

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL)

## MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. PROPUESTA DE MEDICIÓN PARA EL ÁMBITO DEL SISTEMA DE FRANQUICIA.

Juan Gámez González, [jgamez@us.es](mailto:jgamez@us.es), Universidad de Sevilla  
Carlos J. Rodríguez Rad, [crodri@us.es](mailto:crodri@us.es), Universidad de Sevilla  
Enrique C. Díez de Castro, [enriquediez@us.es](mailto:enriquediez@us.es), Universidad de Sevilla  
Antonio Navarro García, [anavarro@us.es](mailto:anavarro@us.es), Universidad de Sevilla  
F. Javier Rondán Cataluña, [rondan@us.es](mailto:rondan@us.es), Universidad de Sevilla  
Manuel Guisado González, Universidad de Vigo

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata de conocer el estado de la responsabilidad social corporativa, su concepto y dimensiones. La revisión de la literatura nos indica que se trata de un constructo complejo multidimensional, difícil de medir. Ello conlleva la falta de consenso entre los investigadores en la forma de medir la responsabilidad social corporativa. A partir de esta multidimensionalidad se propone una forma de medición en el ámbito del sector de la franquicia en España. Para ello se ha medido la responsabilidad social corporativa de una importante muestra de cadenas franquiciadoras que operan en España, incluyendo componentes que intentan recoger las *responsabilidades ética, legal, filantrópica, medioambiental, frente a clientes y a empleados*. No es frecuente encontrar una medida de la responsabilidad social corporativa, en el ámbito de la franquicia, que recoja todas las componentes anteriores, lo que supone una aportación relevante de esta investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Sistema de franquicia, responsabilidad social corporativa, dimensiones de la RSC.

### ABSTRACT

This research paper seeks to know the state of corporate social responsibility, which are their concepts and dimensions. The literature review indicates that this is a complex multidimensional construct, difficult to measure. This implies a lack of consensus among researchers on how to measure corporate social responsibility. From this multidimensional topic we propose a form of measurement in the field of the Spanish franchising sector. Corporate Social Responsibility has been measured in an important sample of franchise chains operating in Spain, including components that try to gather the ethical, legal, philanthropic, environmental, to customers and employees, responsibilities. It is rare to find a measure of corporate social responsibility in the field of franchising containing all the above mentioned components, representing a significant contribution of this research.

**KEY WORDS:** franchising, corporate social responsibility, dimensions of CSR

### 1. INTRODUCCION

La trascendencia y actualidad del tema de investigación «*Responsabilidad Social Corporativa*» (en adelante RSC) se debe al interés creciente que ha suscitado en los últimos años, especialmente visible en al menos cuatro ámbitos: en lo académico, en lo empresarial, en lo político y, entre el público en general. A pesar de las dificultades y resultados contradictorios, la investigación sobre RSC, a nivel mundial, avanza y está en una fase de consolidación de los resultados alcanzados. La importancia que la RSC tiene en la toma de decisión

corporativa, la relación entre la política social y ética en una firma y su performance<sup>1</sup> financiero, hace que sea un tema de considerable alcance (Arlow y Gannon, 1982; Ullmann, 1985).

En el campo empresarial, uno de los hechos de mayor importancia en la última década es la toma de conciencia de que la empresa debe tener un comportamiento socialmente responsable. Entre los autores con trabajos pioneros en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa cabe mencionar a Gallo (1980), Argandoña (1998), Cortina (1998), Carroll (1999), etc. No obstante, la investigación académica sobre «RSC en el sistema de la franquicia» ha sido muy escasa. En nuestro país, aunque en los últimos años hay una toma de conciencia por este tema, existen muy pocas investigaciones científicas sobre RSC, y en el campo de la franquicia son muy escasas. Podemos citar los trabajos de Díez y Navarro (2007) y Rondán, Gámez, Díez, Navarro y Rodríguez (2009). Del mismo modo, a nivel internacional encontramos solamente los trabajos de Simmons y Aupperle (1991), Alvarado Walecka (2007) y Kaufmann y Bhattacharya (2008).

Los antecedentes e importancia de este tema de investigación, y conociendo la complejidad teórica y práctica que presenta su medición, llevaron a plantearnos la pregunta de investigación «¿cómo medir la RSC?». Al intentar dar respuesta a esta cuestión, inevitablemente surgen otras como «¿la RSC es un “constructo” unidimensional o multidimensional?», y en este último caso, «¿cuáles serían las dimensiones de la RSC?». Y más concretamente, teniendo en cuenta que la medición de la RSC en el campo de la franquicia ha sido poco tratada en la literatura científica, nos preguntamos «¿cómo medir la RSC en el sistema de franquicia?».

Este trabajo representa un parte importante de un proyecto investigación, más ambicioso y con mayor envergadura, que tratará de conocer la naturaleza de la relación entre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y los Resultados Empresariales (RE) del sistema de franquicia.

## 2. CONCEPTO, NATURALEZA Y DIMENSIONES DE LA RSC

A pesar de su gran desarrollo, todavía se puede encontrar en la actualidad una gran variedad de términos y desarrollos conceptuales y teóricos en torno a conceptos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), como son la: «ética empresarial», «responsabilidad corporativa», «sostenibilidad» (Alén, González y Rodríguez, 2006); «corporate citizenship»<sup>2</sup> (Maignan, Ferrell y Hult, 1999 e Insch, 2008); y «responsabilidad social», «social responsiveness»<sup>3</sup>, «actuación social», «teoría de stakeholders», «reputación corporativa» y «accountability»<sup>4</sup> (Araque, 2004).

Frente al modelo económico clásico de Milton Friedman, el cual postula que las responsabilidades sociales de la empresa son individuales (los accionistas con sus dividendos o los trabajadores con sus salarios) y no empresariales (Friedman, 1962), se encuentra el nuevo modelo socioeconómico de gestión empresarial (Freeman, 1984; Carroll, 1979) el cual defiende que las responsabilidades de la empresa, además de la maximización de beneficios de sus accionistas, tiene una responsabilidad social adicional. Este nuevo modelo sostiene que si la empresa no considera las necesidades de los diferentes grupos de interés o *stakeholder*, habrá un efecto negativo sobre su performance y sobre la rentabilidad de los accionistas. Para Drucker (1984) y Porter y Kramer (2002) este nuevo enfoque supone la integración de los aspectos sociales y económicos, a la vez que ayudan a mejorar la competitividad de la empresa, preconizando las relaciones positivas entre la Responsabilidad Social (RS) y los Resultados Empresariales (RE) (Alén et al., 2006).

---

<sup>1</sup> En un contexto socio-económico, hablar de evaluación de resultados o performance no sólo significa ofrecer resultados, sino que dicho concepto incluye el análisis y medida de la eficiencia de la actuación objeto de evaluación.

<sup>2</sup> Para el Foro Económico Mundial, *corporate citizenship* se refiere a “la contribución que una empresa hace a la sociedad por sus actividades de negocio esenciales, su inversión social y programas filantrópicos, y su compromiso en la política pública”. Mientras que el parlamento europeo recomienda como traducción «civismo empresarial» que es también la que figura en la base UNTERM (United Nations Multilingual Terminology Database).

<sup>3</sup> El “social responsiveness” ha sido usado por diversos autores para referirse a “procesos directivos de respuesta” (Carroll, 1979), “acciones preventivas en un sistema social dinámico” (Sethi, 1975), y “acciones que protegen y mejoran el bienestar de sociedad con sus propios intereses” (Davis, Frederick y Blomstrom, 1980, p.44). La traducción que creemos más próxima “respuesta social”, es la utilizada en este “paper”.

<sup>4</sup> «Accountability»: en un diccionario de la lengua inglesa, se encuentra con la siguiente definición: “la calidad o condición de ser responsable por sus actos; la obligación o voluntad de aceptar responsabilidad por o dar cuenta de sus acciones”.

El *Business for Social Responsibility* (BSR) define la RSC como “la consecución del éxito comercial a través del respeto de los valores éticos, la gente, la sociedad y el entorno natural”. Es decir, la RSC es una forma de alcanzar las expectativas legales, éticas, comerciales y de cualquier otro tipo que tenga una sociedad sobre la empresa y tomar decisiones que equilibren las demandas de los stakeholders. En la misma línea, el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) considera que la RSC es un elemento clave para un futuro sostenible y desde 1997 ha querido contribuir entorno al debate del concepto, ofreciendo una perspectiva empresarial sobre el tema. El WBCSD sostiene que la RSC es “la responsabilidad permanente de la empresa de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de la vida de los trabajadores y sus familias, la comunidad local y la sociedad en general” (Alén et al., 2006).

El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) define la *Responsabilidad Social Corporativa*, de forma amplia, como: “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. En esta línea, Araque (2004) conciben la RSC como un acto libre, voluntario, supererogatorio, conducido por la empresa ante la plena conciencia y conocimiento de lo que esa acción implica, y por el que se integran en la gestión, principios morales e intereses de diversos grupos sociales (*stakeholders*). Como indica este autor, si las decisiones organizativas pueden tener consecuencias que van más allá de lo puramente económico, la empresa no puede sustraerse al esfuerzo por examinar cuidadosamente sus alternativas antes de que se adopten, y asumir sus repercusiones. En definitiva, se trata de crear estructuras decisionales, donde no sólo cuenten los propietarios o se subordinen sistemáticamente los intereses de otros grupos a los intereses de los propietarios.

La RSC implica que la empresa no se preocupa solamente de la maximización del beneficio sino que además tiene en cuenta el impacto de sus decisiones y estrategias sobre otros agentes partícipes o *stakeholders*. Para el análisis de la RSC, en la medida en que presenta una cierta complejidad teórica y práctica, suelen tomarse las dimensiones que la componen. Así, prácticamente la totalidad de los autores cuando tratan de analizar la RSC incluyen la dimensión ética (Ferrell, Fraedrich y Ferrell, 2005; Samuel y Saarir, 2004; Carroll, 1999). Para Carroll (1999), la responsabilidad ética representa el comportamiento y las normas éticas que la sociedad espera de las empresas. Por tanto, todo comportamiento de la empresa requiere un análisis y reflexión ética, considerando que la toma de decisiones tiene consecuencias que deben respetar el derecho y evitar perjuicio de los stakeholders. De ahí que la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*) sea ya un enfoque clásico en la literatura sobre RSC.

Es evidente que existe una necesidad de comprender la naturaleza, los antecedentes y las consecuencias de la RSC (Maignan y Ferrell, 2004), así como sus dimensiones. Como respuesta, han surgido varios marcos teóricos de referencia que explican el concepto RSC y sus dimensiones. Según Maignan et al. (1999), la RSC se puede abordar desde una doble perspectiva. Un primer enfoque (Carroll, 1979, 1991 y 1999; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991a y Lewin, Tomoaki, Carroll y Bart (1995), se debe a Carroll (1979) el cual busca categorizar los diferentes tipos de responsabilidades corporativas y trata de responder a la pregunta ¿cuáles son las responsabilidades de un negocio?. Un segundo enfoque lo aporta la Teoría de stakeholders (Clarkson, 1995; Cornell y Shapiro, 1987; McGuire, Sundgren y Schneeweis, 1988; Donaldson y Preston, 1995; Jones, 1995; Freeman, 1984; Mitchell, Agle y Wood, 1997). La orientación de la empresa hacia los stakeholders pretende dar respuesta a la pregunta, ¿frente a quién es responsable un negocio?, es decir, cuáles son los grupos involucrados en las decisiones empresariales. Como consecuencia, para integrar ambos enfoques, surge una corriente paralela y complementaria de investigación que examina el papel del negocio en la sociedad bajo denominación de “*corporate citizenship*” (Maignan, et al., 1999; Maignan y Ralston, 2002; e Insch, 2008).

Comenzando con el “*modelo piramidal*” de Carroll (1979, 1991 y 1999), su conceptualización de la RSC comprende cuatro dimensiones o componentes: responsabilidades económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas. Las cuales dependen sucesivamente unas de otras y deben responder a las expectativas que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado. La representación gráfica en cuatro responsabilidades de la figura 1, sugirió a Carroll, (1979) una ponderación de 4-3-2-1, para las dimensiones económicas, legales, éticas y discrecionales, respectivamente. Posteriormente, apoyándose en esta ponderación, Carroll (1991) realizó otra representación del constructo de RSC en forma tronco-piramidal donde las responsabilidades económicas constituyen la base de la pirámide (véase la figura 1).

Figura 1. La responsabilidad social corporativa por Carroll

1	Responsabilidades Discrecionales
2	Responsabilidades Éticas
3	Responsabilidades Legales
4	Responsabilidades Económicas

Las categorías de responsabilidad social de Carroll  
Fuente: adaptado a partir de Carroll (1979, p.499)



Pirámide de la responsabilidad social corporativa de Carroll  
Fuente: adaptado a partir de Carroll (1991, p.42)

**Aupperle, Carroll y Hatfield (1985)** establecieron una dicotomía entre el componente económico descrito como "preocupación por el performance económico" y los tres componentes no-económicos (legal, ético, y discrecional) denotados como "preocupación por la sociedad". Consideraban que la orientación social de una organización podía evaluarse de manera apropiada comparando la importancia de los tres componentes no-económicos respecto al componente económico, pues una gran "preocupación por la sociedad", indica una alta orientación de la organización hacia la responsabilidad social.

**Wood (1991a)** integraron la mayor parte del trabajo anterior en una reconocida definición de *Social Corporate Performance* (CSP): "CSP es la configuración de los principios de responsabilidad social, de procesos de "respuesta social" (*Social Responsiveness*) y de la existencia de una política y programas diseñados para manejar las relaciones sociales de la firma y los impactos sociales (resultados observables) de dichas acciones, programas y políticas sociales" (**Wood 1991a, p.693**). Es decir, el CSP describe los principios, los procesos y resultados de la promulgación de la RSC de la organización. **Wood (1991a)** destacó tres tipos principales de procesos de RSC: La gestión ambiental, la gestión pública y la gestión de stakeholder. El modelo de CSP de Wood es mostrado en la Figura 2.

Figura 2. Modelo de performance social corporativo de Wood (adaptado de Wood, 1991)

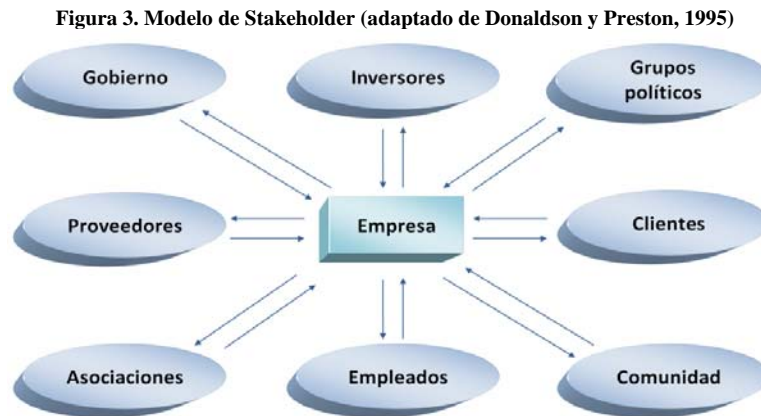


Tratando de complementar la conceptualización de **Wood (1991a)** aparece un segundo enfoque fundamentado en la "Teoría Stakeholder" (**Clarkson, 1995; Cornell y Shapiro, 1987; McGuire et al., 1988; Donaldson y Preston, 1995; Jones, 1995; Freeman, 1984; Wood y Jones, 1995; Mitchell, et. al., 1997**). El argumento principal de la "Teoría Stakeholder" indica que una firma puede realzar simultáneamente los intereses de sus accionistas y de otros stakeholders relevantes. Las ideas de **Freeman (1984)** sobre esta teoría proporcionó un lenguaje y el marco necesario para examinar cómo se relaciona una firma con sus stakeholders o "cualquier grupo o individuo



quienes puede afectar o ser afectado por el logro de objetivos de la organización” (Freeman, 1984, p.46), o bien “de la corporación” (Freeman, 2004, p.299).

Evan y Freeman (1993, p.102-103) creen que la teoría de stakeholders debe redefinir el objetivo de la corporación: “el objetivo mismo de la firma es, a nuestro parecer, servir como vehículo para coordinar los intereses de stakeholders”. Y además dicha gestión, según Donaldson y Preston (1995, p.89-90) “debe equilibrar las reclamaciones opuestas de múltiples stakeholders para alcanzar ese objetivo”. Desde esta perspectiva, para este autor, el éxito en la satisfacción de los intereses de múltiples stakeholder -en vez de la reunión de criterios económicos y financieros convencionales- constituiría la prueba última del performance corporativo (véase la figura 3). De otra forma, si no intervienen otros factores, las empresas que practican la gestión de stakeholder serán relativamente más acertadas en términos de performance financiero.



Los modelos de stakeholder de la firma han recibido, en años anteriores, un considerable apoyo (Donaldson y Preston, 1995; Ezzamel y Watson, 1997; Hart, 1995a; Kay y Silberston, 1995), no sólo debido a problemas éticos por el exclusivo privilegio de intereses del accionista, sino también por razones de eficacia económica. Argumentan que en aras de la eficacia económica se requiere que los ejecutivos de las firmas ejerzan acciones discrecionales en un camino de favorecer los intereses de otros stakeholders, como clientes y proveedores. Los directivos operan de esta forma porque, si otros stakeholders percibieran que la acción discrecional directiva siempre fuera ejercida a favor de una parte (p.e., accionistas o los mismos directivos), no estarían dispuestos a establecer negocio con las susodichas firmas. Desde esta perspectiva, una firma económicamente acertada necesariamente será aquella cuya dirección adopta estrategias y políticas corporativas que facilitan el mantenimiento de un equilibrio apropiado entre los intereses de los diferentes stakeholders.

A partir de las seis cuestiones claves sociales de interés para gerentes y estudiantes de gestión propuestas por Carroll (1979)<sup>5</sup>, Berman, Wicks, Kotha y Jones (1999), enfocan cinco áreas importantes de operaciones de la firma dirigidas hacia los principales stakeholders: empleados, medioambiente, diversidad en el puesto de trabajo, clientes y cuestiones de seguridad de producto y relaciones con la comunidad, dejando fuera de su estudio el gobierno corporativo. Los antecedentes de las cuestiones anteriores manifiestan que una gestión adecuada de las seis relaciones claves de stakeholder puede afectar el performance financiero de la firma. Se han ofrecido numerosos argumentos teóricos en cuanto a por qué se puede esperar que un determinado modo de gestión afecte al performance financiero de la firma. Es evidente que no se puede entender la Responsabilidad Social Corporativa sin la Gestión de Stakeholder. Como consecuencia, para integrar los dos enfoques anteriores, surge una corriente paralela y complementaria de investigación que examina el papel del negocio en la sociedad bajo denominación de “*corporate citizenship*”. Este nuevo marco combina la conceptualización de las responsabilidades de la firma a través de las “cuatro dimensiones” de Carroll (1979) y los “Principios de Responsabilidad Corporativa Social” de Wood (1991a) con la “Teoría de stakeholders”. Maignan, Ferrell y Hult (1999, p.260) definen este concepto como “la situación de los negocios en cuanto a sus responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales, que les son asignadas por sus diferentes stakeholders”. Para estos autores el concepto de “*corporate citizenship*” es el que mejor define la integración de las literaturas sobre el performance social corporativo y la gestión de stakeholder, considerándola como una práctica de negocio potencialmente beneficiosa, tanto en términos de marketing interno como externo, asociada a mayores niveles de compromiso de empleados, lealtad del cliente y performance de negocio.

<sup>5</sup> Según Carroll (1979), existen seis cuestiones claves sociales de interés para gerentes y estudiantes de gestión: comunidades locales, diversidad, tratamiento a empleados, medioambiente, seguridad y calidad de producto y gobierno corporativo. Las mismas que utilizaron Mattingly y Berman (2006) en un trabajo posterior, a excepción de la cuestión gobierno corporativo.

Siguiendo a *Carroll (1979)* y *Clarkson (1991, 1995)*, se espera que el “corporate citizenship” varíe de forma continua entre los límites de la pro-actividad a la reactividad. Un negocio es reactivo en términos de “corporate citizenship” cuando éste rechaza las responsabilidades asignadas por sus grupos de stakeholder. Una firma se considera activa cuando es consciente de ello, prevé y encuentra las demandas de sus stakeholders. La literatura sobre “respuesta social” corporativa ha reconocido a *Carroll (1979)* la clasificación de la filosofía de la “respuesta social” en cuatro categorías: *reactivo*, *defensivo*, *acomodaticio* y *activo*. Mientras que las organizaciones reactivas niegan sus responsabilidades sociales y hacen menos de lo dispuesto por las normas sociales, los negocios activos prevén responsabilidades futuras y realizan acciones más allá de las exigencias mínimas. Esta clasificación contribuye decisivamente a evaluar el grado de implicación de una organización en la “citizenship” económica, legal, ética y discrecional. Esta conceptualización de la “respuesta social” corporativa de *Carroll (1979)*, es distinto a la noción de “corporate citizenship”. Realmente, una organización sensibilizada socialmente puede decidir dirigir presiones sociales moviéndose en entornos de menor exigencia o cambiando expectativas sociales por otras actividades. Por el contrario, una empresa socialmente ejemplar actúa más allá de sus responsabilidades asignadas. Por consiguiente, mientras una empresa socialmente ejemplar es sensible a su entorno social, un negocio sensible no es necesariamente una empresa socialmente ejemplar.

El estudio posterior de *Maignan y Ralston (2002)* investiga la naturaleza de principios de la RSC, procesos y cuestiones de stakeholder discutidas en páginas WEB. Definen la RSC integrando los enfoques de *Wood (1991a)* y la teoría de stakeholders, como “principios y procesos para reducir al mínimo los impactos negativos de la empresa y maximizar sus impactos positivos sobre cuestiones seleccionadas de stakeholder”. Los principios representan los “inputs” motivacionales del compromiso hacia la RSC, mientras que los procesos designan los procedimientos directivos e instrumentos utilizados por los negocios para llevar a la práctica sus principios motivacionales (Véanse las tablas 1 y 2).

**Tabla 1. Categorización Principios y procesos RSC indicados en páginas WEB por Maignan y Ralston (2002)**

PRINCIPIOS MOTIVADORES RSC
<b>1. Value-driver RSC.</b> La RSC es presentada como parte de la cultura de la empresa, o como una expresión de sus valores principales.
<b>2. Performance-driver RSC.</b> La RSC es presentada como una parte de la misión económica de la firma, como un instrumento para mejorar su performance financiero y su posición competitiva.
<b>3. Stakeholder-driver RSC.</b> La RSC es presentada como una respuesta a las presiones y examen de uno o más grupos de stakeholders.
PROCESOS RSC
<b>1. Programas filantrópicos.</b> La empresa presenta un programa de filantropía formalizado con una misión clara y procedimientos de aplicación para asignar donaciones y subvenciones.
<b>2. Patrocinios.</b> La empresa presenta patrocinios dirigidos hacia la ayuda financiera, una causa justa o caridad, como un tipo de iniciativa de responsabilidad.
<b>3. Voluntarismo.</b> La empresa presenta los programas que permiten a empleados trabajar para una buena causa durante horas de trabajo pagadas.
<b>4. Código de ética.</b> La empresa habla del contenido y/o puesta en práctica de un código de ética o conducta.
<b>5. Programas de calidad.</b> La empresa describe un programa formal de calidad de producto/servicio como una forma de iniciativa de responsabilidad.
<b>6. Salud y programas de seguridad.</b> La empresa presenta programas formales de la salud y seguridad dirigidos hacia uno o más grupos de stakeholders como una forma de iniciativa de responsabilidad.
<b>7. Gestión de impactos ambientales.</b> La empresa habla de actividades dirigidas hacia la disminución del impacto negativo de actividades productivas sobre el ambiente natural.

**Tabla 2. Categorización de Cuestión de stakeholders discutidos en páginas WEB por Maignan y Ralston (2002)**

STAKEHOLDERS DE COMUNIDAD
<b>1. Arte y cultura.</b> La empresa habla de su apoyo a organizaciones, actividades, actores y objetos vinculados a las artes o cultura nacional.
<b>2. Educación.</b> La empresa presenta su apoyo a actividades dirigidas a la mejora de oportunidades educativas y calidad de la educación recibida por poblaciones fuera de la firma.
<b>3. Calidad de Vida.</b> La empresa expresa su dedicación a la mejora de la calidad de Vida y bienestar de las comunidades en las que la firma funciona, o sociedad como un todo*.
<b>4. Seguridad.</b> La empresa muestra preocupación por la seguridad de las personas en las comunidades del entorno de sus operaciones productivas.
<b>5. Protección del ambiente.</b> La empresa muestra preocupación por la conservación del ambiente natural en general o en las comunidades donde la firma funciona.

<b>STAKEHOLDERS DE CLIENTE</b>
1. <i>Calidad.</i> La empresa presenta el logro de una alta calidad de producto/servicio como parte de su compromiso hacia la responsabilidad social.
2. <i>Seguridad.</i> La empresa muestra preocupación por la seguridad de sus clientes en relación con sus actividades de producción o productos/servicios.
<b>STAKEHOLDERS DE EMPLEADO</b>
1. <i>Igualdad de oportunidades.</i> La empresa expresa su compromiso de ofrecer las mismas oportunidades en la contratación y promoción de todos los empleados independientemente de su raza, sexo, edad, o discapacidad.
2. <i>Salud y seguridad.</i> La empresa expresa su preocupación por proteger la seguridad de sus empleados en el lugar de trabajo con un nivel de salud total.
<b>ACCIONISTAS</b>
La empresa expresa su compromiso de garantizar la participación de stakeholders en el gobierno corporativo y/o la información apropiada de accionistas.
<b>PROVEEDORES</b>
La empresa expresa su dedicación al dar las mismas oportunidades a proveedores en los términos de sexo, raza, tamaño, y/o asegurar los proveedores que aseguran.

\* Esta categoría excluye las iniciativas incluidas en otras categorías, como programas educativos o protección del ambiente, aunque sean actividades que también pueden terminar en el incremento del bienestar de la comunidad.

Esta definición fue posteriormente adoptada por *Basil y Erlandson (2008)*, para evaluar la presentación de actividades RSC en los *sitios WEB* de empresas canadienses. Proponen una categorización de actividades RSC separando las actividades que requiere la integración de comportamientos con una causa externa (RSC externo) de las que no integran una entidad externa (RSC interno). Identifican siete tipos de actividades RSC: *el código de ética, la política ambiental, salud y seguridad, el programa de voluntariado del empleado, las donaciones de caridad, el patrocinio de acontecimientos y el marketing relacionado con una causa* (tabla 3).

**Tabla 3. Codificación de categorías de actividades relevantes RSC según Basil y Erlandson (2008).**

Actividad RSC		Explicación
RSC Interno	El código de ética	La empresa perfila un conjunto específico de principios dirigentes / normas éticas. Estas declaraciones y documentos expresamente fueron mencionados
	La política ambiental	La empresa declara una política de reducción al mínimo del impacto ambiental negativo o una política de beneficio al ambiente natural como parte de sus prácticas de negocio.
	Salud y la seguridad	La empresa tiene una política específica de seguridad y salud en el lugar y/o hace un esfuerzo directo para asegurar que la seguridad de aquellos en comunidades circundantes es encontrada o excedida.
RSC Externo	El programa de voluntariado del empleado	La empresa anima a sus empleados a ofrecerse su tiempo en varios acontecimientos alrededor de las comunidades en las que están localizados.
	Las donaciones de caridad	La empresa hace donaciones monetarias registradas a organizaciones benéficas.
	El patrocinio de acontecimientos	La empresa patrocina acontecimientos de comunidad. Como un torneo de golf nacional, un equipo de fútbol o un festival cinematográfico
	El marketing relacionado con una causa	La empresa se implica en una causa no lucrativa, haciendo una donación para cada transacción

Continuando con la corriente de investigación “*corporate citizenship*”, *Insch (2008)* utiliza este enfoque para analizar las responsabilidades medioambientales definiendo “*corporate environmental citizenship*” como “*el estado de los negocios en cuanto al grado de asunción de las responsabilidades medioambientales económicas, legales, éticas y discrecionales que les son asignadas por sus diferentes stakeholders*”. A partir de aquí se habla de “*corporate citizenship Económica*”, “*corporate citizenship Legal*”, “*corporate citizenship Ética*”, “*corporate citizenship Discrecional o Filantrópica*” y también recientemente se habla de “*corporate citizenship medioambiental*” (*Insch 2008*).

Las investigaciones de *Maignan y Ralston (2002)*, *Basil y Erlandson (2008)* e *Insch (2008)* sugieren que las empresas de todo el mundo usen su página WEB para mostrar sus comportamientos de RSC. Puesto que la comunicación eficaz de la RSC es esencial si una empresa quiere lograr la máxima ventaja competitiva y considerando el alto predominio del uso de internet en los países desarrollados, el sitio WEB de la empresa representa un medio excelente para demostrar su RSC. Los *sitios WEB* “*actúan como un instrumento de comunicaciones fácilmente accesible al gran público, para indicarles la naturaleza de la corporación*” (*Bondy, Matten y Moon, 2004, p.452*) y son visitados por una amplia variedad de stakeholders. Los *sitios WEB* representan una versión oficial de como la empresa desea ser vista por una amplia variedad de stakeholders (*Bondy, et. al., 2004*) así como un instrumento universal para la diseminación de la información.

### 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA FRANQUICIA, ¿CÓMO SE HA MEDIDO?

En el marco de la franquicia, la responsabilidad social corporativa (RSC) ha tenido escasa atención en la literatura académica y moderada atención en las revistas profesionales de Franchising (*Pipes, 2007*). Para

encontrar algún antecedente debemos remontarnos al trabajo de *Simmons y Aupperle (1991)* para la International Society of Franchising que pensamos puede ser considerado como pionero en la investigación académica sobre RSC y Franchising. En este trabajo los autores utilizan una muestra de 113 directivos del Franchising, para estudiar la relación de la responsabilidad social con el “performance financiero” del franquiciador. Para medir la RSC, se apoyaron en tres de las cuatro dimensiones desarrolladas por *Carroll (1979)* y testadas en estudios anteriores. Concretamente trabajaron con las dimensiones ética, legal y filantrópica de forma individual y combinada.

Posteriormente, *Díez y Navarro (2007)* midieron la RSC a través de uno de sus componentes básicos: la dimensión ética. Para ello utilizaron una variable binaria que indica la pertenencia (valor 1) o no (valor 0) a la Asociación Española de Franquiciadores (AEF). La muestra que utilizaron estaba compuesta por las 211 franquicias de mayor facturación en España el año 2004 recogidas en la revista “En Franquicia”, “Ranking 211 empresas de mayor facturación”, nº 81 de octubre de 2005. Aunque hay divergencia según la fuente de datos, esta muestra equivale a aproximadamente la tercera parte de las franquicias existentes en España.

En ese mismo año, *Alvarado Walecka (2007)* en su estudio sobre la naturaleza de la Responsabilidad Social Empresarial Percibida por los consumidores y su efecto en la Reputación. En un principio consideraron las dimensiones de Carroll, pero un análisis factorial confirmatorio les indicó que las dimensiones legal y ética constituían un solo factor al que llamaron dimensión ético-legal. Es decir midieron la “RSE percibida” mediante tres dimensiones: *económica, ética-legal y filantrópica*. Sus resultados le indicaron que la RSE es percibida por los consumidores entrevistados como un constructo multidimensional constituido, al menos, por las dimensiones previstas Económica, Ético-legal y Filantrópica.

Posteriormente, *Kaufmann y Bhattacharya (2008)* midieron el nivel de actividad RSC examinando las páginas WEB de los sistemas de franquicia. Utilizaron una medida binaria de actividad RSC, como variable dependiente. Clasificaron las actividades RSC del franquiciador en cuatro categorías: *filantrópicas, patrocinios, marketing de causa y voluntarismos*. Establecieron una muestra de 100 sistemas de franquicia seleccionando una franquicia de cada 10 del listado alfabético de *Bond's Franchise Guide 2007*. De las 100 franquicias de la muestra, resultaron 29 comprometidas con actividades RSC. Consideraron que “independientemente del objetivo de la responsabilidad social corporativa, ya sea de negocio o altruista, es importante que la RSC se haga intencionadamente evidente a su segmento de consumidor objetivo” (*Kaufmann y Bhattacharya, 2008*). Por ello examinaron los sitios WEB de las empresas de la muestra para averiguar si realizaban actividades de RSC y en qué medida. Las empresas típicamente revelan su participación en RSC de los siguientes modos. En primer lugar, algunas empresas tienen archivos con nombres como “*Community Affairs/Charitable Events*” (Acontecimientos de Asuntos/Caritativo de Comunidad) o “*Community service*” (trabajo comunitario) sobre sus sitios web. En segundo lugar, la mayor parte de empresas anuncian sus actividades RSC en “*Press room*” (centro de prensa) o “*News*” (noticias) sobre sus páginas WEB. Y finalmente, algunas referencias de la actividad RSC estaban contenidas en el vínculo “*About us*” (sobre nosotros). En los casos en los que los autores no encontraron ninguna actividad RSC, clasificaban al franquiciador con la etiqueta “*Non CSR*”, es decir, ninguna actividad en RSC. Concluyen que aunque la actividad de RSC esté presente en la industria del Franchising, puede que lo esté, generalmente, a nivel algo inferior que en los negocios estadounidenses.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. MUESTRA

La muestra utilizada comprende 211 empresas franquiciadoras que obtuvieron mayores ventas en España durante el año 2004, recogidas en la revista “En Franquicia”, “Ranking 211 empresas de mayor facturación”, nº 81 de octubre de 2005. Aunque hay divergencias según la fuente de datos, esta muestra equivale aproximadamente a la tercera parte de las franquicias que había en España en ese momento. Esta base de datos se ha ido completando con otras fuentes de información y con la información recogida de las páginas WEB de las empresas que la conforman. Debemos hacer notar que aunque la muestra seleccionada se refiere a las franquicias de mayor facturación, algunos datos significativos son similares a la media de la totalidad del sistema de franquicia español. Según el Anuario de Franchisa de 2005 el porcentaje de unidades franquiciadas en el sistema era del 75 %, en nuestra muestra es del 76 %. Según el Anuario de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) del 2005, el 81,69% de las enseñanzas eran de origen español y el 18,31 % de origen extranjero, en nuestra muestra, el 82,94 % son cadenas de origen nacional y el 17,06 % de origen internacional. Como podemos ver, algunos indicadores muestrales muy relevantes son similares al total nacional.



## 4.2. MEDIDA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA FRANQUICIA

En nuestro caso no fue factible utilizar los rating de reputación existentes como Fortune, KLD o MERCO, debido a la naturaleza de la muestra objeto de nuestro estudio compuesta por 211 enseñas del total de la población de las cadenas de Franquicias existentes en España, las cuales por sus características no suelen aparecer en dichos listados. Superar todos los problemas de medida de la RSC fue un objetivo primordial. Tratamos de medir la responsabilidad social corporativa de las principales franquicias que operan en el mercado español, integrando, el enfoque de las **cuatro dimensiones de RSC de Carroll (1979)** -responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales- considerando adicionalmente la **dimensión ambiental** (enfoque de “Corporate Environmental Citizenship” de *Insch, 2008*), y el enfoque de la **Teoría de stakeholders (Clarkson, 1995; Cornell y Shapiro, 1987; McGuire et al., 1988; Donaldson y Preston, 1995; Jones, 1995; Freeman, 1984; Mitchell, et. al., 1997)**.

Abordamos la medida de la RSC a partir de cuatro categorizaciones halladas en la literatura. En primer lugar, “las seis cuestiones claves sociales de interés” según *Carroll (1979)* y *Mattingly y Berman (2006)*: *comunidades locales, diversidad, tratamiento a empleados, medioambiente, seguridad y calidad de producto y gobierno corporativo*. En segundo lugar, los principios y procesos RSC indicados en páginas WEB según *Maignan y Ralston (2002)*: *programas filantrópicos, patrocinios, código de ética, programas de calidad, gestión de impactos ambientales*. En tercer lugar, las cuestiones de stakeholders discutidas en páginas WEB según *Maignan y Ralston (2002)*: *stakeholders de comunidad (seguridad, protección del medioambiente) stakeholders de clientes (calidad y seguridad del producto y /o servicio), stakeholders de empleados (igualdad de oportunidades, salud y seguridad del empleado)*. Y en último lugar, la codificación de categorías de actividades RSC relevantes según *Basil y Erlandson (2008)*: *El código de ética, la política ambiental, salud y la seguridad, las donaciones de caridad y el patrocinio de acontecimientos*.

La medición de la responsabilidad social corporativa (véase tabla 4) de las principales franquicias que operan en el mercado español, ha supuesto examinar el nivel de actividad en RSC y la creación de una base de datos en la que se han almacenado los contenidos sobre temas RSC encontrados en cada una de las franquicias. La estructuración de la base de datos se ha realizado en base a las responsabilidades ética, legal, filantrópica, medioambiental, y la responsabilidad frente a clientes y empleados. La metodología seguida para el tratamiento de estas responsabilidades relevantes se expone a continuación.

Tabla 4. Medida de la RSC en el marco del Franchising

ENFOQUE	COMPONENTES RSC	MEDIDAS RSC
Dimensiones de Carroll (1979)	<b>ÉTICA</b>	Pertenencia a la AEF
	<b>LEGAL</b>	Registro de franquiciadores
	<b>FILANTRÓPICA</b>	Patrocinio Fundaciones caritativas o donaciones
“Corporate Environmental Citizenship” de Insch (2008)	<b>MEDIOAMBIENTAL</b>	Preocupación por el medioambiente Sistema de gestión ambiental (ISO 14001)
Teoría de stakeholders (Clarkson, 1995; Cornell y Shapiro, 1987; McGuire et al., 1988; Donaldson y Preston, 1995; Jones, 1995; Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997)	<b>CLIENTES</b>	Calidad y seguridad del producto y/o servicio Sello de calidad (ISO 9001:2000; ISO 9002)
	<b>EMPLEADOS</b>	Salud y seguridad de empleados
		Diversidad (no discriminación de empleados)

Sobre la **Responsabilidad Ética**, una gran parte de los autores (*Ferrell, et. al., 2005; Samuel y Saarir, 2004; Carroll, 1999*), incluyen la dimensión ética en sus estudios. La responsabilidad ética de una cadena de franquicia puede ser medida a través de su pertenencia a la Asociación Nacional de Franquiciadores (AEF). Pues la entrada del franquiciador en la asociación supone un acto de responsabilidad ética social, lo cual implica el compromiso de cumplimiento de los principios y normas éticas del Código Deontológico de la AEF. Como contrapartida, todo miembro de la asociación puede utilizar el sello de asociado de la AEF que supone una garantía frente a candidatos a franquiciados y la sociedad en general. El asociado además de pagar la cuota estipulada, debe acatar y respetar los estatutos de la asociación y lo que es más importante adquiere un compromiso ético a través del código ético de la AEF. Por todo ello, el código ético de la franquicia se revela como uno de los elementos fundamentales dispuestos al servicio de la franquicia y la buena imagen de la misma; e implica un compromiso de contratos equilibrados, completos, precisos, etc. Por tanto, la pertenencia o no a la AEF puede ser considerado como un buen indicador de la responsabilidad ética de la franquicia. Para su medición se procedió a identificar las franquicias que son miembros de la AEF.

Sobre la **Responsabilidad Legal** observamos que el *Registro de Franquiciadores* incluye aquellas franquicias que pretenden desarrollar su actividad en más de una comunidad autónoma. Fue creado en 1998 con el fin de

tener un control, por parte de la administración pública, de las empresas que ejercen su actividad bajo la fórmula de la franquicia; y pretende velar por el buen funcionamiento del sistema. De esta forma, al registrarse, el franquiciador cumple con una de sus responsabilidades legales hacia la sociedad. Por ello, se consideró que un buen indicador de la responsabilidad legal fuera la inscripción, por parte del franquiciador, en el registro de franquiciadores. Para su medición se consultó el registro de franquiciadores, identificando las empresas inscritas, su código de registro, así como el año de registro que nos indica el número de años que el franquiciador lleva cumpliendo con su responsabilidad legal. Sin embargo el código ético de la AEF y el registro de franquiciadores no abarcan todo el espectro de responsabilidades de la franquicia. El registro de franquiciadores se circunscribe a la dimensión legal, mientras que el código de la AEF, tiene carencias de contenido ético sobre otros importantes comportamientos sociales de la franquicia como son los patrocinios, donaciones caritativas, preocupación y gestión medioambiental, preocupación por la calidad y seguridad del producto y/o servicio, preocupación por la salud y seguridad de los empleados y, por último, la diversidad.

Estos contenidos los consideramos incluidos en las **Responsabilidades Filantrópica, Medioambiental, frente a Clientes y Empleados**. Sobre estas responsabilidades, observamos que con mayor frecuencia las empresas dedican recursos sustanciales a iniciativas dirigidas a la comunidad, la protección del medio ambiente y programas de apoyo de minorías (*Kaufmann y Bhattacharya, 2008*). Una de las razones de este comportamiento social puede deberse a la presión que los consumidores ejercen sobre las empresas para que sean responsables socialmente. Pues “la mayor parte de los consumidores tienen en cuenta el estado de la responsabilidad social de una empresa en sus decisiones de compra” (*Cone, 2004*). A esto es necesario añadir las conclusiones de la revisión, las cuales indican que los consumidores están dispuestos a recompensar a aquellas empresas que satisfacen sus expectativas sobre la responsabilidad social. Continuando con el razonamiento y considerando el alto predominio del uso de internet en los países desarrollados, tanto para individuos como para negocios y la importancia creciente de este medio, el *sitio WEB* de la empresa representa un medio excelente para demostrar su RSC. Creemos que el examen de los *sitios WEB* de las franquicias que operan en el mercado español será una contribución de valor a nuestro entendimiento sobre la RSC en este entorno concreto. Por esto, la medición de las *responsabilidades filantrópica, medioambiental, frente a clientes y empleados*, la realizamos mediante el análisis de contenido de los *sitios WEB* de las principales franquicias que operan en el mercado español. Para ello, examinamos, en primer lugar, la página principal o “home” del *sitio WEB* de la franquicia y después las páginas de segundo y tercer nivel del tipo “A cerca de...”, “quiénes somos”, “historia”, “filosofía” o “nuestra empresa”, “producto” o “servicio”, “noticias”, “sala de prensa” o “news”, “fundación” o “información corporativa”, “política medioambiental”, “empleados” o “recursos humanos” y también, en archivos tipo “pdf” sobre declaraciones RSC de la franquicia. Las páginas de los *sitios WEB* que contenían declaraciones referentes a las temas RSC tratados en este apartado, las fuimos almacenando en carpetas (una por franquicia), conformando y estructurando nuestra base de datos. En el apartado 5 sobre resultados presentamos el listado de las páginas *WEB* analizadas, donde se incluye la medida global compuesta obtenida por cada una de las franquicias de la muestra.

Concretamente sobre la **Responsabilidad filantrópica**, los efectos de relaciones de comunidad sobre el performance financiero no están suficientemente claros. Los trabajos de *Altman (1998)* y *Waddock y Boyle (1995)* sugieren que las empresas reorienten relaciones de comunidad corporativas para encajar proyectos estratégicos más amplios. *Altman* realizó entrevistas a gerentes y ejecutivos sobre relaciones de comunidad hallando que “muchos de ellos creen que la participación en la comunidad es un imperativo de negocio que frecuentemente crea ventaja competitiva” (*Altman, 1998*). La investigación de apoyo está basada en análisis de caso, sin embargo, también existen amplios estudios sobre el impacto financiero por participación en la comunidad, los cuales examinan la filantropía corporativa (*Wood y Jones, 1995*). Otros investigadores han sugerido que las buenas relaciones de comunidad ayudan a obtener ventaja competitiva de la firma por beneficios fiscales, una disminución de carga reguladora y la mejora en calidad del trabajo local (*Waddock y Graves, 1997*). Las declaraciones encontradas referentes a la responsabilidad filantrópica las clasificamos en dos grupos, las relacionadas con “patrocinios” de la empresa de acontecimientos de la comunidad (torneos deportivos, festivales de música, etc.) y los contenidos sobre “fundaciones caritativas y donaciones caritativas” que la empresa organiza con objetivos benéficos (la empresa hace donaciones monetarias registradas a organizaciones benéficas, o bien dispone de programas filantrópicos con una misión clara y procedimientos de aplicación para asignar donaciones y subvenciones). Estos contenidos los hallamos principalmente en la página tipo “noticias”.

Concretamente sobre la **Responsabilidad medioambiental**, varios argumentos planteados en investigaciones anteriores respaldan que la preocupación por el medioambiente podría realzar el “performance financiero” de la firma. Primero, la actividad en cuestiones medioambientales puede bajar los costes por el cumplimiento con las regulaciones presentes y futuras ambientales (*Dechant, Altman, Downing, y Keeney, 1994; Hart, 1995b;*

*Shrivastava, 1995*). Segundo, la “respuesta social” medioambiental puede realzar la eficacia de la firma y favorecer la disminución de los costes de operaciones (*Russo y Fouts, 1997; Shrivastava, 1995*). Tercero, las firmas pueden crear el distintivo “ecológico” para sus productos con el consiguiente efecto de atracción de potenciales clientes, creando de esta forma una ventaja competitiva para las firmas (*Shrivastava, 1995*). Y por último, una empresa medioambientalmente activa, no sólo evita los costos de reacciones negativas por parte de los stakeholders claves, además también puede mejorar la imagen de la firma y realzar la lealtad de esos stakeholders claves como clientes, empleados y gobierno (*Dechant et al., 1994; Hart, 1995b; Shrivastava, 1995*). Los contenidos RSC encontrados referentes a la responsabilidad medioambiental fueron de dos tipos, por un lado, la “preocupación por el medioambiente” (la empresa muestra preocupación por la conservación del medioambiente en general o en las comunidades donde opera), y por otro, si ésta disponía de “Sistema de Gestión Ambiental” conforme las norma ISO 14001<sup>6</sup>.

Concretamente sobre la **Responsabilidad frente a clientes**, mucha investigación se ha ocupado de evaluar los efectos que las relaciones con el cliente producen sobre el performance financiero de la firma. Sin embargo, la mayor parte de esta investigación, ha evaluado el impacto de actividades irresponsables de las firmas. *Frooman (1997)* observó que existe evidencia inequívoca proporcionada por estudios de casos que examinan las reacciones de mercado producidas por la irresponsabilidad corporativa y el comportamiento ilegal. Concretamente, el valor de mercado de las firmas disminuye con dichas actividades negativas. Los estudios que investigaron las reacciones a peticiones de devolución de un determinado producto (*Bromiley y Marcus, 1989; Davidson y Worrell, 1988; Hoffer, Pruitt, y Reilly, 1988*), coherentemente hallaron reacciones de mercado fuertemente negativas. Estos resultados sugieren que los inversores esperan que los clientes reaccionen al recordar anuncios de acciones por pleito o un menor patrocinio, afectando directa y negativamente a la empresa. También existen razones para un sentido positivo (*Waddock y Graves, 1997*), las percepciones positivas del cliente sobre la calidad y seguridad del producto pueden producir al aumento de las ventas o disminución de gastos asociados con relaciones de stakeholder. Los contenidos hallados referentes a responsabilidad frente a clientes los agrupamos en dos tipologías. En el primer tipo incluimos las declaraciones que expresan la “preocupación de la empresa por el cliente” (la empresa expresa su dedicación a la mejora de la calidad de vida y bienestar de las comunidades en las que opera), así como las relacionadas con la “calidad y seguridad del producto o servicio” (la empresa presenta el logro de una alta calidad de producto/servicio como parte de su compromiso hacia la responsabilidad social) y en el segundo grupo consideramos si la empresa disponía del sello de calidad ISO 9001:2000 (la empresa dispone de un programa formal de calidad de producto/servicio como una forma de iniciativa de responsabilidad). Este sello de calidad solía aparecer en la página principal de la franquicia, pero no siempre ocurría de este modo. También se encontró esta información en el registro de franquiciadores, por ello, para medir esta variable revisamos los sitios web de las franquicias conjuntamente con los datos disponibles en el registro de franquiciadores.

Por último, sobre la **Responsabilidad frente a empleados**, diversos trabajos teóricos y alguna evidencia empírica sugieren que los empleados de una firma pueden afectar su “performance financiero” (*Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Youndt, Snell, Dean, y Lepak, 1996*). Trabajos anteriores posiciona los recursos humanos (RH) como una fuente de ventaja competitiva y de valor para las firmas (*Huselid, 1995; Pfeffer, 1994*). Hablando en términos generales, esta ventaja es alcanzada por la eficacia aumentada o crecimiento del ingreso diferencial (*Becker y Gerhart, 1996*). Aunque la evidencia indique que hay un conjunto universal de “Benchmarking” en RH que pueden beneficiar todas las organizaciones, buenos motivos teóricos (*Becker y Gerhart, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Youndt et al., 1996*) y alguna evidencia empírica también sugieren que la estrategia RH de la firma sea importante para realzar el “performance financiero” (*Youndt et al., 1996*). Se han planteado en la literatura muchos argumentos sobre las razones para una influencia positiva derivada del empleo de mano de obra diversa, sobre el performance financiero, aunque no existen pruebas empíricas significativas. La carencia de diversidad puede causar el volumen de ventas más alto y el ausentismo de empleados contrariados (*Robinson y Dechant, 1997; Thomas y Ely, 1996*). La diversidad puede realzar la capacidad de una firma para atraer el mejor talento al puesto de trabajo, independientemente de la raza, identidad étnica, o género (*Robinson y Dechant, 1997; Thomas y Ely, 1996*). También se ha argumentado que la diversidad del empleado mejora la capacidad de una firma para relacionarse con una amplia clientela y competir con mayor eficacia en el mercado global y diverso (*Robinson y Dechant, 1997; Thomas y Ely, 1996*). También, según *Berman, et al. (1999)* “una mano de obra diversa puede proporcionar ahorros de coste para la firma,

---

<sup>6</sup> La norma ISO 14001, aceptada internacionalmente, establece la implantación de un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre la sostenibilidad de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Con el compromiso de toda la organización, permite lograr ambos objetivos. ISO 14000 es una normativa sobre los requisitos del sistema de gestión medioambiental. Su objetivo es establecer procedimientos para aquellas actividades que puedan generar impactos medioambientales.

realzar sus capacidades productivas y ampliar sus mercados”. En referencia a responsabilidad frente empleados se han observado dos temas RSC, uno sobre la “salud y seguridad de los empleados” (la empresa expresa su preocupación por proteger la seguridad de sus empleados en el lugar de trabajo con un nivel de salud total) y otro, referente a la “diversidad” (la empresa expresa su compromiso de ofrecer las mismas oportunidades en la contratación y promoción de todos los empleados independientemente de su raza, sexo, edad, o discapacidad). Estos contenidos se encontraron en páginas WEB tipo “empleados” o “recursos humanos” y también, en archivos tipo “pdf” sobre declaraciones RSC de la franquicia.

## 5. RESULTADOS

A partir de todos los aspectos plantados en el apartado metodológico anterior, se ha creado una medida global de RSC para el año 2008 (véase tabla 5) como la suma de los componentes anteriormente descritos, de forma que a mayor valor, mayor responsabilidad social corporativa ejerce la cadena. El valor máximo que puede tomar la variable es 9 (0= “no es socialmente responsable”; 1=“RSC muy baja”; 2=“RSC baja”; 3=“RSC media baja”; 4=“RSC media”; 5=RSC media alta”; 6=“RSC alta”; 7=“RSC muy alta”, 8= “RSC extremadamente alta”, 9=“RSC excelentemente alta”). Esta recogida de información a través de las páginas WEB de estas empresas se ha llevado a cabo entre los meses de octubre y noviembre del 2008. La información sobre la inscripción en el registro de franquiciadores o asociación española de franquicia se refiere al año 2007, que es el último para el que existen datos publicados.

Tabla 5. Medida global compuesta de la RSC en el franchising español para el año 2008\*

Rk	Enseña	Página Web 2008	ETICA	LEGAL	PATROCINIOS	DONACIONES	FILANTR.	PREOC..AMB.	S.G.A.	MEDIOAMB.	Q/SG .PTO.	SELLO CALIDD	CLIENTES	SALUD Y SEG.	DIVERSIDAD	EMPLEDOS	RSC 2008
1	Dia %	<a href="http://www.dia.es">www.dia.es</a>	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	4
2	Spar	<a href="http://www.spar.es">www.spar.es</a>	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3
3	Viajes Marsans	<a href="http://www.marsans.es">www.marsans.es</a>	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	1	4
4	Condis Supermercats	<a href="http://www.condis.es">www.condis.es</a>	0	1	1	1	2	1	0	1	0	0	0	0	1	1	5
5	Mc Donald's	<a href="http://www.mcdonalds.es">www.mcdonalds.es</a>	1	1	1	1	2	1	0	1	1	0	1	0	0	0	6
6	Seur	<a href="http://www.seur.es">www.seur.es</a>	0	1	1	1	2	0	0	0	1	1	2	0	0	0	5
7	MRW	<a href="http://www.mrw.es">www.mrw.es</a>	1	1	1	1	2	0	0	0	1	0	1	0	1	1	6
8	Barceló Viajes	<a href="http://www.barceloviajes.com">www.barceloviajes.com</a>	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	0	1	1	8
9	Merkamueble	<a href="http://www.merkamueble.com">www.merkamueble.com</a>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
10	BonArea	<a href="http://www.bonarea.es">www.bonarea.es</a>	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	2	0	0	0	4
11	Tele Pizza	<a href="http://www.telepizza.es">www.telepizza.es</a>	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4
12	Mango/Mng	<a href="http://www.mango.com">www.mango.com</a>	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	6
13	Burger King	<a href="http://www.burgerking.es">www.burgerking.es</a>	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	5
14	The Phone House	<a href="http://www.phonehouse.es">www.phonehouse.es</a>	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
15	Intersport	<a href="http://www.intersport.es">www.intersport.es</a>	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2

\*Por razones de espacio solo se muestran las 15 primeras enseñas de la muestra de un total de 211.

## 6. DISCUSIÓN. MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA RSC

La naturaleza multidimensional de la RSC se manifiesta a través de diferentes comportamientos: *inversiones en equipos de control de contaminación o estrategias ambientales, el tratamiento de mujeres y minorías, la naturaleza de los productos producidos, relaciones con clientes, relaciones de comunidad y programas filantrópicos* (Wood, 1991a, 1991b; Aupperle et al., 1985; Aupperle, 1991; Wolfe y Aupperle, 1991; Gephart, 1991); y debido a que se comporta de forma diferente en cada sector industrial con características, historia y funcionamiento diferente (Waddock y Graves, 1997), y en el entorno de la franquicia tiene comportamiento diferente según el “sector de operación” y la “estrategia de distribución” de las enseñas (Rondán, Gámez, Díez, Navarro y Rodríguez, 2009), se deduce que **no existe consenso** en la medición de la RSC y su evaluación cuantitativa **es considerablemente difícil**. A esto es necesario añadir que las medidas utilizadas en el trabajo empírico frecuentemente eran unidimensionales, y se aplicaban a muestras pequeñas de empresas. Por consiguiente, se deduce que **poca claridad se ha conseguido sobre la medida de RSC** y existe una necesidad clara de una medida multidimensional aplicada a los distintos sectores industriales, pero aislando cada uno de ellos y empleando muestras de empresas mayores.

Igualmente **no existe acuerdo general** sobre la metodología de medición relacionada con la medida de RSC. Al respecto, Wolfe y Aupperle (1991) observan que “es difícil construir una medida de RSC realmente representativa, debido en parte a su complejidad y porque las medidas de una dimensión aislada proveen una



*perspectiva demasiado limitada sobre, cómo funciona una empresa en los dominios sociales relevantes*". Esta complejidad de la RSC es generalmente aceptada en la literatura por muchos académicos, coincidiendo en que la noción RSC es un "constructo" complejo multidimensional (Wartick y Cochran, 1985; Carroll, 1991; Wood, 1991a; Roman, Hayibor y Agle, 1999; Waddock y Graves, 1997; Griffin y Mahon, 1997; Swanson, 1999; Rowley y Berman, 2000).

Ullmann (1985) también observó que es necesario "el desarrollo de un índice total, que abarque los diferentes criterios para que las organizaciones puedan ser clasificadas en términos de su performance social total", y de esta forma poder estudiar la complejidad del comportamiento social. En muchos casos, se utilizan indicadores subjetivos, como la encuesta a miembros de Facultad de Negocios (Moskowitz, 1972), encuesta a miembros de estudiantes de negocio (Heinze, 1976). Otros estudios han confiado en medidas indirectas de RSC, en particular estudios perceptuales que usan ratings reputacionales como el índice Fortune (McGuire et al., 1988; Herremans, Akathaporn y McInnes, 1993; Preston y O'Bannon, 1997). Es considerablemente confuso conocer, exactamente, qué miden estos indicadores, pues están basados en evaluaciones y criterios subjetivos, por lo que han recibido numerosas críticas. En otros casos, los investigadores emplean divulgaciones de anuarios oficiales corporativos para accionistas o informes RSC. Normalmente, en el análisis de contenido se mide el grado de información de actividades RSC en varias publicaciones de empresas y sobre todo en anuarios. Esto puede consistir, simplemente, en identificar si un ítem determinado (como el control de contaminación) es discutido cualitativamente o numéricamente, o si contiene un número de Ítems. Una fuente comúnmente usada para el análisis de contenido es una serie de estudios dirigidos por Beresford (1973, 1975, 1976).

El análisis de contenido tiene dos ventajas significativas. Primero, una vez que las variables particulares han sido seleccionadas (un proceso subjetivo), el procedimiento es razonablemente objetivo. Por lo tanto los resultados son independientes de la investigación particular. Segundo, al ser una técnica más mecánica, son posibles mayores tamaños de muestra. Sin embargo, el análisis de contenido también tiene algunas desventajas. La elección de variables a medir es subjetiva. Los informes RSC y anuarios representan "aquello que las firmas dicen hacer", y en realidad puede ser muy diferente de "aquello que hacen". Seguramente las firmas son conscientes de estas cuestiones. Luego se podría considerar que las firmas irresponsables socialmente tendrían un mayor incentivo en "parecer buenas empresas" en sus informes anuales. No existe ningún modo de determinar empíricamente si los datos de comportamientos sociales revelados por las corporaciones, están infra o sobre-divulgados, pues existen pocas empresas con informes RSC verificados externamente. Y además, la información proporcionada está basada en preguntas abiertas acerca de las impresiones subjetivas en la gestión. Según Ullmann (1985, p.541) "la divulgación social no puede ser relacionada con el comportamiento social y, por tanto, la divulgación no puede ser substituta de RSC sin una previa verificación empírica"; su propia conclusión era que la divulgación social era un débil indicador de la RSC. A pesar de esto, algunos estudios usan sólo medidas de divulgación, como los trabajos de Bowman y Haire (1975), Fry y Hock (1976), Belkaoui (1976), Bowman (1976), Bowman (1978), Ingram (1978), Preston (1978a), Abbott y Monsen (1979), Anderson y Frankle (1980), Ingram y Frazier (1983), Cowen, Ferreri y Parker, (1987) y Patten (1991).

Según con Cochran y Wood (1984), ni el análisis de contenido, ni los índices de reputación pueden ser considerados medidas totalmente adecuadas de RSC. Sin embargo, KLD usa una combinación de revisiones: declaraciones financieras, artículos sobre empresas en la prensa popular, diarios académicos (diarios sobre leyes), e informes de gobierno para evaluar CSP a lo largo de once dimensiones. Basándose en esta información, KLD construyó el *Domini 400 Social Index* (DSI 400), el equivalente funcional del índice *Standard & Poors 500*, para firmas socialmente responsables. El índice de KLD según Griffin y Mahon (1997) es una medida más adecuada, pero está sujeta a cuestiones asociadas de cómo deberían ponderarse los diferentes componentes y el hecho de que un componente pueda ser, potencialmente, tanto una fortaleza como una debilidad. De las diversas dimensiones consideradas en la base de datos KLD, cinco se han utilizado frecuentemente en la investigación (Turban y Greening, 1997). Estas cinco dimensiones son: *relaciones de comunidad, diversidad (tratamiento de mujeres y minorías), relaciones de empleado, medioambiente y la calidad de producto*. De esta forma, la base de datos KLD proporciona una apreciación multidimensional del performance social corporativo de la firma. Lo importante es la factibilidad para utilizar en nuestras investigaciones los rating de reputación existentes como Fortune, KLD o MERCQ. En referencia a dicha factibilidad, nuestro trabajo propone una alternativa de medición de la RSC, también basado en datos secundarios, para aquellas enseñanzas que, por su idiosincrasia, no aparecen en los listados de los rating de reputación existente, como ocurre para el caso de las franquicias que operan en el mercado español.

## 7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

De la revisión de la literatura se deduce que la responsabilidad social corporativa tiene una naturaleza multidimensional que se manifiesta a través de diferentes comportamientos respecto a *responsabilidades éticas, legales, filantrópicas*, como aquellas iniciativas orientada a fundaciones caritativas o donaciones, *responsabilidades medioambientales* como la manifestación por la enseña de su preocupación por el medioambiente o el desarrollo e implantación de sistemas de gestión ambiental, *responsabilidades frente a clientes* como las cuestiones de seguridad del producto o servicio, o detentar el sello de calidad ISO correspondiente, *responsabilidades frente a empleados*, ocupándose de la salud y seguridad de éstos o favoreciendo la diversidad en el puesto de trabajo, *responsabilidades relacionadas con la comunidad y el gobierno corporativo*.

La RSC además se comporta de forma diferente en cada sector industrial y su evaluación cuantitativa es considerablemente difícil de realizar, por todo lo cual no existe consenso en la medida de RSC. En el trabajo empírico realizado hasta el momento ha utilizado frecuentemente medidas unidimensionales que se aplicaban a muestras pequeñas de empresas, arrojando poca claridad sobre la medida de RSC. Existe, por tanto, una necesidad clara de una medida multidimensional aplicada a los distintos sectores industriales, pero aislando cada uno de ellos y empleando muestras de empresas mayores.

La complejidad de la RSC es generalmente aceptada en la literatura por muchos académicos, coincidiendo en que la noción RSC es un “constructo” complejo multidimensional (*Wartick y Cochran, 1985; Carroll, 1991; Wood, 1991a; Roman et al., 1999; Waddock y Graves, 1997; Griffin y Mahon, 1997; Swanson, 1999; Rowley y Berman, 2000*). Esta complejidad, provoca que no pueda existir acuerdo general sobre la metodología de medición de la RSC.

Considerando el desarrollo, características e imagen del Franchising, éste debería constituir un importante campo de investigación sobre Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo existen escasas investigaciones a nivel mundial sobre este tema. Desde esta perspectiva nuestro trabajo es ciertamente novedoso al introducir la franquicia en los estudios sobre RSC. En este campo la investigación hemos presentando una forma de medir de la RSC de una muestra importante de cadenas franquiciadoras que operan en España incluyendo componentes que intentan recoger todos los aspectos que según la literatura revisada debe recoger la RSC. Estos aspectos son las responsabilidades ética, legal, filantrópica, medioambiental, frente a los clientes y a los empleados (*Carroll, 1979; Shrivastava, 1995; Hart, 1995b; Robinson y Dechant, 1997; Waddock y Graves, 1997; Maignan, Ferrell y Hult, 1999; Maignan y Ralston, 2002; Mattingly y Berman, 2006; Basil y Erlandson, 2008; Insch, 2008; Kaufmann y Bhattacharya, 2008*). Esta forma de medir la responsabilidad social en la franquicia es una aportación relevante de este estudio, ya que no es frecuente encontrar una medida de responsabilidad social corporativa en el ámbito de la franquicia que recoja todas las componentes anteriores. Y también es necesario destacar la dificultad que tuvimos en la identificación de las actividades RSC en las complejas páginas WEB de las franquicias españolas. Teniendo en cuenta que no existen índices de RSC para la franquicia, análogos a los existentes como Fortune, KLD o MERCO. La medida de las diversas responsabilidades sociales en el ámbito de la franquicia en años venideros, se antoja fundamental si queremos profundizar en estudios futuros sobre la relación entre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y los Resultados Empresariales (RE) del sistema de franquicia (relación RSC-RE).

Un aspecto a considerar es la baja puntuación general de las cadenas respecto a la responsabilidad social corporativa, ya que teniendo en cuenta que 9 es el nivel máximo, tal como se ha medido la variable RSC, los valores medios por sectores o estrategia superan el valor de 3. Esto indica que en general, las franquicias que operan en España no han logrado una buena puntuación para esta variable, lo que indica un escaso compromiso con las dimensiones que la forman.

Como limitación es necesario decir que el estudio sobre la RSC es válido para la franquicia en España, por tanto, realizar la medición de la RSC en otros contextos y países es fundamental. Por otra parte, la muestra utilizada no representa a la totalidad de las franquicias que operan en España (211), pues se utilizó un Ranking de Franquicias que recoge las cadenas de mayores ventas. Precisamente, en futuras investigaciones pretendemos ampliar el estudio al total de la población de las franquicias existentes en el mercado español. Ello nos permitiría clasificar las empresas de franquicia de acuerdo con la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE), lo que nos daría una visión más detallada del tema de investigación.

Una posible mejora de esta investigación consistiría en incluir datos primarios y no únicamente secundarios como sucede en la mayor parte de los trabajos realizados hasta la fecha sobre este tema en la franquicia. Con este aspecto metodológico se podría dirigir la obtención de información no solo a los franquiciadores, sino también a los franquiciados. En un trabajo futuro se podría examinar la fuente de actividad de la RSC. Es decir tratar de

identificar y diferenciar aquellos comportamientos sociales atribuibles directamente al franquiciador, de los atribuibles a los franquiciados.

Este trabajo representa un punto de partida de un importante proyecto de investigación, más ambicioso y con mayor envergadura, que tratará de conocer la naturaleza de la relación entre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y los Resultados Empresariales (RE) del sistema de franquicia.

## 8. REFERENCIAS

- Alon, I. (1999): "The Internationalization of U.S. Franchising Systems", *New York: Garland Publishing*.
- Alon, I. (2001): "The use of franchising by U.S.-based retailers", *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 9, pp. 111-122.
- Aaronson, S. (2001): "Can Corporations Promote Global Corporate Citizenship?" *National Policy Association*, [www.multinational-guidelines.org/oecd/Documents/booklet.htm](http://www.multinational-guidelines.org/oecd/Documents/booklet.htm) [16/5/2002].
- Abbott, W.F. y Monsen, R.J. (1979): "On the measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 3, pp. 501-515.
- Abreu, R., David, F. y Crowther, D. (2005): "Corporate Social Responsibility in Portugal: Empirical evidence of corporate behavior", *Corporate Governance*, vol. 5, n° 5, pp. 3.
- Alén, M.E., González, E. y Rodríguez, L. (2006): "Benchmarking en Responsabilidad Social Corporativa: Una Revisión", en "Límites de la Responsabilidad Social de la Empresa", Edit. Kliksberg, B. & Mercado, C., *Oleiros (A Coruña)*, pp. 138-146.
- Allouche, J. y Larouche, P. (2005a): "A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance", *Revue de Gestion des Ressources Humaines, Paris*, Jul-Sep, n° 57, pp. 18-41.
- Allouche, J. y Larouche, P. (2005b): "The Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance. A survey", en Allouche, J. (Ed.), *Corporate Social Responsibility, Performance and Stakeholders, Chapter 1, London: Palgrave Macmillan*.
- Altman, B.W. (1998): "Corporate community relations in the 1990s: A study in transformation", *Business & Society*, vol. 37, pp. 221-227.
- Alvarado, A. y Walesska, M. (2007): "Naturaleza de la Responsabilidad Social Empresarial Percibida por los consumidores y su efecto en la Reputación", Documento de Investigación de la *Universidad de Quintana Ro, Campus Cozumel-México y la Universidad del Zulia-Venezuela*.
- Anderson, J. y Frankle, A. (1980): "Voluntary social reporting: an iso-beta portfolio analysis", *The Accounting Review*, vol. 55, n° 3, 467-479.
- Aquino, N. y Rondán, F.J. (1999): "La franquicia en España: el sector de la hostelería-restauración y el sector de la confección-moda", *Comunicación procedente de las actas del XIII Congreso Nacional y IX Hispano-Francés*, pp. 333-339.
- Araque, R.A. (2002) "Una aportación al debate sobre el Libro Verde de la responsabilidad social de la empresa", *Revista de Fomento Social, Córdoba, Etea*, vol. 57, n° 228, pp. 595-628.
- Araque, R.A. (2004), "Factores condicionantes de la responsabilidad social de la empresa: los límites de lo posible", *Revista de Fomento Social*, n° 235, pp. 553-591.
- Argandoña, A. (1998): "La teoría de los stakeholders y el bien común", *Documento de Investigación, Universidad de Navarra*, Enero, n° 355.
- Arlow, P. y Gannon, M.J. (1982): "Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance", *Academy of Management Review*, vol. 7, n° 2, pp. 235-241.
- Aupperle, K.E. (1991): "The use of forced choice survey procedures in assessing corporate social orientation", en J.E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 12, p. 269-280.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B. y Hatfield, J. (1985): "An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 446-463.
- Basil, D.Z. y Erlandson, J. (2008): "Corporate Social Responsibility website representations: A longitudinal study of internal and external self-presentations", *Journal of Marketing Communications*, vol. 14, n° 2, pp. 125-137.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 779-801.
- Belkaoui, A. y Karpik P.G. (1989): "Determinants of the corporate decision to disclose social information", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 2, n° 1, pp. 36-51.
- Belkaoui, A. (1976): "The impact of the disclosure of the environmental effects of organizational behavior on the market", *Financial Management*, vol. 5, pp. 26-31.
- Beresford, D.H. (1975): Social responsibility disclosure in 1974 Fortune 500 annual reports. *Ernst & Ernst, 1975*.
- Beresford, D.R. (1973): Compilation of social measurement disclosures in Fortune 500 annual reports-1973. *Ernst & Ernst, 1973*.
- Beresford, D.R. (1976): Social responsibility disclosure-1975 survey of Fortune 500 annual reports, *Ernst & Ernst, 1976*.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. y Jones, T.M. (1999): "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 5, pp. 488-506.
- Bondy, K., Matten, D. y Moon, J. (2004): "The adoption of voluntary codes of conduct in MNCs: A three-country comparative study", *Business and Society Review*, vol. 109, n° 4, pp. 449-477.
- Bordonaba, V., Lucia, L. y Polo, Y. (2004): "Análisis de los Recursos Intangibles en la Franquicia: Imagen y Reputación", Documento de investigación, *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Alicante*.
- Bowman, E.H. (1976): "Strategy and the weather", *Sloan Management Review*, vol. 17, pp. 49-58.
- Bowman, E.H. (1978): "Strategy, Annual Reports, and Alchemy", *California Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 64-71.
- Bowman, E.H. y Haire, E.M. (1975): "A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, vol. 18, n° 2, pp. 49-58.
- Bromiley, P., y Marcus, A. (1989): "The deterrent to dubious corporate behavior: Profitability, probability, and safety recalls", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 233-250.
- Carroll, A. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 497-506.
- Carroll, A. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, n° 4, pp. 39-48.
- Carroll, A. (1999): "Corporate Social Responsibility and Society", *Business & Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.
- Castrogiovanni, G.J. y Justis, R.T. (2002): "Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors", *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n° 2, pp. 98-108.

- Caves, P.E., y Murphy, W.F. (1976): "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, vol. 42, pp. 572-586.
- Chan, P.S. y Justos, R.T. (1993): "To Franchise or Not to Franchise?", *Management Decision*, vol. 31, pp. 22-26.
- Clarkson, B.E. (1991): "Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model." *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 12, pp. 331-358.
- Clarkson, B.E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- Cochran, P.L. y Wood, R.A. (1984): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 42-56.
- Cone INC. (2004): "The 2004 Cone Corporate Citizenship Study", [http://www.coneinc.com/Pages/pr\\_30.html](http://www.coneinc.com/Pages/pr_30.html)
- Cornell, B. y Shapiro, A. (1987): "Corporate stakeholders and corporate finance", *Financial Management*, vol. 16, pp. 5-14.
- Cortina, A. (1998): "Ética de la Empresa", *Editorial Trotta*, Madrid.
- Cortina, A. (2006): "La Responsabilidad Social Corporativa y la Ética Empresarial", en Vargas, L. (2006): "Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar", *Editorial Aranzadi. Cizur Menor (Navarra)*, pp. 109-120.
- Cowen, S., Ferreri, L. y Parker, D. (1987): "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency based analysis", *Accounting Organizations and Society*, vol. 12, n° 2, pp. 111-122.
- Dant, R.P., Kaufmann, P.J. y Paswan, A.K. (1992): "Ownership Redirection in Franchised Channels", *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 11, pp. 33-44.
- Davidson, W. N., y Worrell, D. L. (1988): "The impact of announcements of corporate illegalities on shareholder returns", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 195-200.
- Davis, K., Frederick, W.C. y Blomstrom, R.L. (1980): "Business and society concepts and policy Issues", 4th ed., *New York: McGraw-Hill*.
- Dechant, K., Altman, B., Downing, R.M. y Keeney, T. (1994): "Environmental leadership: From compliance to competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 8, n° 3, pp. 7-28.
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 949-969.
- Delery, J. y Doty, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.
- Díez, E.C. y Galán, J.L. (1989): "El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales", *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, n° 30, pp. 31-42.
- Díez, E.C. y Navarro, A. (2007): "La responsabilidad social corporativa en el sistema de franquicia", en *Innovation, Entrepreneurship, Knowledge and Enterprise in Competitiveness*, Ed. Brandão, Porto, pp. 1030-1048.
- Díez, E.C. y Rondán, F.J. (2004): "La investigación sobre franquicia", *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, n° 3, pp. 71-96.
- Díez, E.C., Navarro, A. y Rondán, F.J. (2005): "El sistema de franquicia", ed. *Pirámide*, Madrid.
- Díez, E.C., Navarro, A. y Rondán, F.J. (2006): "La Responsabilidad Social en el Sistema de Franquicia: Propuesta de un Código de Ética Óptimo", *Los Límites de la Responsabilidad Social de la Empresa, A Coruña (España)*, *AEDEM*, vol. 2, pp. 109-123.
- Díez, E.C., Rondán, F.J. y Navarro, A. (2004): "Research on franchising", en *Global business: coping with uncertainty*, I.M.D.A. (International management development research yearbook), Edited by Kaynak, E. y Harcar, T. Maastricht (Holanda), pp. 430-437.
- Donaldson, T. y Preston, L.E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
- Drucker, P.F. (1984): "Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, vol. 26, n° 2, pp. 53-63.
- Elango, B. y Fried, V.H. (1997): "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n° 3, pp. 68.
- Evan, W.M. y Freeman, R.E. (1993), "A stakeholder theory of the modern corporation: Katian capitalism", en Donaldson, T. y Werhane, P.H. (Eds.), *Ethical Issues in Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 66-71.
- Ezzamel, M., y Watson, R. (1997): "Wearing two hats: The conflicting control and management roles of nonexecutive directors", en K. Keasey, S. Thompson, y M. Wright (Eds.), *Corporate governance*, Oxford: Oxford University Press, pp. 54-79.
- Ferrell, O, Fraedrich, J. y Ferrell, L. (2005): "Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases", *Houghton Mifflin Company, Boston*.
- Freeman, R.E. (1984): "Strategic Management: A Stakeholder Approach", *Boston: Pitman/Ballinger*.
- Freeman, R.E. (2004): "The Stakeholder Approach Revisited", *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, vol. 5, n° 3, pp. 228-241.
- Friedman, M. (1962), "Capitalismo y Libertad", *Rialp*, Madrid.
- Frooman, J. (1997): "Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: A meta-analysis of event studies", *Business & Society*, vol. 36, pp. 221-249.
- Fry, F. y Hock, R. (1976): "Who claims corporate responsibility? The biggest and the worst", *Business and Society Review/Innovation*, vol. 18, pp. 62-85.
- Gallo, M.A. (1980): "Responsabilidades sociales de la empresa", *Universidad de Navarra*, Pamplona.
- Gephart, R.P. (1991): "Multiple methods for tracking corporate social performance: Insights from a study of major industrial accidents", en J.E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 12, pp. 359-385.
- Griffin, J.J. y Mahon, J.F. (1997): "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate", *Business & Society*, vol. 36, n° 1, pp. 5-31.
- Hart, O. (1995a): "Corporate governance: Some theory and implications", *Economic Journal*, vol. 105, pp. 678-689.
- Hart, S. (1995b): "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 986-1014.
- Heinze, D.C. (1976): "Financial correlates of a social involvement measure", *Akron Business and Economic Review*, vol. 7, n° 1, pp. 48-51.
- Henderson, D. (2001): "Misguided virtue: false notions of corporate social responsibility", *New Zealand business roundtable, jube*, disponible en [http://www.nzbr.org.nz/documents/publications/publications-2001/misguided\\_virtue.pdf](http://www.nzbr.org.nz/documents/publications/publications-2001/misguided_virtue.pdf).
- Herremans, I.M., Akathaporn, P. y McInnes, M. (1993): "An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 7/8, pp. 587-604.
- Hoffer, G. E., Pruitt, S. W., Y Reilly, R. J. (1988): "The impact of product recalls on the wealth of sellers: A reexamination", *Journal of Political Economy*, vol. 96, pp. 663-670.
- Huselid, M. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.
- Ingram, R.W. (1978): "An investigation of the Information Content of (Certain) Social Responsibility Disclosures", *Journal of Accounting Research*, vol. 16, n° 2, pp. 270-285.
- Ingram, R.W. y Frazier, K.B. (1983): "Narrative disclosures in annual reports", *Journal of Business Research*, vol. 11, pp. 49-60.



Insch, A. (2008): "Online communication of Corporate Environmental Citizenship: A study of New Zealand's electricity and gas retailers", *Journal of Marketing Communications*, vol. 14, n° 2, pp. 139-153.

Jones, T.M. (1995): "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, pp. 404-37.

Kaufmann, P.J. y Bhattacharya, C.B. (2008): "Corporate Social Responsibility in Franchise Systems", *International Society of Franchising Conference, Palais du Grand Large Saint-Malo*, France.

Kay, J. y Silberston, A. (1995): "Corporate governance", *National Institute Economic Review*, vol. 3, pp. 84-97.

Lewin, A.Y., Tomoaki, S. Carroll, U.S. y Bart, V. (1995): "Corporate Citizenship in Japan: Survey from Japanese Firms", *Journal of Business Ethics*, vol. 14, n° 2, pp. 83-101.

Maignan I. y Ralston, D.A. (2002): "Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 3, pp. 497-514.

Maignan, I., Ferrell, O.C. y Hult, G.T.M. (1999): "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 27, n° 4, pp. 455-469.

Maignan, I., y Ferrell, O.C. (2004): "Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32 n° 1, pp. 3-19.

Mattingly, J.E. y Berman, S. L. (2006): "Measurement of Corporate Social Action: Discovering Taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini Ratings Data", *Business and Society*, Chicago, vol. 45, n° 1, pp. 20-47.

Mcguire, J.B., Sundgren A. y Schneeweis, T. (1988): "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 4, pp. 854-872.

Mitchell, R., Agle, B., y Wood, D. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 853-886.

Moskowitz, M.R. (1972): "Choosing Socially Responsible Stocks", *Business and Society Review*, vol. 1, pp. 71-75.

Patten, D.M. (1991): "Exposure, legitimacy and social disclosure", *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 10, pp. 297-308.

Pfeffer, J. (1994): "Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force", *Boston: Harvard Business School Press*.

Pipes, K. (2007): "Going, Going Green!", *Franchise Update*, n° 4, pp. 10-15.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, pp. 56-68.

Preston, L.E. (1978a): "Corporate social performance and policy: A synthetic framework for research and analysis" in *Research in corporate social performance and policy*, Preston L.E. (ed.), Greenwich, CT: JAI Press, vol. 1, pp. 1-25.

Preston, L.E. y O'Bannon, D.P. (1997): "The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis", *Business and Society*, vol. 36, pp. 419-429.

Robinson, G., y Dechant, K. (1997): "Building a business case for diversity", *Academy of Management Executive*, vol. 11, n° 3, pp. 21-31.

Roman, R.M., Hayibor, S. y Agle, B.R. (1999): "The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait", *Business & Society*, vol. 38, n° 1, pp. 109-125.

Rondán, F.J., Gámez, J., Díez, E.C., Navarro, A. y Rodríguez, C.J. (2009): "Responsabilidad social corporativa en la franquicia: análisis por sectores y estrategia de distribución", *XIX Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica, Baeza 2009*, pp. 70.

Rondán, F.J., Navarro, A. y Díez, E.C. (2007): "Proposing New Variables for the Identification of Strategic Groups in Franchising", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 3, n° 4.

Rowley, T.J. y Berman, S. (2000): "A brand new brand of corporate social performance", *Business & Society*, vol. 39, pp. 397-418.

Russo, M. y Fouts, P. (1997): "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 534-559.

Samuel, J. y Saarir, A. (2004): "Corporate Social Responsibility Background and Perspectives", <http://www.infochangeindia.org/CorporatesrIbp.jsp>

Sethi, S.P. (1975): "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework", *California Management Review*, vol. 27, n° 3, pp. 58-64.

Shrivastava, P. (1995): "The role of corporations in achieving ecological sustainability", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 936-960.

Simmons, F.B. y Aupperle, K.E. (1991): "Corporate Social Responsibility and the Franchisor", *Proceedings of the International Society of Franchising*.

Swanson, D.L. (1999): "Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 506-521.

Thomas, D. y Ely, R. (1996): "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity", *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 5, pp. 79-90.

Turban, D.B. y Greening, D.W. (1997): "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Perspective Employees", *Academy of Management journal*, vol. 40, n° 3, pp. 658-672.

Ullmann, A. (1985): "Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance", *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 540-577.

Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 4, pp. 303-319.

Waddock, S.A. y Boyle, M.E. (1995): "The dynamics of change in corporate community relations", *California Management Review*, vol. 37, n° 4, pp. 125-140.

Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985): "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.

Wolfe, R. y Aupperle, K. (1991): "Introduction to corporate social performance: Methods for evaluating an elusive construct", en Post, J.E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 12, pp. 265-268.

Wood, D.J. (1991a): "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.

Wood, D.J. (1991b): "Social Issues in management: Theory and research in corporate social performance", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 383-406.

Wood, D.J. y Jones, R.E. (1995): "Stakeholders mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, n° 3, pp. 229-267.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J. y Lepak, D. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 836-866.

