



# XVIII Congreso de EBEN España “Teoría Superior de Stakeholder” Bilbao 23-25 Junio 2010

## MESA 4 DE COMUNICACIONES



*El stakeholder en las entidades  
de crédito españolas*

**Seguí Alcaraz, Antoni**

**Universitat de Valencia**

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>3</b>
<b>2. LOS GRUPOS DE INTERÉS (“STAKEHOLDERS”).</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Orígenes del concepto de grupo de interés.</b>	
<b>2.2. Evolución de la definición de grupo de interés.</b>	<b>6</b>
<b>2.3. La clasificación de los grupos de interés.</b>	<b>10</b>
<b>3. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA REALIZAR EL TRABAJO DE CAMPO.</b>	<b>13</b>
<b>4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LAS ENTIDADES DE CRÉDITO.</b>	<b>15</b>
<b>5. CONCLUSIONES.</b>	<b>30</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>31</b>

## 1.INTRODUCCIÓN.

La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE, en adelante) es una cuestión de la que se viene hablando y estudiando desde hace décadas, si bien la importancia que está adquiriendo la misma tanto en las empresas como a nivel académico y hasta político, ha sido muy significativa en los últimos años.

El por qué una entidad de crédito decide abordar actividades de carácter social, es una cuestión a la que se ha intentado responder desde la literatura económica. Los argumentos incluyen la ventaja competitiva que la RSE proporciona a las empresas (Waddock y Graves, 1997a; Porter y Kramer, 2006; Bigne et al., 2005) o los beneficios asociados a las conductas socialmente responsables en términos de reputación (Black et al., 2000); beneficios que serían mayores que los costes asociados a la adopción de una política socialmente responsable y que, por tanto, redundarían en un incremento de la productividad o de la rentabilidad empresarial (Moskowitz, 1972; Alexander y Buchholz, 1982).

La RSE refuerza la imagen externa e institucional de la entidad de crédito en la medida que legitima su función social, alcanzando mayores cotas de credibilidad y reconocimiento por la creación de unos valores y una identidad. Evidentemente, también repercutirá en el prestigio de la entidad, los servicios y productos, creando un valor añadido a sus clientes y reforzando su habilidad de competir en el mercado.

Por ello nos vamos a plantear desarrollar el siguiente objetivo específico en esta comunicación:

Analizar la importancia que tienen los diversos grupos de interés (stakeholders), para las entidades de crédito españolas.

## **2. LOS GRUPOS DE INTERÉS (“STAKEHOLDERS”).**

### **2.1. Orígenes del concepto de grupo de interés.**

La exigencia de la sociedad norteamericana, en las décadas de 1950 y 1960, de considerar algo más que beneficios económicos, por parte de las entidades de crédito, requería y reclamaba, que fuera más allá de la búsqueda de una buena y saneada cuenta de resultados, e incluyese en su modo de funcionar unos beneficios, no ya de tipo económico, sino sociales. La sociedad, a través de diferentes asociaciones y movimientos de los derechos civiles, reclamaba y pedía que una vez conseguida la reducción de la incertidumbre y alcanzada cierta estabilidad de las entidades de crédito en los mercados y cuantiosos beneficios, que esos beneficios de los accionistas y propietarios, llegaran de algún modo al resto de la sociedad. Esta reclamación no implicaba normalmente la solicitud de reducción de precios o de donaciones a la sociedad, que también podría ser el caso, sino un cambio de actitud de los empresarios para que reconocieran, además de la obligación de obtener beneficios económico para los accionistas, su obligación o responsabilidad de generar beneficio social para los grupos que apoyaban o garantizaban la existencia de sus entidades de crédito, mediante el trabajo, la compra de sus productos, el respeto por las leyes del mercado, etcétera. (Davis R. y Blomstrom R.L, 1975; Tuleja T., 1987).

Tras este planteamiento, se encuentra una forma de entender la entidad de crédito en aquel momento novedosa. Fundamentalmente porque entiende las relaciones empresariales de un modo amplio y no reducido a los trabajadores y empresarios, sino que incluye la relación empresarial, con todos aquellos grupos que permiten que la entidad de crédito, siga siendo viable y que siga teniendo una cuenta de resultados saneada.

La noción que nace durante estas décadas no incluye únicamente al capital y al trabajo, por utilizar terminología conocida, sino a un número mayor de grupos y, por tanto, no se corresponde con un modelo dual de entidad de crédito, sino un concepto plural de entidad de crédito (Freeman .E, 1984; Carroll, 1991a).

El nacimiento del término grupo de interés (stakeholder) (Fernández J.L., 1994), está relacionado con dos tipos de planteamientos que tienen como

objeto común, explicar que en la entidad de crédito, no sólo existe una responsabilidad hacia los accionistas, sino también hacia otros grupos.

El primero de los planteamientos se encuentra en los trabajos de R.E. Freeman (1984) y K.E. Goodpaster (1979). Estos autores atribuyen el nacimiento del término a una invención en la década de 1960, que respondía a un juego de palabras que pretendía hacer ver a las entidades de crédito, que en las organizaciones existían un gran número de intereses en juego y no sólo los de los accionistas, propietarios y los trabajadores.

En el segundo planteamiento, Freeman afirma que este concepto fue utilizado por primera vez en un memorando interno del Stanford Research Institute (actualmente SRI International, Inc.), en el año 1963 (Freeman R. E., 1984). Esta institución utilizaba el concepto de grupo de interés, como un modo de atribuir a la empresa responsabilidades ante todos los grupos "sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir" y, no únicamente hacia los accionistas (stockholders) (Freeman R. E., 1984).

Mediante estos dos planteamientos se observa que el concepto de grupo de interés implica primero, que la actividad de cualquier organización empresarial -en definitiva, su buen o mal funcionamiento y también su éxito y competitividad- depende de numerosos grupos (stakeholder approach), y no sólo de los accionistas o propietarios (stockholder o shareholder approach). Segundo, que estos grupos tienen intereses relacionados directa o indirectamente con la empresa, puesto que son "depositarios de una apuesta" (Etzioni, A; 1988). La pregunta acerca de lo que se "apuestan" o "se juegan" estos grupos de intereses en la actividad empresarial, apunta que no son sólo intereses individuales o subjetivos, sino que también pueden ser intereses grupales. En esta línea, a lo largo de esta tesis doctoral se entenderá que un interés es cualquier demanda o expectativa que un grupo de interés puede tener frente a la entidad de crédito y que tienen que ver con sus posesiones, con sus derechos, con la satisfacción de sus necesidades a largo plazo, etcétera. Otros autores como Carroll (1999) afirman que aquello que pone en juego un grupo de interés, cabe dentro de tres categorías diferentes: intereses, derechos y propiedad. En cuanto a interés entiende que éste lo es "cuando una persona o grupo podría ser afectada por una decisión, ésta tiene un interés en la decisión". La categoría de derechos la divide en derecho legal, que lo define como aquella relación en la que existe una reclamación legal y, derecho moral definido como "aquellas situaciones en las que una persona o grupo opina que tiene un derecho moral para ser tratado de una

determinada forma, o para tener un determinado derecho particular protegido". Y la propiedad la define en términos de poseer un título legal que convierte al grupo o individuo en propietario de algo.

En resumen, el concepto de grupo de interés es bastante complejo, en él se incluye una relación que va en dos direcciones; la entidad de crédito depende de los grupos de interés y la satisfacción o respeto de los intereses, derechos o propiedades de los grupos de interés, está en juego en la actividad empresarial, por ende, dependen de ella. En este sentido, se pone de relieve una relación que se entabla entre la entidad de crédito como organización social y sus diferentes partes interesadas. Diferentes autores, han intentado atrapar esta riqueza conceptual en una definición. Sin embargo, un estudio de la evolución del término a partir de sus definiciones, permitirá comprender la riqueza que tiene como un nuevo enfoque de análisis y gestión de la entidad de crédito.

## **2.2. Evolución de la definición de grupo de interés.**

Cronológicamente, la primera definición de grupo de interés, se encuentra en el memorando que el SRI (Stanford Research Institute) de 1963 elaboró sobre el concepto de empresa. Este instituto de investigación, definió el concepto de grupo de interés, como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir (Freeman R.E., 1984).

Con esta definición se apunta la característica central del modelo de entidad de crédito, que subyace al enfoque de grupo de interés, que es la de afirmar que la entidad de crédito no está configurada sólo por uno o dos grupos de intereses, sino por muchos grupos de los que depende su supervivencia a largo plazo. Y este es el rasgo que diferencia los enfoques clásicos de entidad de crédito, centrados en el accionista o propietario (stockholder o shareholder approach) y los enfoques pluralistas de entidad de crédito, centrados en los diferentes grupos de interés de las entidades de crédito (stakeholder approach) (Brummer, J.J., 1991).

Las diferencias fundamentales de ambos modelos se pueden resumir del siguiente modo. El modelo centrado en el accionista, se basa en la teoría económica neoclásica y básicamente afirma que la entidad de crédito es y debería ser dirigida, siguiendo los intereses de los accionistas. La

racionalidad en este enfoque, es la maximización del beneficio económico o del valor de las acciones; así pues cualquier acción se justifica si está basada en razones que apuntan al incremento del valor económico de la empresa. La metodología de grupos de interés, por su parte, es un intento de integrar la idea básica de que la empresa tiene una responsabilidad - que da lugar a obligaciones concretas- frente a diferentes grupos donde están incluidos los accionistas, los clientes, los trabajadores, la sociedad, el medioambiente y la Administración Pública. Mantiene que la entidad de crédito, tiene esa responsabilidad porque los grupos de interés, tienen intereses (exigencias o demandas) legítimos referentes, por ejemplo, a la seguridad del producto, a la no-discriminación en el puesto de trabajo, a la protección del medioambiente, etcétera.

Tras esta sucinta exposición de la distinción entre un enfoque centrado en los propietarios/accionistas o en los grupos de interés, se puede apreciar mejor que la definición que se ha expuesto es incompleta en dos sentidos. Por una parte, únicamente pone de relieve la necesidad que tiene la organización de conseguir apoyo de otros grupos de intereses para desarrollar su actividad, pero no pone de manifiesto la importancia que tiene la riqueza que otorga una entidad de crédito a los grupos de interés. Es decir, no considera que la entidad de crédito incide de modo positivo o negativo sobre los intereses o expectativas de los grupos de interés. Por otra parte, no ofrece ningún significado acerca de qué es lo que aporta cada una de las partes en relación.

Estas deficiencias conducen a una de las formulaciones de grupos de interés más utilizada en la actualidad, y que se ha convertido en un clásico dentro de la literatura. Esta es la definición que ofrece Freeman (1984):

“Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.

En esta definición se incorpora el sentido de "apoyo" de los grupos hacia la entidad de crédito que indicaba el S.R.I., pero de un modo mucho más concreto, pues hace hincapié ya no en el éxito, pudiendo éste ser muy abstracto, sino en los objetivos, decisiones o políticas de la entidad de crédito. Así, esta definición va más allá de grupo de interés como parte de “apoyo” pues, por un lado, no se incluye la relación en un único sentido, sino en un sentido bidireccional que tiene en consideración tanto el resultado final de las estrategias y políticas que se utilizan para lograrlo. Por otro lado, en esta definición grupos de interés no son sólo sujetos que

facilitan o entorpecen la actividad empresarial, sino que también la entidad de crédito se ve como un grupo que puede ayudar o entorpecer el logro de sus intereses, derechos o propiedades.

Por otra parte para A. B. Carroll (1989) el significado de grupo de interés:

"Un grupo de interés, es un individuo o grupo que afirma tener una o más clases de intereses en una empresa. En el momento en el que las partes interesadas pueden ser afectados por las acciones, decisiones, políticas o prácticas de la organización".

El tema de fondo del concepto de grupo de interés, debe ser utilizado con el objetivo de dirigir la entidad de crédito hacia los objetivos económicos que necesita para su supervivencia en el mercado; o, por el contrario, la inclusión del punto de vista de los grupos de interés, en la concepción de la entidad de crédito va más allá de la pura estrategia y su pretensión debería ser tratar a estas buscando el largo plazo del proyecto empresarial. Esta última posición nos lleva a fijarnos en el modo de definir la RSE. Así pues no es todo grupo que pudiera apoyar a la entidad de crédito, sino sólo hacia aquellos grupos que poseen intereses (exigencias) legítimos.

Una de las posiciones más interesantes ha sido la ofrecida por Goodpaster (1979), quien trata de ofrecer una propuesta innovadora que contemple tanto el enfoque de grupo de interés, en su uso estratégico como en su uso normativo. Su propuesta radica en distinguir dos aspectos en la utilización del concepto, uno "estratégico" y otro "multifiduciario", para llegar a proponer un enfoque mixto que denomina "síntesis de Stakeholders" (Carroll. A.B., 1989).

Bajo su punto de vista, la visión o "aproximación estratégica" de la metodología de grupo de interés, consiste en que la entidad de crédito ve a los grupos de interés como factores importantes que la entidad de crédito debe tener en consideración y dirigir con él fin último de obtener beneficios económicos para sus accionistas. Bajo esta visión se presta atención a los grupos de interés, porque estos pueden crear resistencia o apoyos relevantes a las políticas, acciones o estrategias de la entidad de crédito. Por tanto, concluye el autor, que los grupos de interés son

instrumentos que pueden facilitar o impedir los objetivos de la entidad de crédito.

Las debilidades que presenta esta visión del enfoque de grupo de interés son de distinta índole, la primera es que así entendida la metodología de grupo de interés no es más que una variante más plural, pero una variante al fin y al cabo, del enfoque centrado en los intereses de los accionistas. Es decir, esta posición no se puede considerar como un enfoque distinto sino como una variante de otro. La segunda debilidad se aprecia, desde el punto de vista de una aplicación empresarial integrativa, en que bajo esta interpretación de la metodología de grupo de interés, se niega la responsabilidad que tiene la entidad de crédito ante los intereses de los grupos de interés como fines en si mismos, y se centra sólo en ellos como medios para alcanzar el fin del máximo beneficio económico de los accionistas.

La segunda visión del enfoque de grupo de interés es denominada por Goodpaster (1988) como "aproximación multifiduciaria". Bajo esta aproximación la entidad de crédito ve a los grupos de interés, como factores hacia los cuales la entidad de crédito tiene una responsabilidad igual que hacia los accionistas. Es decir, la entidad de crédito se debe al consumidor y a los trabajadores en el mismo grado que hacia los accionistas y propietarios. Por tanto, la neutralidad que se le exige al responsable de la entidad de crédito, bajo un enfoque multifiduciario, está minada desde el principio, no existe tal posibilidad de equilibrio de intereses por parte de la dirección de una entidad de crédito puesto que la relación legal toma preeminencia.

El estudio de estos dos enfoques conduce a Goodpaster a recomendar una síntesis de las dos visiones. Esta postura sostiene que la entidad de crédito, tiene unas responsabilidades sociales hacia los grupos de interés, porque tienen un valor intrínseco, pero que no se puede pedir que la responsabilidad fiduciaria básica de la entidad de crédito hacia los accionistas, pierda preeminencia. En este sentido, afirma que es posible mantener la preeminencia de la responsabilidad de la empresa hacia sus accionistas, pero siempre dentro de un marco social y de responsabilidad social más amplio. En su opinión, esta responsabilidad social es el deber u obligación de la entidad de crédito de no hacer daño, chantaje, robo, etcétera. Es decir, que la entidad de crédito deberá seguir manteniendo un enfoque centrado en el accionista, pero con una perspectiva más

amplia que otorga el marco social y del que una entidad de crédito no puede salirse aun a riesgo de ir en contra de los beneficios económicos de los accionistas. Así pues, los accionistas no pueden esperar de sus directivos que adopten un comportamiento que pudiera ser inconsistente, con las expectativas sociables razonables de la comunidad.

Ante esta situación, se abre la necesidad de buscar y ofrecer una metodología de grupos de interés, que permita entender y llevar a cabo una gestión y dirección de la entidad de crédito, orientada tanto estratégicamente como hacia el consenso o entendimiento, fruto de un diálogo racional acerca de los intereses legítimos de los diferentes grupos de interés (Lozano, J.F, 1997). En este sentido, se apunta que la responsabilidad de la dirección y gestión de una entidad de crédito no sólo tiene que ver con una responsabilidad sobre las operaciones o estrategias que se emprenden, sino también con una responsabilidad con la sociedad.

### **2.3. La clasificación de los grupos de interés.**

Desde que en 1963 el S.R.I. incluyó como parte interesada de una entidad de crédito a accionistas, propietarios, trabajadores, clientes, proveedores, entidades crediticias y sociedad (Freeman, R.E.1984; Kitson, A., y Campbell R., 1996), se pueden encontrar múltiples criterios de clasificación de grupos de interés (Carroll, A.B, 1991a ; Freeman, 1984; Wheeler, D.W. y Sillanpää M., 1997), que respondan a criterios pragmáticos.

El primer intento de clasificación lo realizan W.M. Evan y R.E. Freeman (1979), sobre la base del criterio de la necesidad del grupo de interés, para la existencia o supervivencia de la entidad de crédito. Así, estos autores distinguen dos sentidos de grupo de interés, uno restringido y otro amplio.

Por una parte, la definición restringida incluye a aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la entidad de crédito, siguiendo este modo la definición realizada del término por el SRI en 1963. Dentro de este grupo se incluirían comúnmente, aunque como ya se ha afirmado

dependerá de cada entidad de crédito a: trabajadores, clientes, proveedores, Administración Pública y propietarios/accionistas. Y, por otra parte, la definición amplia incluye a algunos grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por las decisiones, políticas o estrategias de la empresa. Dentro de este grupo estarían presentes los grupos de interés públicos, así como trabajadores, clientes, propietarios, etcétera. En definitiva, todos aquellos grupos que aún no siendo vitales para la supervivencia de la entidad de crédito, afectan o pueden ser afectados por su actividad.

Las dificultades que tenía la interpretación del criterio de clasificación utilizado por Evan y Freeman (1979), dio paso a la formulación de otros criterios que permitieran realizar clasificaciones de los grupos de interés empresariales, de modo más comprensivo. En este sentido, una de las clasificaciones que ha tenido gran éxito, ha sido la distinción entre grupos internos y grupos externos a la entidad de crédito. En este caso, el criterio que permite clasificar a los grupos de interés de la organización es el de 'los muros físicos' de la organización y la implicación que esto tiene en la relación con el entorno. Normalmente se ha incluido como grupos de interés externos, a los siguientes: administración pública, ecologistas, grupos de intereses específicos, comunidad local, sociedad en general, medios de comunicación, etcétera. Estos grupos de interés se definen como los grupos o individuos del entorno de la entidad de crédito, que afectan a las actividades de esta. Como grupos internos se suelen considerar a: accionistas/propietarios, empleados, proveedores y clientes. Estos grupos se definen genéricamente como los grupos o individuos que no son estrictamente parte del entorno de la entidad.

Es importante apuntar la evolución que ha sufrido el pensamiento de R.E. Freeman, con respecto a la inclusión de ciertos grupos como grupo de interés de la entidad de crédito, fundamentalmente en lo que se refiere a los grupos de interés externos. Por lo que respecta a los grupos a considerar dentro de los denominados grupos de interés externos, en su trabajos de 1984 el grupo de competidores está presente como un grupo de interés externo.

De acuerdo con la teoría contractual de la entidad de crédito, los propietarios contratan con los grupos de interés internos y externos, las condiciones en las que ellos contribuirán a la producción, a cambio de una remuneración especificada de antemano. De este modo se resuelve el problema del reparto del valor del producto: cada partícipe contractual recibe la parte pactada (los empleados, su salario; los acreedores, sus

intereses...), los partícipes no contractuales reciben también una parte preestablecida (por ejemplo, el Estado cobra los impuestos) y los propietarios reciben el residuo (beneficio). Otro tanto ocurre con los riesgos: los partícipes contractuales reciben su remuneración sin riesgo, y todo el riesgo residual recae en los propietarios. Y si éstos asumen el beneficio y el riesgo residual, a ellos debe corresponder la toma de decisiones (que delegarán en los directivos, a través de un contrato de agencia) y la correspondiente monitorización de los demás partícipes, a través de mecanismos de mercado o de control interno (Easterbrook y Fischel, 1991).

Pensamos que la atención de una entidad de crédito y respuesta a una parte interesada, depende en gran medida de las necesidades de esa parte interesada (Henriques y Sadorsky, 1999). En función del grado de sensibilidad hacia RSE, se concederá una mayor o menor importancia a cada uno de los grupos de interés. Esto nos lleva a formular la primera hipótesis a contrastar:

**H1. Cabe esperar que las instituciones socialmente más responsables, concedan mayor importancia a los grupos de interés externos frente a los internos.**

Por otra parte, la respuesta se complica cuando hay contratos incompletos (por ejemplo, debido a asimetrías de información, que motivan comportamientos oportunistas, que ni la ley ni el contrato pueden evitar), efectos externos (los contratos afectan a grupos de interés que no entran en la relación contractual, como por ejemplo las generaciones futuras), o cuando se producen inversiones en capital específico, porque éste genera riesgos que no siempre se pueden trasladar al propietario del capital, y también cuasi-rentas (que vienen a ser como oportunidades de mayor beneficio, atribuibles a ese capital específico), que hay que repartir. Y el criterio de reparto de esos riesgos y de esas cuasi-rentas, tendrá efectos sobre los incentivos de las partes implicadas y, por tanto, sobre el resultado de la entidad de crédito.

La entidad de crédito es también una organización social en otro sentido: como parte de una sociedad más amplia. Pues bien, lo dicho antes sobre los grupos de interés internos vale también, de algún modo, para esa inserción de la entidad de crédito en la sociedad, es decir para su relación con los grupos de interés externos. La existencia de contratos incompletos con clientes y proveedores (en los que no se reparten

equitativamente los riesgos derivados, por ejemplo, de la inversión en capital específico, sea físico o humano), las relaciones con la comunidad local (ligadas a efectos externos, como la contaminación, la congestión del tráfico, la existencia de bienes públicos de los que todos se benefician, pero en cuya producción la empresa no tiene incentivos a contribuir, etc.), con otras empresas (efectos de difusión de la investigación, por ejemplo, o de competencia desleal) y con la sociedad en general (incluyendo los afectados a los que no llegan). De este modo nos planteamos la segunda hipótesis:

**H2. Esperamos encontrar perfiles bien diferenciados de entidades de crédito, en función de su mayor o menor sensibilidad hacia la RSE, así como la importancia concedida a los distintos grupos de interés.**

### **3. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA REALIZAR EL TRABAJO DE CAMPO**

El proceso de consultas a los diversos grupos de interés es complicado dada la gran cantidad de componentes en cada uno de ellos.

hemos elegido la encuesta a las entidades de crédito como fuente de obtención de información. De esta forma, el trabajo de campo se ha basado en recabar las opiniones de las diferentes entidades de crédito, a través del envío de un cuestionario.

## FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

<b>Universo:</b>	107 entidades de crédito con recursos clientes > 700 mill. euros  - 39 bancos  - 44 cajas de ahorro  - 24 cooperativas de crédito
<b>Diseño de la muestra:</b>	Muestreo aleatorio simple
<b>Tipo de encuesta:</b>	Encuesta a responsables de RSE de la entidad, mediante un cuestionario online estructurado y codificado.
<b>Grado de confianza deseado:</b>	95%
<b>Cuestionarios enviados</b>	84 para obtener un error muestral del 5%
<b>Cuestionarios recibidos</b>	57 (tasa de respuesta 68%)
<b>Error de muestreo:</b>	8,82 % para un intervalo de confianza de 1,96 (95%) siendo $p=q=0,5$ .
<b>Trabajo de campo:</b>	El propio investigador.
<b>Fecha de realización:</b>	2 de julio - 27 de septiembre de 2007.
<b>Análisis estadístico</b>	Descriptivo  Factorial multivariante  Cluster  De la varianza  Regresión
<b>Software utilizado</b>	SPSS 15.0

#### 4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LAS ENTIDADES DE CRÉDITO.

A continuación describimos los resultados obtenidos para las hipótesis concernientes a los seis grupos de interés considerados en nuestro estudio.

**H1. Cabe esperar que las instituciones socialmente más responsables, concedan mayor importancia a los grupos de interés externos frente a los internos.**

Para empezar la valoración, vamos a realizar un análisis de la sensibilidad que tienen las entidades, con respecto al conjunto del sector financiero español y de la priorización que establecen estas entidades de las diferentes partes interesadas.

**Tabla 1: Forma en que ve la entidad de crédito su sensibilidad hacia la RSE, con referencia al conjunto del sector financiero español.**

VALORACIÓN	EN LA MEDIA	POR ENCIMA DE LA MEDIA	MUY POR ENCIMA DE LA MEDIA
CANTIDAD DE ENTIDADES	26,3%	38,6%	35,1%

Según se desprende de la tabla 1, todas las entidades de crédito analizadas muestran una sensibilidad media-alta con respecto a la RSE del conjunto del sector financiero español. Es evidente que esto introduce un sesgo de autocomplacencia, porque ni una sola de las entidades que contesta declara estar por debajo de la media, lo que estadísticamente resulta altamente improbable.

**Tabla 2: Priorización que dan las entidades de crédito a los grupos de interés (siendo 1 la menos importante y 7 la máxima priorización).**

**Clientes**

VALORACIÓN	1	2	3	4	5	6	7
CANTIDAD DE ENTIDADES	8,3%	2,1%	2,1%	16,7%	10,4%	22,9%	37,5%

**Accionistas**

VALORACIÓN	1	2	3	4	5	6	7
CANTIDAD DE ENTIDADES	14,6%	4,2%	8,3%	12,5%	2,1%	29,2%	29,2%

**Empleados**

VALORACIÓN	1	2	3	4	5	6	7
CANTIDAD DE ENTIDADES	0%	6,3%	2,1%	8,3%	33,3%	22,9%	27,1%

**Sociedad**

VALORACIÓN	1	2	3	4	5	6	7
CANTIDAD DE ENTIDADES	2,2%	15,2%	6,5%	23,9%	37%	10,9%	4,3%

**Proveedores**

VALORACIÓN	1	2	3	4	5	6	7
CANTIDAD DE ENTIDADES	37%	28,3%	23,9%	4,3%	4,3%	0%	2,2%

**Administración Pública/Entes reguladores**

VALORACIÓN	1	2	3	4	5	6	7
CANTIDAD DE ENTIDADES	10,9%	21,7%	39,1%	13%	2,2%	13%	0%

**Medioambiente**

VALORACIÓN	1	2	3	4	5	6	7
CANTIDAD DE ENTIDADES	26,1%	21,7%	17,4%	19,6%	13%	2,2%	0%

Por otra parte, la valoración de la importancia de los distintos grupos de interés diferirá en gran medida entre las instituciones financieras. Así, para un 39,6% de las entidades de crédito, los accionistas y propietarios tienen una importancia media-baja. Este hecho, puede venir explicado por la presencia de cajas de ahorro y cooperativas de crédito, las cuales presentan una peculiaridades en su forma jurídica que contemplan la presencia de accionistas o propietarios como figuras de referencia a las que rendir cuentas, como es el caso de los bancos.

Los clientes son el grupo de interés con una importancia más alta, para un 70,8% de las entidades de crédito analizadas, frente al resto de grupos de interés. De esta evidencia se infiere la estrategia de orientación al mercado adoptada por estas entidades de forma mayoritaria. Frente a este grupo de interés, los proveedores sólo son valorados como un grupo de interés altamente importante por un 6,5% de las entidades analizadas.

De forma similar, la Administración Pública o los Entes Reguladores, sólo son valorados como relativamente más importantes que otros grupos por un 15,20% de las entidades objeto de estudio. El 83,3% de las entidades analizadas valoran con una importancia media-alta, alta a sus empleados como grupo de interés. En cambio, estos porcentajes se reducen al 52,2% y 34, 8% cuando se trata de la valoración de la importancia de la sociedad y del medioambiente.

Con todo, las entidades de crédito centran su interés básicamente en dos grupos de interés: empleados y clientes. Esta evidencia, puede implicar que las instituciones financieras concentren sus esfuerzos en el desarrollo de prácticas hacia estos dos grupos.

Para profundizar en el análisis anterior, vamos a realizar una correlación entre la sensibilidad con respecto al conjunto y las diferentes partes interesadas.

**Tabla 3. Correlación entre la sensibilidad con respecto al conjunto y las diferentes partes interesadas.**

	Accionistas	Clientes	Proveedores	Administración pública	Empleados	Sociedad	Medioambiente
Sensibilidad con respecto al conjunto	-,155	,236	-,093	-,254	-,103	,107	,351*

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Al estudiar la relación que hay entre sensibilidad de las entidades de crédito con la priorización de las diferentes partes interesadas, se observa que sólo existe una relación positiva y significativa con el medioambiente, aspecto que apoya la idea básica de que la entidad de crédito tiene una responsabilidad - que da lugar a obligaciones concretas - frente a diferentes públicos o grupos donde está incluida esta variable va más allá de la pura estrategia.

Si bien la entidad de crédito, sensible respecto a la responsabilidad social, debería preocuparse de sus distintos públicos objetivos, sólo se observa una correlación positiva y significativa con respecto al medioambiente. Esto puede llevar a pensar, que la entidad de crédito, sensible hacia la responsabilidad social, identifica tal responsabilidad con la colaboración en temas que trascienden las relaciones con los grupos de interés, más en contacto habitual con la entidad de crédito (accionistas, clientes, proveedores), centrándose en aspectos medioambientales.

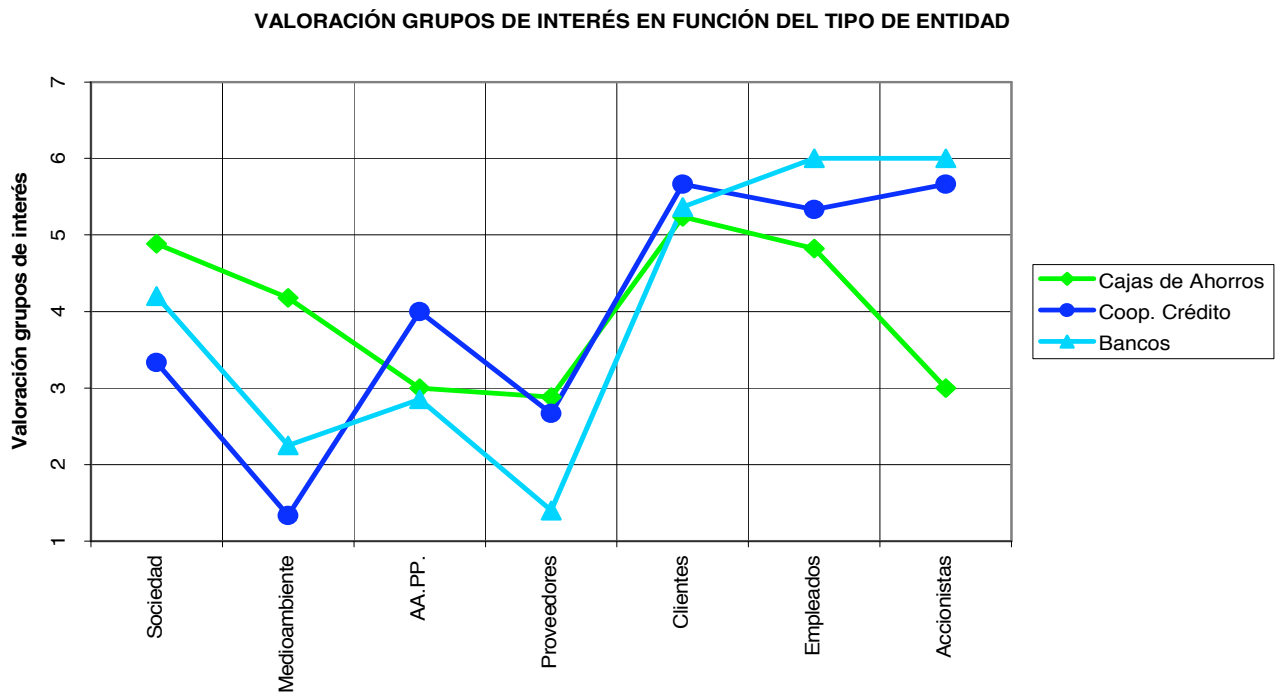
Por tanto, si bien la pretensión de la entidad de crédito debería ser buscar el largo plazo del proyecto empresarial y no la sociedad y la Administración Pública, hay que considerar la importancia cada vez mayor a las relaciones con las partes externas, ya que éstas constituyen un factor fundamental para su éxito empresarial. La transparencia y el diálogo abierto sobre actuación, prioridades y planes futuros de sostenibilidad ayudan a reforzar esas relaciones y a inspirar confianza.

Desde la perspectiva del desarrollo de la RSE, la consecuencia más importante es que con las nuevas políticas públicas (educación de los

grupos de interés, fomento de la transparencia informativa en asuntos de RSE, creación de programas de ayuda a empresas que pretendan cumplir con ciertos parámetros de RSE), se promueve una verdadera redefinición de las reglas del juego de las políticas sociales como el medioambiente.

Por otra parte, no hay ningún nivel de significatividad respecto a las partes interesadas internas.

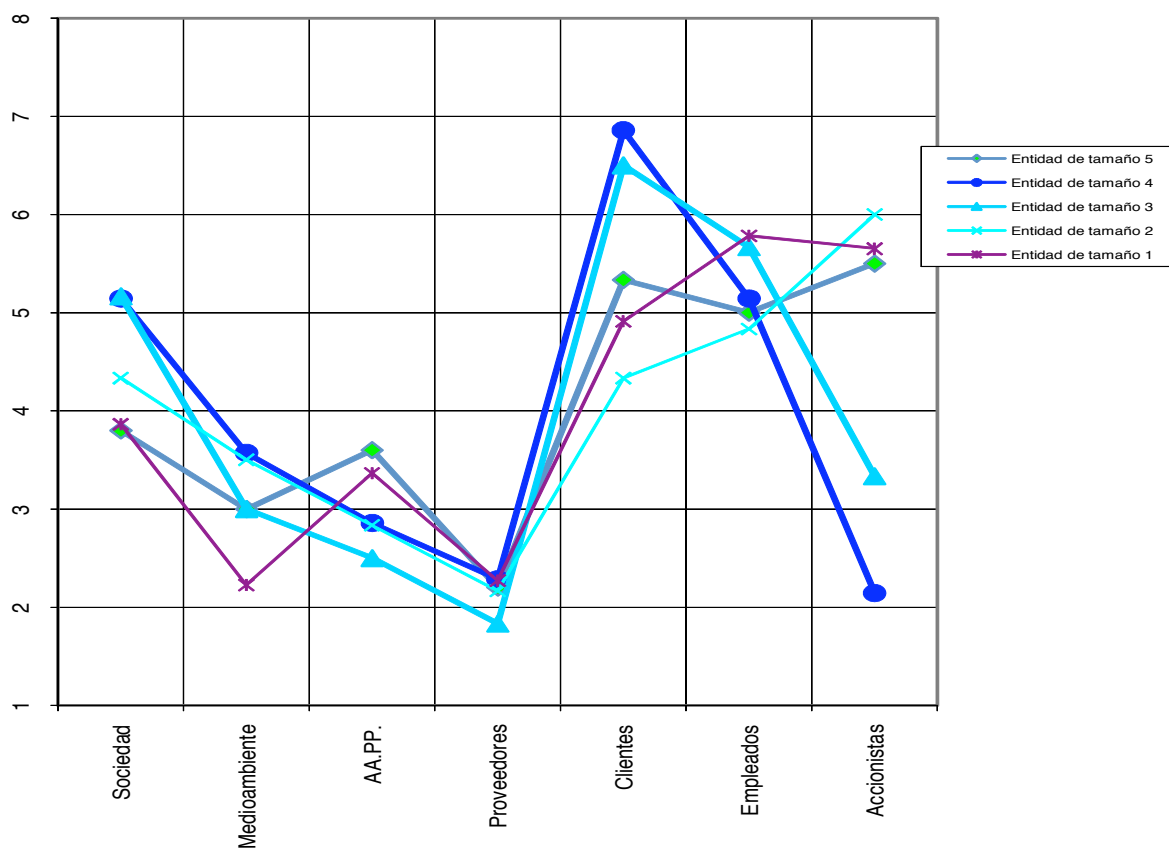
**Gráfico 1: Valoración grupos de interés por tipología de entidad.**



Tal y como dijimos en la parte teórica, consideramos como grupos de interés externos a la Administración Pública, la sociedad y el medioambiente y como grupos internos a proveedores, clientes, empleados y accionistas. Del gráfico se desprende que hay una mayor valoración por parte de las entidades al grupo de interés interno, obteniendo una mayor valoración los accionistas por parte del colectivo de los bancos, seguido por los empleados. Las cajas de ahorro (que no tienen accionistas) llevan a la práctica una mayor valoración del colectivo de los clientes y las cooperativas de crédito valoran casi por igual al colectivo de clientes y accionistas. El colectivo de clientes tiene una valoración casi por igual de los tres grupos de entidades de crédito.

El grupo de interés externo es valorado de forma mayoritaria por el colectivo de las cajas de ahorro, obteniendo una mayor valoración la sociedad. La Administración Pública, obtiene una mayor valoración por parte de las cooperativas de crédito.

**Gráfico 2: Valoración grupos de interés por tamaño de entidad (en millones de euros).**



Todas las entidades en función del tamaño, dan una mayor valoración a los grupos de interés internos.

Las entidades muy grandes (tamaño 1), se centran más en el colectivo de empleados y de cerca los accionistas/propietarios. Estas entidades cuentan con una compleja estructura y, ante el gran número de empleados con el que cuentan, pueden correr el riesgo de impersonalización y alienación. Es por ello que resulta lógico, que este tipo de entidades de crédito se interesen de forma especial por sus empleados. Por otra parte, debido a su gran tamaño, se trata de sociedades con una heterogénea base accionarial y de propietarios, por ello resulta conveniente apoyar medidas tendentes al mantenimiento de una base de accionistas satisfecha y dispuesta a apoyar

las decisiones de la dirección. Dentro del grupo de interés externo destaca la sociedad.

Las entidades grandes (tamaño 2), valoran más el colectivo de accionistas, seguido de empleados y clientes. En el grupo de interés externo realiza una mayor valoración a la sociedad. Se observa por tanto, un patrón de comportamiento similar al seguido por entidades financieras muy grandes.

Las entidades medianas (tamaño 3) destacan el colectivo de clientes, seguido del de empleados y finalmente los accionistas. En el grupo de interés externo, destaca la variable sociedad.

Las entidades pequeñas (tamaño 4), al igual que las entidades medianas dan prioridad al colectivo de clientes. En el grupo de interés externo destaca la variable sociedad, teniendo una valoración similar a la de empleados. El hecho de que estas entidades (medianas y pequeñas) valoren a los clientes, en mayor medida que a los empleados es reflejo de su clara orientación al mercado.

Las entidades muy pequeñas (tamaño 5), dan una mayor valoración al colectivo de accionistas, seguido de clientes y empleados. En cuanto al grupo de interés externo, destaca la sociedad y las Administraciones Públicas.

Así, mientras que las empresas grandes, que cuentan con un mayor número de empleados, muestran preocupación explícita por éstos, las entidades de menor tamaño, por el contrario, se centran en mayor medida en la clientela. No obstante, todas las entidades comparten el interés por la sociedad frente a otros grupos de interés externos.

**H2. Esperamos encontrar perfiles bien diferenciados de entidades de crédito, en función de su mayor o menor sensibilidad hacia la RSE, así como la importancia concedida a los distintos grupos de interés.**

Con la finalidad de llevar a la práctica una valoración sobre la actitud de las entidades de crédito hacia la RSE, vamos a configurar una taxonomía de las entidades de crédito españolas.

Para ello se lleva a la práctica un análisis clúster, en función de la importancia que se concede a los grupos de interés. A través de la aplicación de dicha técnica se obtienen tres clústeres o grupos de entidades de crédito. Una vez definidos los distintos clústeres, se realiza un análisis de la varianza (ANOVA), con la finalidad de contrastar la existencia de diferencias significativas entre los clústeres. Para ello, se utiliza el test post-hoc de Tukey. De esta forma, se pretende contrastar la validez externa del proceso de agrupación. Los resultados se exponen en la tabla 2. A partir de los grupos de interés, se realiza la validación externa para el resto de variables.

**Tabla 4. Caracterización de los clústeres de las entidades de crédito españolas.**

Tipo de entidad (% sobre total)				
Cajas de ahorro	11,8	70,6	17,6	Contraste de independencia: Chi2=19,82 (p=0.000)
Cooperativas de crédito	55,6	22,2	22,2	
Bancos	95,0	5,0	0,0	
<b>57 entidades de crédito</b>				
<b>Variable</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Diferencias entre grupos (Tukey)</b>
<b>Valoración de grupos de interés.</b>				
Accionistas	Alta	Baja	Alta	1-2, 2-3
Clientes	Media	Alta	Baja	1-2, 1-3, 2-3
Proveedores	Baja	Baja	Alta	1-3, 2-3
AAPP	Baja	Baja	Alta	1-3, 2-3
Empleados	Alta	-	Baja	1-3
Sociedad	Media	Alta	Baja	1-2, 1-3, 2-3
Medioambiente	Baja	Alta	-	1-2
<b>Acciones orientadas a empleados</b>				
Desarrollo de buenos hábitos alimentarios	Media	Alta	Baja	1-2,1-3
Grave enfermedad de los familiares vinculados	Media	Alta	Baja	2-3
Por hijos	Alta	Alta	Baja	1-3, 2-3
Adopción	Alta	Baja	Baja	1-2, 1-3
<b>Proveedores</b>				
Concurso abierto	Bajo	Alto	Baja	1-2
No dispone un procedimiento para proveedores	Alta	Baja	Baja	1-2
Procedimiento de compras para proveedores de bienes de inversión	Baja	Alta	Baja	1-2
Pacto mundial O.N.U.	Alta	Baja	Baja	1-2, 1-3
<b>Actuaciones sociales</b>				
Inversiones para la comunidad	Bajo	-	Alto	1-2
Proyectos educativos	Alto	Baja	Baja	1-2,1-3

Proyectos culturales	Baja	Baja	Alta	1-3,2-3
Otro	Baja	Alta	Baja	1-2, 2-3
<b>Actuaciones medioambientales</b>				
Dispone de una política medioambiental	Bajo	Alto	Bajo	1-2
Lleva a la práctica un enfoque medioambiental correctivo	Bajo	Alto	Bajo	1-2, 2-3
<b>Tipo de contribución a la actuación social</b>				
En metálico	Alta	Baja	Baja	1-2
En gastos de gestión	Baja	Alta	Baja	1-2
Otro	Baja	Baja	Alta	1-3,2-3
<b>Uso de estándares</b>				
(AA) 1000	Alto	Bajo	Bajo	2-1
I.S.O. 14001	Bajo	Alto	Alto	1-2
EMAS	Bajo	Alto	Bajo	3-2
EFQM	Bajo	Alto	Bajo	1-2
Pacto mundial	Bajo	Alto	Bajo	1-2
Forética SGE-21	Bajo	Alto	Bajo	1-2
<b>Productos con responsabilidad social</b>				
Microcréditos	Alto	Alto	Bajo	1-3, 2-3
Créditos y préstamos preferentes	Bajo	Alto	Alto	1-2
<b>Otros</b>				
Se informa sobre el número de reclamaciones recibidas de los clientes	Alto	Alto	Bajo	1-3, 2-3
El código ético se aplica cuando surgen dudas sobre el significado de sus disposiciones	Alto	Bajo	Bajo	1-2
Recomienda a sus clientes el uso de su página web	Medio	Alto	Bajo	2-3
Particulares inmigrantes hombres	Bajo	Alto	Medio	1-2
Particulares inmigrantes mujeres	Bajo	Alto	Medio	1-2

Como se puede observar a partir de los resultados de la Tabla 4, se obtienen diferencias significativas entre los tres clústeres de entidades de crédito, para la mayor parte de las variables consideradas. Adicionalmente, la pertenencia a cada uno de estos clústeres no es independiente del tipo

de entidad (caja de ahorros, cooperativa de crédito o banco). Así, mientras que en el clúster 1 se observa un claro predominio de bancos y cooperativas de crédito, en el segundo clúster es mayoritaria la presencia de cajas de ahorro y en el último tienen un mayor peso relativo las cooperativas de crédito.

A partir del contraste de las diferencias entre grupos en cuanto a las variables de clusterización, esto es, la importancia relativa de los distintos grupos de interés, hemos etiquetado cada uno de los clústeres en función de su forma de concebir la responsabilidad social, a saber: responsabilidad centrada en los empleados en el caso del primer clúster, responsabilidad centrada en la sociedad para el segundo clúster, y responsabilidad centrada en la regulación para el clúster 3.

Así, en el **primer clúster** nos encontramos con entidades que hemos denominado con **responsabilidad centrada en los empleados**, cuyos grupos de interés prioritarios son; accionistas y empleados, formado básicamente por bancos y cooperativas de crédito. Estas instituciones desarrollan en mayor medida que el resto de clústeres, las actividades de conciliación entre la vida personal y laboral, básicamente en los motivos por hijos y adopción. Las actuaciones sociales que se desarrollan se centran en proyectos educativos, siendo la aportación en metálico. Desde el punto de vista de los estándares son más generalistas, centrándose más en el (AA) 1000. No olvidemos, que la norma fundamenta su aplicación en la formalización del compromiso con los grupos de interés.

Considerando las actuaciones hacia los clientes, se informa sobre el número de reclamaciones recibidas de los clientes y el código ético se aplica, cuando surgen dudas sobre el significado de sus disposiciones. Los productos con responsabilidad social, que se vinculan a este tipo de clúster son los microcréditos.

Estas entidades conceden prioridad hacia el interior de la entidad financiera. Bajo esta visión la empresa debe mantenerse básicamente en el ámbito del mercado y no involucrarse en problemáticas sociales, ya que con esto crearía distorsiones en el mercado.

En un **segundo clúster**, nos encontramos con las entidades que conciben la **responsabilidad centrada en la sociedad**, formado fundamentalmente por cajas de ahorro y cooperativas de crédito. Dentro de los grupos de interés, actúan prioritariamente hacia los clientes, la sociedad y el medio ambiente. Las actividades de conciliación entre la vida personal y laboral, se fundamentan en la grave enfermedad de los familiares vinculados y el cuidado de los hijos.

En las actuaciones hacia los proveedores, se caracterizan por disponer de un procedimiento de compras para proveedores de bienes de inversión y desarrollar un concurso abierto, según volúmenes y tipo de servicio o producto a contratar.

Estas instituciones destacan por el uso de estándares (ISO 14001, EMAS-2001, EFQM (European Foundation Quality Management), el Pacto Mundial y Forética SGE-21), que confieren una evidencia objetiva del desarrollo de la responsabilidad social de la empresa, tanto a nivel interno de operativa y desarrollo como a nivel externo (reputacional). Desde la óptica de las actuaciones medioambientales, disponen de una política medioambiental y llevan a la práctica un enfoque medioambiental correctivo, además de disponer de los estándares ya comentados.

Las entidades socialmente responsables poseen una tendencia innata a la innovación de productos y procesos (García et al., 2007a). Dentro de los productos con responsabilidad social, destacan los microcréditos y los créditos y préstamos preferentes. Hay que decir que destacan por administrar su negocio hacia inmigrantes, tanto hombres como mujeres. En cuanto a las actuaciones hacia los clientes; se informa sobre el número de reclamaciones recibidas de los clientes y se recomienda a los clientes el uso de la página web, donde se muestra información sobre la empresa, estos comportamientos son señal de objetividad y transparencia. Las actuaciones en tipo de contribución social se llevan a la práctica en gastos de gestión.

Esta sensibilidad y actitud proactiva respecto a los cambios en el entorno de las organizaciones socialmente responsables atrae, a menudo a los profesionales más dinámicos, creativos y mejor preparados, que perciben en este tipo de entidades de crédito un reto personal y profesional. Esta cultura innovadora, en las entidades de crédito de este segundo clúster,

tiene sus orígenes en la proximidad y sensibilidad respecto a los cambios y las tendencias del mercado y de la sociedad en general. Esta actitud les permite liderar cambios en la composición de sus productos, mejorar la calidad y seguridad humana de sus procesos productivos, incrementar la seguridad y calidad de la actividad interna, adelantarse a la competencia en el lanzamiento de nuevos productos, en la implantación de diferentes tipos de futuras normativas legales, etc. Esta forma de ver y desarrollar la actividad organizativa, les posibilita desarrollar una serie de ventajas competitivas, respecto a sus competidoras y forma parte de su cultura.

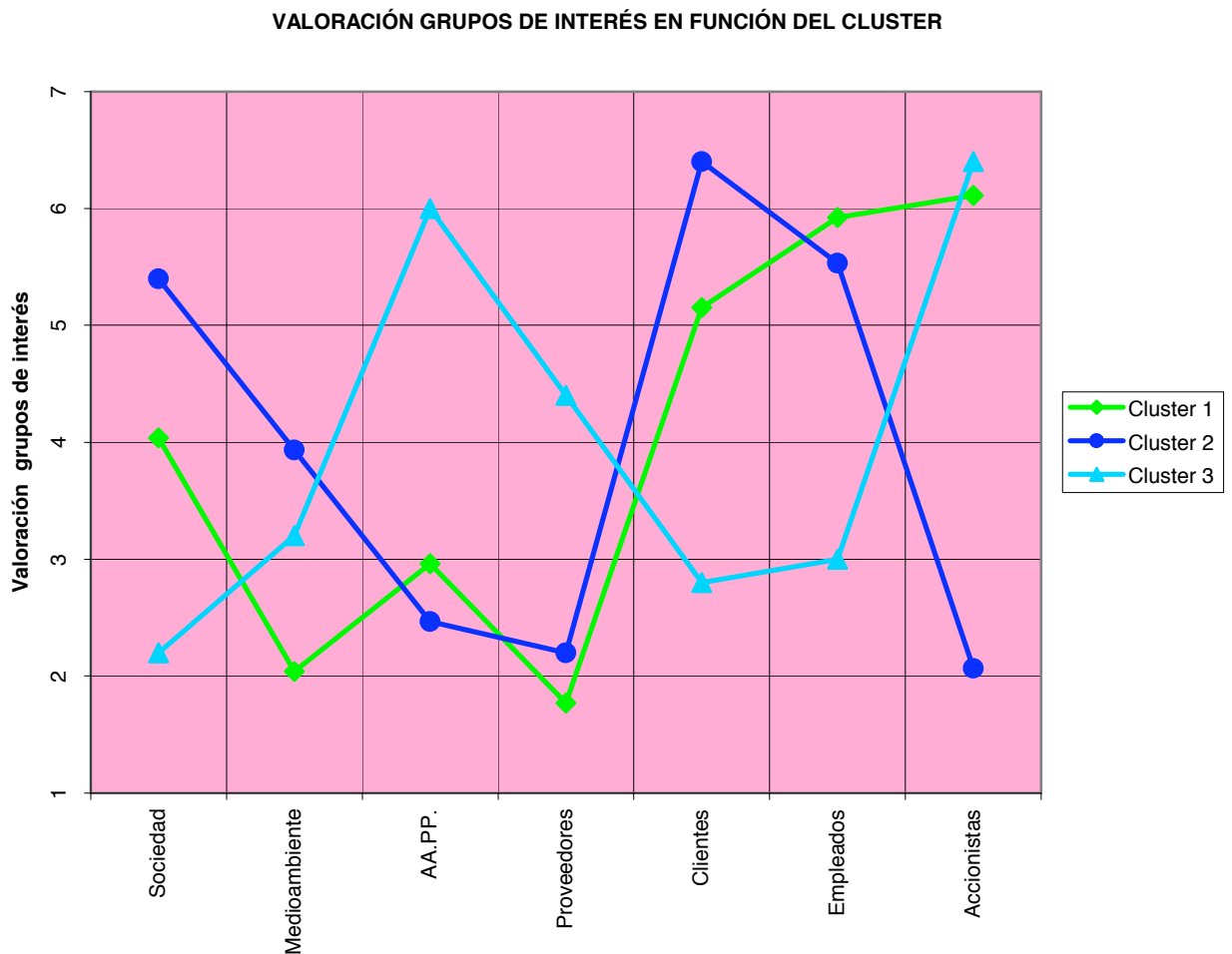
El tercer clúster lo componen aquellas entidades de crédito que tienen una RSE limitada al cumplimiento de normas, formado básicamente por Cajas de ahorro y Cooperativas de crédito. Por ello, hemos procedido a denominar a este clúster **responsabilidad centrada en el cumplimiento de la regulación**.

Las actuaciones hacia los grupos de interés se centran en; los accionistas/propietarios, proveedores y la Administración Pública. Por lo que son tradicionalistas desde la óptica de los grupos de interés, centrándose más en los propietarios/accionistas, como grupo de interés interno y en el cumplimiento normativo (legislativo) con la Administración Pública como grupo de interés externo.

Las actuaciones sociales se referencian en; inversiones para la comunidad y proyectos culturales. Además, se basan en otro tipo de actuación social, diferente a los aspectos preguntados en el cuestionario. En los productos con responsabilidad social, se centran con los créditos y prestamos preferentes.

Dentro de los estándares, destacan por la aplicación de la I.S.O. 14001. Siguiendo la H.1 parece lógico pensar que no todos los grupos de interés reciben las mismas políticas de las entidades de crédito, sino que hay una mayor sensibilidad a llevar a la práctica políticas a las partes interesadas externas. Por lo que la atención de una entidad de crédito y respuesta a una parte interesada, depende en gran medida de las necesidades de esa parte interesada.

**Gráfico 3: Valoración grupos de interés en función del clúster.**



Tal y como se desprende del gráfico 3, el clúster 1 concede una mayor valoración al grupo de interés interno, destacando los accionistas, seguido de empleados y clientes. Por lo que hace referencia a los grupos de interés externos, destaca la sociedad.

El clúster 2 tiene forma de flecha, estando en la punta los clientes, seguidos de los empleados, marcando diferencia con referencia a proveedores y accionistas.

Por otra parte el clúster 3, se centra con mayor fuerza en accionistas y administraciones públicas.

**Tabla 5. Valoración de los grupos de interés internos y externos en función del clúster de pertenencia.**

Valoración	Grupos de Interés internos			Grupos de Interés Externos		
	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3
[0, 3.5]	0	2	1	24	3	2
]3.5, 4]	2	8	2	1	9	1
]4, 4.5]	8	4	0	1	1	1
]4.5, 7]	16	1	2	0	2	1
Chi2	40.02 (p<0.01)			40.02 (p<0.01)		

Como se puede observar a partir de la tabla de contingencia que relaciona los tres clústeres de entidades de crédito, con la importancia concedida por la entidad de crédito a los grupos de interés internos (accionistas, empleados, clientes y proveedores), la valoración de dichos grupos de interés es significativamente superior en el clúster 1, en comparación con los clústeres 2 y 3. Así, las entidades centradas en la legislación/normativa conceden menor importancia a los grupos de interés internos, en comparación con las instituciones que engrosan los clústeres 1 y 2.

En cuanto a las frecuencias observadas para los tres clústeres de entidades de crédito, en relación con la importancia concedida por las distintas entidades de crédito, a los grupos de interés externos (sociedad, medioambiente, administración pública/entes reguladores), la valoración de estos grupos de interés es significativamente superior en el clúster 2, en comparación con los clústeres 1 y 3. En particular, es destacable el hecho de que las entidades integradas en el primer clúster, que conciben la responsabilidad social centrada en los empleados, concedan escasa importancia a los grupo de interés externos, de forma coherente con la mayor importancia de los grupos de interés internos anteriormente señalada.

## 5. CONCLUSIONES

De la información analizada por los programas de acciones desarrollados por las entidades de crédito españolas en el marco de la RSE, cabe concluir que la RSE es un movimiento en expansión en el ámbito financiero español, donde hay un enorme potencial en este campo, debido a su papel de intermediación financiera y de concesión de créditos.

La realización del trabajo de campo entre julio y septiembre de 2007, permite concluir que todas las entidades dan una mayor valoración a los grupos de interés internos. Destacan en las entidades muy grandes (tamaño 1) el colectivo de empleados y de cerca los accionistas/propietarios. Dentro de los grupos de interés externo destaca la sociedad. De forma similar, para las entidades grandes (tamaño 2), destaca el colectivo de accionistas, seguido de empleados y clientes. En el grupo de interés externo realiza una mayor valoración de la sociedad.

En las entidades medianas (tamaño 3), destaca el colectivo de clientes, seguido del de empleados y finalmente los accionistas. En el grupo de interés externo, destaca la variable sociedad.

En las entidades pequeñas y muy pequeñas (tamaño 4 y 5), destacan la importancia otorgada al colectivo de clientes y accionistas, respectivamente. En el grupo de interés externo de las entidades de tamaño 4 destaca la variable sociedad, teniendo una valoración similar a la de empleados. En cambio, para las entidades muy pequeñas (tamaño 5), destaca la sociedad y las Administraciones Públicas.

Tras la realización de un análisis clúster nos encontramos con tres grupos de entidades. En un primer clúster están las **entidades de responsabilidad centrada en los empleados**. Se incluyen entidades cuyos grupos de interés prioritarios son accionistas y empleados. En un segundo clúster, nos encontramos con las **entidades de responsabilidad centrada en la sociedad**. Dentro de los grupos de interés actúan prioritariamente hacia los clientes, la sociedad y el medio ambiente. El tercer clúster lo componen **las entidades de crédito de responsabilidad centrada en la regulación** (normativa). Las actuaciones hacia los grupos

de interés se centran en los accionistas/propietarios, proveedores y la Administración Pública.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDER, G. y R. BUCHHOLZ (1982): "Corporate social responsibility and stock market performance", *Academy of Management Journal*, N° 21, pp. 479-486.

BIGNÉ, J. E.; ANDREU, L.; CHUMPITAZ, R. y SWAEN, V. (2005): "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural". *Universia Business Review*, primer trimestre 2005, pp. 14-27.

BLACK, E.L.; CARNES, T.A. y RICHARDSON, V.J. (2000): "The market valuation of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, N°3, pp. 31-42.

BRUMMER, J.J., (1991): *Corporate responsibility and legitimacy. An Interdisciplinary Analysis*, New York, Greenwood Press.

CARROLL, A.B., *Business & Society* (1989): *Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing Co., 2 ed., 1993.

CARROLL, A.B. (1991): "Corporate Social Performance Measurement: A Comment on Methods for Evaluating an Elusive Construct". In L.E: Post (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 385-401.

CARROLL, A. B. (1991a): "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, N° 34, pp. 39-48.

CARROLL, A.B. (1999): "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct". *Business & Society*. Vol. 38, num. 3 September.

DAVIS R. / BLOMSTROM R.L.,(1975): *Business and Society: Environment and Responsibility*, London, MacGraw-Hill, 3ed., p. 259ss; T. Tuleja. *Más allá de la cuenta de resultados*. Barcelona, Plaza & Janés, 1987, p. 58ss.

EASTERBROOK, F.H. Y FISCHER D.R. (1991): "*The Economic Structure of Corporate Law*", Harvard University Press, Cambridge.

ETZIONI, A., (1988): "A Communitarian Note on Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n°4, 1998, pp.679-691.

EVAN, W.M. / FREEMAN R.E., (1979): "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" en Beauchamp T.L. y Bowie N.E., *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L. (1994): *Ética para empresarios y directivos*. ESIC Editorial. Madrid.
- FREEMAN, E. (1984): *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, MA.
- GOODPASTER, K. (1991): "Institutionalizing Ethics in a Global Economy", *Hellenic Communication Service*, <[www.helleniccomserve.com/goodpaster](http://www.helleniccomserve.com/goodpaster)>.
- GOODPASTER, K.E., (1979): "Business Ethics and Stakeholder Analysis" in T.L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979, 4ª ed. 1993, pp.85-93.
- GOODPASTER, K.E. (1998): "Business Ethics and Stakeholders Analysis". *Business Ethics Quarterly*. Vol. 1 Iss. 1, pp 53-72.
- HENRIQUES, I. y SADORSKY, P. (1999): "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance", *Academy of Management Journal*, 42 (1), páginas 87-99.
- KITSON, A., / CAMPBELL, R. (1996): *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, London, MacMillan Business.
- LOZANO, J.F., (1997): "La ética en la dirección empresarial: participación y responsabilidad" en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp.83-121.
- MOSKOWITZ, M. (1972): "Choosing socially responsible stocks", *Business and Society*, N°1, pp. 71-75.
- PORTER, M. E y KRAMER, M. R. (2006): "Estrategia sociedad: el vínculo entre la ventaja competitiva y la Responsabilidad Social Corporativa", *Harvard Business Review*, Vol. 84, N° 12, pp.42-56.
- TULEJA, T. (1987): *Más allá de la cuenta de resultados*, Barcelona, Plaza & Janés.
- WADDOCK, S. Y GRAVES, S. (1997a): "Finding the link between stakeholder relations and quality of management", *Business and Society*, Vol. 36, n°3, pp. 250-279.
- WADDOCK, S. Y GRAVES, S. (1997b): "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°4, pp. 303-319.
- WHEELER, D.W. / SILLANPÄÄ, M. (1997): *The Stakeholder corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, London, Pitman Publishing,