se está en un proceso de indagación de experiencias exitosas, aunque consideran que no está dentro de sus prioridades como empresa, según el gerente de administración y finanzas, "vamos paso a paso adaptando los cambios estratégicos para mejorar", Por ahora cumplimos con todas las exigencias legales, respetamos a nuestros trabajadores y velamos por su bienestar.

### 3. Carrocerías Sánchez Tati

Es una empresa automotriz metalmecánica fabricantes de autobuses en sus diversas presentaciones en relación al número de puestos. Cuenta con doce años en la ciudad de Barquisimeto y más de treinta Colombia, en donde se encuentra ubicada la casa matriz. La Responsabilidad Social Empresarial no tienen importancia para la empresa y se limita a brindar ayuda a aquellas personas que hagan solicitud vía escrita de la misma (apoyo económica para obtención de medicamentos, equipo médico, equipos deportivos etc.), esto previa autorización de la gerencia, se alega que los productos de la empresa son colocados

exclusivamente al sector privado y que hasta ahora no existe una ley que obligue a los mismos a ejercer RSE, así como existe en el sector público. Según el gerente general, la gerencia "la responsabilidad social se limita a la fabricación de unidades seguras, confortables y accesibles a sus compradores. No tienen interés en ello debido a que no existe ninguna ley que los obligue y por otra parte, este tema, no tiene incidencia directa en sus operaciones".

#### 4. Asociación SAY S.R.L:

Es una empresa dedicada a la compra, venta (al mayor y detal) y soporte técnico de equipos de computación y tecnológicos. Cuenta con una cartera de clientes a nivel nacional en las que se encuentran clientes particulares y entes públicos y privados. Para esta empresa la RSE es un compromiso u obligación que realizan mediante un aporte estipulado por el ente contratante (en este caso organizaciones públicas que por ley obligan a sus proveedores a realizar un pago por concepto de Responsabilidad Social). Los gerentes no tienen conocimiento de lo que significa RSE por lo que tienen un bajo compromiso con ello, no va más allá del aporte exigido por el ente contratante.

En consecuencia no cuentan con ningún programa o proyecto de RSE y mucho menos una persona responsable de estos asuntos.

#### 5. Droguería Nena, C.A.

Para Droguería Nena, la responsabilidad social es un tema de gran importancia, tanto así que se creó en Abril 2006 la Fundación Nena, con el propósito de desarrollar todos los aspectos relacionados con el tema de la responsabilidad social. Dentro de las acciones que se realizan están las donaciones a ONG's, donaciones a particulares, trabajos comunitarios, apoyo a los ambulatorios más cercanos, campañas de prevención, diferentes operativos de salud para los trabajadores, proyectos de formación y capacitación en diferentes áreas a familiares de los trabajadores y miembros de algunas comunidades a través de alianzas estratégicas con instituciones educativas como la UCLA. Para llevar a cabo estos proyectos tienen muy bien definidos a sus grupos de interés, como los clientes, proveedores, las comunidades y sus trabajadores.

#### 6. Covencaucho Industrias, S.A.

Para esta organización es muy importante la RSE. Desde hace muchos años la han practicado en su primera etapa, esto es, mediante acciones filantrópicas como donaciones, ayudas económicas o en bienes y productos. Sin embargo, desde hace dos años han desarrollado adicionalmente, dos proyectos con carácter permanente y con un presupuesto anual, uno de ellos tiene como propósito la restauración de escuelas en las zonas de Conejera y El Trompillo, y el otro consiste en el Vaso de leche diario para más de 150 niños. Llevan registro de estas acciones y tienen una persona que coordina esta gestión. Han seleccionado estas zonas porque han detectado que está muy necesitada y desasistida. La empresa quiere establecer un sistema de gestión de RSE pero no tienen conocimiento de cómo hacerlo y de qué

manera pueden integrar la RSE a la estrategia del negocio. Señalan también que se esfuerzan por mantener a sus empleados satisfechos y motivados.

#### 7. Servicios Múltiples Empresariales y Transporte Sermetca, C.A.

Para esta empresa el tema de responsabilidad Social empresarial es relativamente nuevo, el manejo de esta información no es de conocimiento de todos los gerentes. Sin embargo se han realizado prácticas de RSE a través de donaciones constantes a petición de sus clientes gubernamentales transformadas en ayudas de bienes y/o servicios, la empresa no cuenta con proyectos fijo ni presupuestos destinado para este fin, solo cubre las necesidades de la comunidad más cercana y de sus clientes por petición o imposición (cuando se trata den contrato para un organismo público). Por lo tanto no existe un departamento que haga frente a esta responsabilidad. El gerente general señala que el Artículo 6 Numeral 19 de Ley de Contrataciones Públicas, es muy clara y establece que este Compromiso de Responsabilidad Social, son todos aquellos acuerdos que los oferentes establecen en su oferta ( al momento de participar en licitación), para la atención de por lo menos una de las demandas sociales relacionadas con:

1-. La ejecución de proyectos de Desarrollo Socio Comunitario. 2-. La creación de nuevos empleos permanentes. 3-. Formación Socio Productiva de integrantes de la comunidad. 4-. Venta de Bienes precios solidarios o al Costo, 5-. Aporte en dinero especies a programas sociales determinados por el Estado o a Instituciones sin fines de lucro y 6-. Cualquier otro que satisfaga las necesidades prioritarias del entorno social del órgano o ente contratante.

#### 8. Venezolana Industrial de Agregados, C.A.

Esta empresa no considera importante el tema de Responsabilidad Social empresarial, tiene muy poco conocimiento sobre lo que significa. Solamente tiene que ver con el seguimiento de las normativas ambientales a las cuales debe someterse para poder realizar sus procesos básicos. En el transcurso de los años, se ha visto una influencia cada vez mayor de los grupos de interés, por cuanto éstos determinan el funcionamiento de la empresa; es decir, para todo trámite ante el Estado, se deben adquirir cartas de aceptación del Consejo Comunal, carta de aprobación de los vecinos que también limitan con el Río del cual extraen su principal producto. Sin la aprobación de estos grupos de interés, simplemente la empresa no podría funcionar, por esto la empresa es socialmente responsable en cuanto a donaciones de material a particulares, a liceos, a obras para el mejoramiento de vías, entre otros. Pero esta actividad se ha visto mermada por la actuación de otros grupos de interés como el Estado, quienes ya no permiten realizar labores de tal índole sin su previa aprobación y quienes, en palabras del gerente general "se han dado la tarea de colocar tributos prácticamente asfixiantes con el fin de quitar de manos privada la producción

minera". Otro grupo de interés que tiene relevancia son los empleados, que según la alta gerencia, "cada vez más exigen beneficios y al no estar contentos, paralizan su trabajo o lo hacen mal a tal punto de dañar las maquinarias o entorpecer el proceso. Es por ello que la empresa los considera como actores influyentes en su gestión".

#### 9. Grupo ALC, CA.

Es un grupo empresarial que tiene bajo su dirección cuatro empresas areneras (de procesamiento de minerales no metálicos – gravas-) y otra empresa que se ocupa del diseño y producción de máquinas empaquetadora. La alta gerencia tiene conocimiento de RSE, y como estrategia han creado la Fundación Ambiente, Liderazgo y comunidad, la cual lleva proyectos inherentes al incremento de la calidad de vida de las comunidades aledañas a las planta de procesadores de gravas.

En cada comunidad desarrollan proyectos de alto impacto social, como por ejemplo: Canchas deportivas para la comunidad La Morita; el caserío Quebrada Seca /Palavecino, Construcción del Sistema de acueducto y estanques de almacenamiento para la Morita I y Morita II, Ejecución del proyecto de recolección de basura, suministro del bolsas, retiro de escombros y transporte hasta el vertedero, asfaltado de vialidad en la comunidad la Carucieña.

El Grupo ALC, CA., siempre ha estado atento a las necesidades sociales, sin embargo es en los últimos seis años cuando se ha sentido más amenazado por parte de ciertas comunidades lo que la obligado a formalizar su respuesta social a través de la fundación. No obstante a pesar del impacto positivo que han generado hacia las comunidades,

no poseen una estrategia claramente definida de RSE por lo tanto no está integrada en la gestión del negocio. Su preocupación y por ende está focalizada hacia la dimensión social y no así hacia la dimensión interna de la organización con sus trabajadores. El principal problema que ellos detectan para la implementación exitosa de la RSE es la usencia de una planificación estratégica integrada con el modelo de gestión de la empresa.

#### 10. El Tunal C.A

Es una organización que está conformada por diversas empresas en áreas como la agropecuaria, la agroindustria y la comercialización de productos de consumo masivo. Poseen una Fundación y asumen la Responsabilidad Social Empresarial como un proceso de desarrollo de las comunidades ubicadas en el área de influencia de las empresas que conforman la Organización en términos de promoción, estimulación y fomento del crecimiento social y mejora de la calidad de vida de los individuos que la integran.

Los grupos de interés que se identifican son los Concejos Comunales de Cerro Morón y El Cardenal, así como todos sus trabajadores. LA RSE está a cargo de la fundación El Tunal, ésta percibe donaciones anuales de las empresas que integran la organización, de allí salen los fondos para las diversas actividades que se realizan con las comunidades. Las decisiones finales son aprobadas por el presidente de la empresa Alejo Hernández, una vez que la fundación ya levanto la información y plasmo en un programa las actividades a realizarse con las comunidades. El principal problema que identifican para llevar a cabo estas actividades es la dificultad financiera.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

Se extraen las ideas principales de los casos analizados que dan repuestas a los objetivos planteados en esta investigación. En las Figura 1 y 2 se muestran de manera esquemática los hallazgos encontrados:

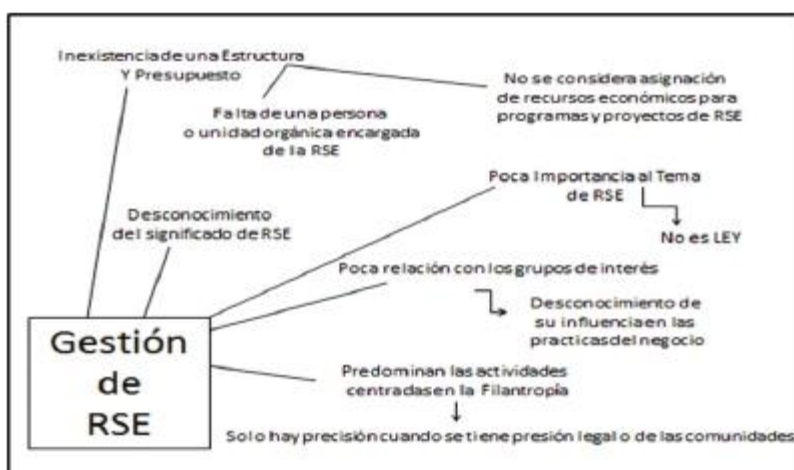


Figura 1: Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial

La manera en que las empresas seleccionadas gestionan la RSE se caracteriza por una aptitud filantrópica, asociada también al tamaño de la empresa, es decir, las más grandes han respondido con la creación de Fundaciones. Aquellas, en su mayoría más pequeñas, que están presionadas por ley y por los consejos comunales, muestran actividades que benefician directamente a los grupos más cercanos a las instalaciones físicas de la empresa. Estas últimas, no tienen una unidad orgánica responsable de la RSE, debido a que son actividades adicionales y no están vinculadas a la estrategia del negocio.



**Figura 2:** Factores limitantes en la implementación de la RSE

La Figura 2. expone, los factores limitantes considerados por las empresas: en primer lugar, desconocimiento de lo que significa RSE y como se integra al modelo de gestión de la empresa. Segundo, la inexperiencia para identificar y articularse con los distintos grupos de interés. Tercero, la dificultad financiera para ejecutar programas y proyectos de RSE, y por último, se tiende a predominar el esquema tradicional del negocio, por lo que se presentan actividades de RSE completamente desarticuladas con la estrategia del negocio.

### CONSIDERACIONES FINALES

- Los resultados evidencian que las empresas estudiadas, en su mayoría, no presentan una estructura definida, ni personal y mucho menos presupuesto para realizar iniciativas de RSE. Tampoco existe conciencia de lo que eso significa, no obstante, realizan actividades dirigidas a los trabajadores y a su entorno social, bien sea porque se ven presionados o simplemente por una actitud filantrópica que las ha caracterizado desde sus inicios.
- En relación al marco legal, los entrevistados manifiestan conocerlo y sentirse altamente presionados, señalando que su cumplimiento beneficia fundamentalmente al trabajador y no necesariamente a la empresa. Por lo tanto las respuestas, en su mayoría son reactivas ante la demanda de los grupos de interés amparado por ley.
- La realidad encontrada, abarca desde etapas iniciales en que la RSE se pone en práctica a través

de acciones esporádicas de carácter filantrópico, que con el tiempo han logrado concretarse con la creación de Fundaciones lo que les garantiza mayor pertinencia social y sostenibilidad de las iniciativas en el tiempo.

- Se constató que se han visto en la necesidad de prestar atención a su entorno social y a los distintos grupos de interés para la definición del ámbito de acción y la generación de estructuras como consecuencia de presiones sociales y legales. Esto ha permitido un mayor compromiso con la incorporación de la RSE en los asuntos de la empresa.
- Aun no se ha avanzado hacia una etapa de "coherencia entre visión, valores y estrategia" donde el empresario comprende la relación positiva entre valor social y valor económico, lo que implica la existencia de una estrategia de RSE vinculada con el negocio y con la estructura de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bruni C, J y Márquez, P. 2005. La Responsabilidad Social como estrategia Empresarial. Debates IESA, Vol. X, nº 4. Caracas – Ediciones IESA
2. Hernández, R. 1998. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill
3. Lozano, J., Albareda, L. y Arenas, D. 2007. Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores, Granica, Barcelona
4. Méndez, María T. 2005. Ética y Responsabilidad Social Corporativa. Revista Ética y Economía, nº 823.
5. Michael E. Porter y Mark R. Kramer .2006 Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review.
6. Ogalla, F. 2005. Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial. Una guía práctica. España. Ediciones Díaz Santos
7. Villarreal O. y Rodríguez, J. 2010. El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, Nº 3.
8. Yacuzzi E. (s7f) El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA.

**Recibido:** 13 agosto 2013 | **Aceptado:** 10 octubre 2013