
Irresponsabilidad Social Corporativa

Análisis conceptual y estudio de la percepción de ISC a través de la web change.org

Héctor Vidal Aliaga
vidalaliaga@gmail.com

Alumno del Programa de Doctorado en Empresa, Economía y Sociedad de la Universidad de Alicante. Diplomado en Gestión y Administración Pública, Licenciado en Ciencias del Trabajo, Master en RRHH y Organizaciones, Master en Asesoría Fiscal y Master en Nuevas Tecnologías para la Gestión de la Administración Pública.

RESUMEN

El artículo pretende realizar una revisión del estado de la ciencia en relación con la Irresponsabilidad Social Corporativa (ISC) haciendo referencia a las diferentes conceptualizaciones del mismo, su relación con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), las posibles causas que derivan en ella, así como sus consecuencias y las formas de prevenirla. Por último, se analiza la situación española a través de la web change.org, identificando los grupos de interés más proclives a la denuncia de las conductas consideradas irresponsables mediante un análisis por sectores empresariales, indicando los más receptivos a la acción ciudadana.

PALABRAS CLAVE

Irresponsabilidad Social Corporativa, ISC, Responsabilidad Social Corporativa, RSC, acción ciudadana.

ABSTRACT

This article aims to review the state of the art in the field of Corporate Social Irresponsibility (CSI) referring to its different conceptualizations, its relationship with Corporate Social Responsibility (CSR) the possible driving causes that lead to it and the consequences and ways to prevent it. Finally it is analyzed the Spanish situation through the web change.org, identifying the stakeholders most likely to report the irresponsible behavior through a business sector analysis, stating the most receptive to citizenship action.

KEY WORDS

Corporate Social Irresponsibility, CSI, Corporate Social Responsibility, CSR, citizenship action.

CÓDIGO JEL

M14

Fecha de recepción: 5 de julio de 2015

1. INTRODUCCIÓN

Desde finales de los 90, las empresas vienen integrando políticas de Responsabilidad Social Corporativa introduciendo valores como la responsabilidad medioambiental, la ética empresarial, la cooperación con determinadas causas o el respeto a los derechos de los trabajadores, en una progresión que dista de lo que pudiera ser considerado como una moda (Marín Rives y Rubio Bañón, 2008).

Sin embargo, es frecuente comprobar cómo los medios de comunicación nos muestran acciones carentes de unos mínimos éticos llevadas a cabo por estas empresas socialmente responsables (al menos al tenor de lo establecido en sus balances de RSC), que pueden ir desde la venta fraudulenta de acciones preferentes, hasta la no tan lejana muerte de trabajadores de subcontratas del sector textil en Bangladesh, pasando por otras como los daños medioambientales o la elusión fiscal, hechos éstos que deberían hacernos reflexionar sobre esta realidad dual.

La necesidad de entender esta nueva realidad ha llevado a un elevado número de investigadores (sobre todo estadounidenses y británicos) a recuperar el término de Irresponsabilidad Social Corporativa nacido en los años 70 para tratar de dar luz a esta nueva realidad, que Zizek (2009) define como "liberalismo comunista", en el que se da la paradoja de que las corporaciones "devuelven por una parte, lo que dañan por otra".

Los objetivos de este trabajo de investigación han sido: (1) revisar la literatura científica relativa a la Irresponsabilidad social corporativa, indicando los principales aspectos incluidos bajo este concepto; (2) analizar la literatura científica relativa a las causas que llevan a la ISC y las consecuencias negativas que de ella se derivan, así como las posibles herramientas existentes para reducir la ISC en las empresas; (3) recopilación y análisis de las quejas presentadas por los usuarios en la herramienta Change.org, identificando los aspectos relativos a la percepción de ISC derivados del análisis de las quejas planteadas.

2. CONCEPTO DE ISC Y SU RELACIÓN CON LA RSC

Si bien el concepto de Irresponsabilidad Social Corporativa fue acuñado por Armstrong (1977) a finales de los setenta, sólo recientemente ha entrado a formar parte de forma relevante en la investigación científica en lengua inglesa. Paradójicamente, y salvo el trabajo de Sáez, Barba, y Lago, (Análisis de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa de las multinacionales vascas: los casos de BBVA e Iberdrola., 2008), ninguna publicación en lengua española ha abordado esta materia, siquiera de forma transversal, siendo ésta una de las motivaciones de este artículo.

De acuerdo con Murphy y Schlegelilch (2013), la relación entre RSC e ISC en la gobernanza corporativa es una de las mayores tendencias en la investigación reciente en Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Estos estudios han salido a la luz para analizar algunos de los escándalos empresariales ocurridos en los Estados Unidos y Europa como consecuencia de acciones inmorales y eventualmente ilegales acaecidas por la falta de supervisión y de adecuados protocolos de gobernanza.

Como se ha dicho, fue Armstrong (1977) quien definió los actos corporativos irresponsables como (1) las decisiones de aceptar una alternativa considerada por la persona responsable como inferior a otra, cuando se tienen en cuenta los efectos sobre todas las partes, suponiendo generalmente una ganancia por una de las partes a expensas del total del sistema; ó (2) las decisiones que un ejecutivo consideraría inmoral a título personal. Esta definición, basada en el experimento Milgram (1974), sugiere que “el mal” no aparece necesariamente cuando las personas incumplen lo que entienden como su deber, sino, cada vez más, cuando conscientemente hacen lo que se espera de ellos, lo que debería llevar a las organizaciones a mayores cautelas en relación con las relaciones mantenidas con los distintos *stakeholders*.

Lin-Hi & Müller (2013) hacen referencia a la coexistencia potencial de comportamientos socialmente responsables e irresponsables, definiendo la ISC como las acciones empresariales que conducen a (potenciales) desventajas y/o daños a otros actores, indicando que (1) los actos de ISC pueden llevar consigo la violación de leyes, y (2) la violación de leyes se concibe como una condición suficiente pero no necesaria para definir la ISC. La existencia de contratos incompletos o las deficiencias de la legislación a escala global, pueden llevar a que las acciones empresariales dañen a otros incluso sin violar la ley. Estos autores identifican dos formas de ISC: intencionada e Involuntaria.

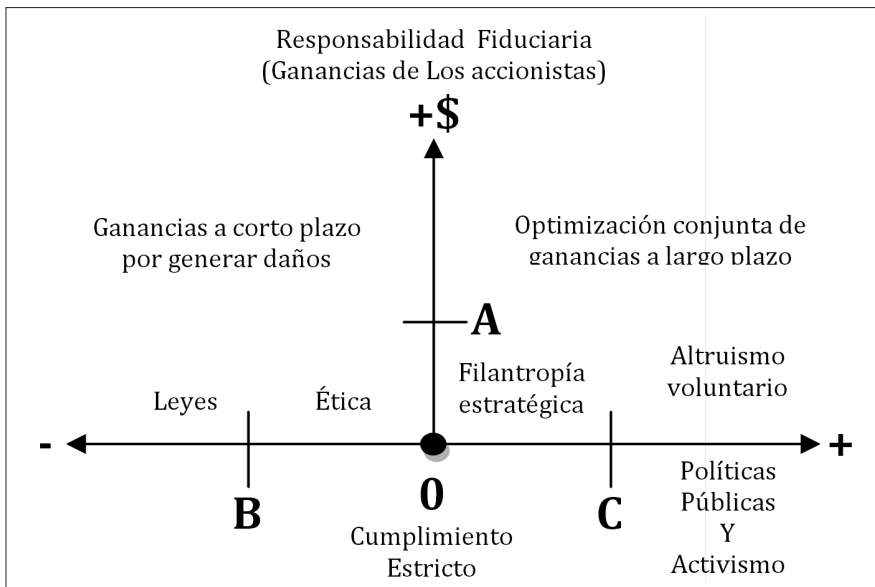
La ISC intencionada implica que las empresas emprenden acciones que deliberadamente dañan y/o dejan en desventaja a otros. La característica fundamental de la ISC involuntaria es que los (potenciales) daños y/o desventajas causados a otros no son infligidos directamente por una compañía. Por tanto, son una consecuencia no anticipada de ciertas actividades, pudiendo ser simplemente el resultado de una serie de eventos desafortunados. El carácter involuntario de la irresponsabilidad del daño a otros, sin embargo, no implica que las empresas no sean completamente inocentes.

Jones, Bowd, & Tench (2009) ligan su conceptualización a la RSC considerando que RSC e ISC son dos partes de un continuo. En áreas como la ética, la responsabilidad medioambiental y los recursos humanos, el contraste entre ambas es aparente. La estricta y estrecha orientación al beneficio caracteriza a las firmas irresponsables, mientras que las firmas que comulgan con la RSC,

toman en consideración múltiples *stakeholders* en su toma de decisiones. Las empresas socialmente irresponsables pueden operar de forma legal, sin ver un rol social mayor para la compañía.

Por último, (Windsor, 2013) considera que la ISC implica la violación de leyes y/o aspectos éticos más allá de las obligaciones legales con el propósito de obtener ganancias a corto plazo, que pueden llegar a ocasionar daños económicos en el largo plazo para los accionistas. Windsor entiende que son ganancias a corto plazo, dado que con el tiempo los actos irresponsables generan pérdidas de reputación que incidirán negativamente en los resultados de las empresas. Atendiendo a la Fig. 1, el punto A señalaría en el eje vertical la ganancia de los accionistas cuando se lleva a cabo un cumplimiento estricto en unas condiciones de mercado dadas. El punto B sería aquél en el que se cumplen los preceptos legales pero no los éticos y la ISC vendría representada por el área a la izquierda del punto 0, comprendiendo tanto los actos ilegales como los carentes de ética o amorales. El autor diferencia dentro de las acciones de RSC entre filantropía estratégica, que se correspondería con las acciones movidas únicamente por motivos de márketing o estratégicos, diferenciando ésta de la RSC filantrópica, movida únicamente por motivos éticos. Por último, señala las acciones de Responsabilidad Social llevadas a cabo por organizaciones que no tienen por objeto la obtención de beneficios, aspecto que define a las políticas públicas y el activismo.

Fig. 1. Relación entre el marco institucional y la estructura de negocio



Fuente: Windsor, 2013.

Lange, N.T. Washburn (2012) proponen tres factores que subrayan los atributos de la ISC: (1) el efecto indeseabilidad, basado en la evitación de riesgos, impulsos morales y normas de comportamiento moral; (2) la culpabilidad corporativa, que se basa en inferencias de causalidad y juicio de responsabilidad moral; (3) la no complicidad de las partes afectadas.

Por su parte, Perks, Farache, Shukla y Berry (2013) han considerado la ISC como implícitamente lo opuesto a la RSC, un fallo al actuar responsablemente y una percepción por los stakeholders de que hay efectos sociales negativos y externalidades indeseadas asociadas con la organización. Otros autores como (Kotchen & Moon, 2012) presentan un paradigma bien distinto, en tanto que consideran que la propia RSC, particularmente en aquellas empresas sometidas a un mayor escrutinio público, es consecuencia directa de su ISC: descubrieron que las empresas más dañinas tienden a hacer más “el bien” mediante RSC como forma de compensación de los comportamientos irresponsables.

3. CAUSAS DE LA ISC

A la vista de los estudios revisados, no podemos concluir que los investigadores hayan establecido un modelo claro para la determinación de las causas principales de la ISC, siendo ésta un área que requerirá de mayores avances teóricos. Cabe destacar, no obstante, las aportaciones realizadas por Armstrong y Green (2013), que señalan lo que para ellos son las tres principales fuentes de irresponsabilidad en las empresas: (1) el comportamiento de los superiores; (2) la búsqueda del beneficio propio a costa de la compañía por parte de los trabajadores, utilizando procedimientos inmorales; y (3), lo que podríamos llamar el seguidismo, que para los autores es la mayor fuente de comportamientos irresponsables en la empresa, en relación a las personas que siguen los dictados de sus roles incluso, cuando haciendo esto, causan daños.

Pearce & Manz (2014), por su parte, han alumbrado algunos de los factores que pueden llevar a la corrupción y la ISC, diferenciando los procedentes de perspectivas filosóficas que basan su estudio en el comportamiento moral, y las visiones psicológicas desarrolladas para examinar el comportamiento ético. Desde este punto de vista, el nivel del desarrollo cognitivo moral, el locus de control y el maquiavelismo estarían entre los factores que se han relacionado con el desarrollo de la ISC. Estos autores también inciden en la influencia del liderazgo en la ISC de las organizaciones, indicando que es potencialmente muy potente.

4. EFECTOS DE LA ISC

La ISC deriva en una variedad de consecuencias negativas para las empresas, que pueden abarcar: multas o pagos compensatorios que pueden llegar a afectar gravemente a los accionistas, como ha puesto de manifiesto el reciente caso Volkswagen (Reuters, 2016); pérdidas para el consumidor; daños reputacionales; pérdida de motivación de los trabajadores o cambios en las decisiones de los consumidores que pueden llegar a la voluntad de castigo a la marca.

4.1. Percepción negativa

La percepción por parte de los *stakeholders* es de gran relevancia, en tanto que sus actitudes como lealtad o compromiso organizacional de los empleados están ligadas a sus percepciones e interpretaciones subjetivas sobre los comportamientos de la empresa. Tanto el comportamiento responsable como el irresponsable pueden afectar a la percepción de las organizaciones.

Los consumidores esperan de las organizaciones comportamientos responsables y quieren ser informados sobre estas acciones (Madrigal & Boush, 2008). La responsabilidad social es una dimensión de la personalidad distintiva de marca y la voluntad de premio modera el efecto de la responsabilidad social en relación con el producto, la publicidad y la marca. Marín y Salvador (2008) han evidenciado que existe un efecto positivo entre la voluntad de premiar una marca con su responsabilidad corporativa y que las acciones de RSC afectan a la empatía entre clientes y trabajadores de la empresa y a la identificación del cliente con las acciones de RSC de la entidad. Estos aspectos afectan también a la credibilidad de la comunicación empresarial hacia los clientes y en última instancia a la valoración que éstos hacen de las organizaciones, demostrando que existe un vínculo positivo entre lo que se podría denominar como “buenas acciones” y los comportamientos de los *stakeholders*. La pregunta entonces es si este hecho también se da a la inversa, esto es, si la ISC afecta negativamente a las empresas.

Para Minor & Morgan (2011), ni siquiera la mejor estrategia para “hacer el bien” lleva a una imagen responsable si, al mismo tiempo, una empresa se comporta irresponsablemente. Por tanto, la prevención de la ISC constituye el mínimo aceptable de la RSC. Sin la habilidad de prevenir la ISC, la RSC no puede alcanzar su potencial económico completo, pudiendo incluso tornarse completamente ineficaz.

De nuevo Lin-Hi & Müller (2013) realizan una valiosa aportación al establecer que los comportamientos irresponsables reducen la Percepción de RSC, indicando que además: (1) los comportamientos irresponsables tienen un mayor efecto en la Percepción de RSC que los positivos; (2) los consumidores son más

sensibles a la información negativa sobre RSC que a la positiva, mostrándose este efecto asimétrico también en la voluntad de pagar de los consumidores; y (3), la ISC presenta fuertes efectos negativos sobre la Percepción de RSC porque los comportamientos irresponsables no son esperados.

4.2. Cambios en las decisiones de los consumidores

Estos cambios en la percepción por parte de los consumidores se han considerado durante mucho tiempo como propios de pequeños segmentos de consumidores (Heath, 2001). Sin embargo, en un mundo cada vez más individualizado, las elecciones de los consumidores están cada vez más unidas a la expresión y reafirmación de identidades tanto individuales (Palazzo, G., and Basu K., 2007) como colectivas (McAlexander, Schouten, & Koen, 2002), siendo estos consumidores más proclives a adquirir productos que encajan mejor con sus valores.

El acceso a internet ha facilitado, como ya aventurara Coombs (1998), un empoderamiento de los consumidores no solo en relación con las marcas, sino también en relación con las mismas compañías, lo que ha incrementado sus habilidades para organizarse y promover cambios. Como se ha dicho, la irresponsabilidad social puede llevar consigo pérdidas reputacionales y de percepción de marca, pudiendo incluso dañar a las corporaciones por las acciones consideradas como negativas (Sweetin, Knowles, Summey, & McQueen, 2013) con acciones como boicots. Un claro ejemplo de ello son los resultados del Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España (Foretica, 2015), según el cual un 44% de los ciudadanos en España declara haber dejado de consumir productos o servicios por consideraciones éticas, sociales o ambientales en 2014.

Un último efecto de la ISC, que se magnifica con el empoderamiento de los ciudadanos mediante el acceso a internet, es la voluntad de daño (Kucuk, 2010), que puede manifestarse como la generación por parte del consumidor de quejas que pueden dañar de forma dramática a la estrategia de marca, los significados positivos generados alrededor de la marca o los esfuerzos realizados en torno a la generación de identidades de marca. Como consecuencia, las acciones de los consumidores pueden hacer decrecer la identidad de marca y cambiar las decisiones de compra. Finalmente, estas acciones de los consumidores pueden afectar al valor de la marca y a los flujos de efectivo posteriores, y por lo tanto afectar a la gestión de riesgos de las organizaciones llegando a dañar a los accionistas.

5. HERRAMIENTAS PARA LA PREVENCIÓN DE LA IRRESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La mayoría de los estudios publicados en esta materia ha considerado la necesidad de abordar cambios en los modelos de liderazgo. Así, Armstrong y Green (2013) sugieren cuatro métodos para reducir las posibilidades de que los managers adopten decisiones irresponsables: (1) asignándoles roles consistentes con comportamientos responsables; (2) desarrollando objetivos explícitos y medibles; (3) incluyendo en los consejos directivos a representantes de todos los *stakeholders* y (4), promoviendo roles de *stakeholder* en los códigos de conducta de las compañías.

Otra propuesta en esta línea es la de establecer modelos que combinen el auto liderazgo y el liderazgo compartido en sustitución del liderazgo jerárquico (Manz & Sims, 1986), o la introducción de modelos de liderazgo ético, que han demostrado externalidades positivas desde el punto de vista de la cultura organizacional, el compromiso, el clima laboral, la motivación o la reducción del maquiavelismo (Brown & Treviño, 2006).

Tabla 1. Tipos de liderazgo en función de la aceptación interna y externa de responsabilidad

	Estrategia de corto impacto	Estrategia de medio impacto	Estrategia de alto impacto
Aceptación externa de responsabilidad	La víctima: admiten fallos, pero los atribuyen enteramente al sistema.	La cabeza de turco: dimisión de los <i>managers</i> responsables pero sin cambios en el sistema.	El generador de cambio: alinea a los diferentes <i>stakeholders</i> para iniciar el cambio en el sistema.
	El hipócrita: lamenta el daño pero niega la responsabilidad por fallos empresariales.	El pragmático: aplica soluciones aisladas para prevenir fallos futuros pero no aborda los fallos pasados.	El mejor de la clase: trata de convertirse en un modelo a seguir por su adecuada respuesta a los fallos.
	El falto de tacto: hace alarde de la responsabilidad social de la empresa en lugar de afrontar el fallo.	El vacilante: quiere saber sobre el fallo pero no actúa.	El hacedor: cambia las prácticas corporativas y se hace responsable de los fallos pasados.
ALTA			
	BAJA	Aceptación interna de responsabilidad por los fallos	ALTA

Fuente: Muethel 2013.

También desde el punto de vista del liderazgo, encontramos aproximaciones relacionadas con la ISC y en concreto con las formas en que los líderes afrontan los actos irresponsables. Muethel (2013), aborda las perspectivas internas y externas de los líderes ante los fallos indicando que pueden diferir significativamente, lo que ilustra con su matriz del liderazgo en función de la aceptación interna y externa de responsabilidades (Tabla1) y proponiendo como solución las estrategias de alto impacto y alta aceptación externa de los actos irresponsables.

Otros autores encuentran la solución a la ISC en la aplicación efectiva de la propia RSC en el interior de la empresa. Consideran que para evitar la ISC, las políticas de RSC no solo deben ser formuladas, sino también llevadas a cabo por los trabajadores de las empresas. Para ello identifican dos tipos de factores que pueden impactar en la motivación y el compromiso de los trabajadores (Collier & Esteban, 2007). El primero de ellos es el contexto: los trabajadores ven afectadas sus actitudes y compromiso por la cultura y el clima de la empresa y por el modo en que se ejercen las políticas de RSC en términos de obediencia o de valores y por el modo en que estas políticas se integran en los procesos de la compañía o sirven simplemente como fachada. En segundo lugar, la percepción, la motivación y el compromiso de los trabajadores se verán afectados por el grado en que pueden alinear su identidad personal e imagen con la de la organización, de acuerdo a sus percepciones de justicia y equidad en relación al grado en que el cumplimiento de la RSC es recompensado y por sus impresiones en relación con las actitudes de las cúpulas directivas con los aspectos y desarrollo de la RSC.

Finalmente, la aplicación de la teoría de los *stakeholders* no solo debe considerarse en los departamentos de *marketing*, sino en la totalidad de la compañía (Smith, N. C., Williams, E., 2011) con apoyo por parte de la dirección, pudiendo implementarse el muy discutido pero poco practicado triple balance (Savitz & Weber, 2006) como base para la remuneración por objetivos en tres áreas: beneficios, medio ambiente y satisfacción de los trabajadores.

6. ANÁLISIS DE LA WEB CHANGE.ORG

La investigación que acompaña a este artículo ha tratado de identificar qué acciones son consideradas por los diferentes *stakeholders* como irresponsables. Para ello se ha optado por analizar la web change.org, destinada a la búsqueda de adhesiones para la consecución de determinadas causas o iniciativas sociales. Esta metodología lleva consigo un importante sesgo en tanto que excluye a todas aquellas personas que no disponen de acceso a internet ni a aquellas que no consideran este medio, o siquiera este portal el método más apropiado para elevar sus demandas o causas. Tampoco permite, por otro lado,

conocer aquellas acciones irresponsables ocultas o a las que simplemente no se ha dado publicidad por esta vía. Resulta así mismo relevante mencionar que change.org no es la única web de ciberactivismo que opera en nuestro país. Existen otras plataformas como avaaaz o critizen en las que también es posible elevar causas o quejas contra entidades públicas o privadas de cuyo estudio habríamos obtenido, sin duda, datos diferentes.

6.1. Selección de la muestra

Para la selección de la muestra se ha procedido a analizar los dos listados de quejas que ofrece esta web, en la que se distingue entre las causas que han obtenido una respuesta positiva por parte de las entidades aludidas, que la web denomina "victorias" y aquellas que siguen reclamando apoyos para conseguir el cambio en las políticas o acciones de las organizaciones, habiendo llevado a cabo la recopilación de datos entre los días 1 y 17 de marzo de 2015.

El resultado de esta investigación mostrará, por tanto, una foto fija de la situación de las demandas en este periodo, pudiendo darse el hecho de que algunas de las acciones que no hubiesen recibido apoyos hasta estas fechas, los obtengan con posterioridad, lo que también llevaría a un cambio en los resultados. Sería por ello necesario llevar a cabo posteriores estudios que nos proporcionen una visión relativa a la evolución de estas demandas.

La selección de las muestras sujetas a estudio ha respondido a los siguientes criterios: en primer lugar, se han seleccionado aquellas solicitudes concernientes a empresas, excluyendo aquellas dirigidas a partidos políticos, sindicatos y administraciones públicas, a fin de evitar sesgos de activismo ideológico. No obstante, se han incluido organizaciones como universidades o empresas públicas como Renfe, al considerarlas como entidades prestadoras de servicios similares a las organizaciones privadas en lo que a este estudio se refiere. De esta criba se obtuvo la primera de las muestras de estudio, en tanto que de las 460 "victorias" recogidas en la web, solo 72 cumplían este criterio.

Para el conjunto de causas o quejas pendientes se utilizó un segundo criterio de selección a fin de contar con una muestra manejable: el de popularidad. Se decidió seleccionar las 100 causas con mayor número de adhesiones, que cumplieran con los requisitos del párrafo anterior. Para ello se han analizado un total de 930 solicitudes, siendo el punto de corte las 2.704 adhesiones. Esta reducción muestral nos lleva a un nuevo sesgo a tener en cuenta, en tanto que no vamos a poder conocer la realidad que se da al margen de la muestra seleccionada, esto es, en las causas apoyadas por menos de 2.704 usuarios. Un estudio más amplio que recogiese la totalidad de las demandas pendientes nos permitiría analizar la idiosincrasia de las solicitudes que han obtenido un menor número de adhesiones y sacar conclusiones en este sentido.

6.2. Tratamiento de la información

La información obtenida a través de esta web proporcionaba los siguientes datos: título de la petición, empresa o entidad a la que se presenta la petición y número de adhesiones. Para un correcto tratamiento de la información se procedió catalogar las diferentes demandas en atención a dos criterios: el sector económico al que pertenece la entidad y el grupo de interés o *stakeholder* que promueve la iniciativa.

En lo que respecta al destinatario, se ha optado por diferenciar los siguientes siete sectores empresariales: banca, servicios, medios de comunicación, ONGs, industria, comercio y seguros. El segundo criterio de agrupación de las demandas ha tratado de ajustarse a la teoría de los *stakeholders*. Para ello se ha distinguido entre demandas que representan a clientes, entorno, proveedores y trabajadores, no habiendo encontrado ninguna derivada de la defensa de los intereses de los accionistas (podrían haberse considerado en este apartado las demandas de titulares de acciones preferentes, aunque se ha optado por considerarlos como clientes en tanto que ellos mismos se consideran como tales). En este sentido, cabe señalar que la diferencia entre clientes y entorno está separada de forma bastante difusa. Ejemplo de ello son las solicitudes relacionadas con las daciones en pago y concesiones de alquiler social, en tanto que afectan a clientes concretos pero pueden ser consideradas como una demanda del entorno hacia las entidades financieras. En este caso, se ha optado por la segunda interpretación aunque se entiende que habría quien las interpretase como una demanda de los clientes de la entidad financiera.

6.3. Resultado de la investigación

Como se ha dicho, este estudio se ha centrado en el análisis de las demandas existentes en la web *change.org* desde dos puntos de vista: las acciones más apoyadas y las acciones que han obtenido una respuesta positiva por parte de la organización (“victorias” según esta web).

En el primero de los casos, hemos seleccionado las 100 propuestas destinadas a empresas que han recibido un mayor número de adhesiones hasta el 17 de marzo de 2015. Para ello, se han analizado un total de 930 solicitudes, excluyendo aquellas destinadas a gobiernos y partidos políticos, lo que supone que un 11% de las demandas más apoyadas en esta web están dirigidas a empresas. De ello se deriva en una primera conclusión: **las empresas son menos susceptibles de ser consideradas irresponsables que las Administraciones Públicas y los partidos políticos**. Por otro lado, de entre las solicitudes que han obtenido respuesta positiva por parte de las empresas, se han analizado 72 de un total de 460. Este 15,6% nos lleva a una segunda conclusión: **las Empresas son más receptivas a las demandas ciudadanas que las Administraciones Públicas y los partidos políticos**.

En un segundo nivel de análisis, este estudio trata de indagar qué *stakeholders* son los más proclives a denunciar la ISC y a qué grupos de interés responden más favorablemente las empresas: al tenor de los datos, se observa que tanto **clientes como miembros del entorno utilizan este tipo de medios para denunciar acciones irresponsables**. Del análisis cruzado de los datos, podemos afirmar que en los sectores banca, medios de comunicación y comercio, las quejas mayoritarias provienen del entorno, mientras que en servicios e industria, si bien también es mayoritario, clientes y trabajadores adquieren mayor relevancia. Por otro lado, si atendemos a la permeabilidad de las demandas en las acciones y políticas de las organizaciones, observamos que **las empresas son más favorables a la resolución de demandas que tienen que ver con el entorno**, en tanto que requieren menos adhesiones para el cambio de postura. En relación con el resto de *stakeholders*, observamos que **proveedores, trabajadores y accionistas siguen prefiriendo otros medios para la resolución de sus demandas**.

El tercer nivel de esta investigación trata de identificar los sectores empresariales en los que se da un mayor número de quejas, identificando cuáles son los más proclives a atenderlas.

Destaca el hecho de que **las compañías de seguros (sobre todo de salud) son el sector empresarial más receptivo a la presión por medios digitales**, en tanto que no tienen ninguna solicitud pendiente de entre las seleccionadas, lo que hace pensar que este sector, con un *marketing* muy enfocado a la obtención de clientes vía internet, trata de cuidar su percepción de irresponsabilidad en la web respondiendo a las actuaciones consideradas irresponsables.

En el otro extremo **habría que situar al sector bancario como el más reacio a la modificación de determinadas acciones**, en tanto que es el que cualitativamente representa una media más alta de adhesiones en las solicitudes pendientes de resolución, si bien también muestra el mayor número de casos en los que ha cambiado su proceder, seguramente a la luz de la modificación de la legislación (código de buenas prácticas).

En relación con el resto de sectores cabe destacar que el **sector servicios parece más proclive a la cesión ante el activismo de los internautas**, inclusive las de los trabajadores que se concentran fundamentalmente en este sector, **mientras que comercio e industria son menos dados a modificar sus acciones**. El sector de la comunicación es el que más resoluciones tiene pendientes, lo que nos lleva a pensar que **el sector de la comunicación únicamente tiende a cambiar las acciones consideradas irresponsables por los solicitantes, cuando las demandas provenientes del entorno son apoyadas por un número suficientemente elevado de personas**.

7. CONCLUSIÓN

Como hemos visto, el hecho de que las organizaciones estén dirigiendo sus esfuerzos hacia la implantación de políticas de RSC no implica que éstas sean realmente responsables. Si la RSC queda circunscrita únicamente a los departamentos de *marketing* o el mecenazgo, sin afrontar cambios en los comportamientos irresponsables, puede existir una brecha entre las políticas de RSC y lo que podría denominarse una responsabilidad social real. Cuando ésta no trasciende a la totalidad de la empresa, manteniendo la coexistencia de comportamientos responsables e irresponsables, los esfuerzos realizados en términos de reputación y buen hacer, pueden acabar resultando estériles.

La ISC es una realidad que puede suponer un grave riesgo para las empresas y sus accionistas en un mundo cada vez más interconectado y en el que fenómenos como las redes sociales son capaces de hacer cambiar políticas gubernamentales y empresariales e influir en las decisiones de compra de los consumidores.

Por otra parte, la irresponsabilidad puede resultar altamente costosa, pudiendo derivar en elevadas multas, pérdida de la confianza de los consumidores o falta de implicación de los trabajadores, lo que debería hacer reflexionar tanto a los investigadores como a las personas que definen las políticas empresariales sobre la necesidad de cambiar hacia paradigmas más responsables.

Las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos no solo en “hacer el bien” mediante la RSC, sino también en “prevenir el mal”, tratando de actuar de forma congruente y evitando la existencia de brechas de irresponsabilidad. Algunos sectores como el de los seguros de salud ya han actuado ante este riesgo y convendría que el resto ampliase su capacidad de limitar los efectos negativos de sus acciones hacia los diferentes *stakeholders*, si no quieren ver en riesgo su viabilidad a largo plazo.

8. FUTURAS INVESTIGACIONES

La ISC es un campo prácticamente inexplorado por parte de la literatura científica y muy especialmente en España, por lo que las líneas de investigación pueden resultar casi infinitas: (1) ampliar el campo conceptual de la ISC mediante la incorporación de estudios derivados de otras áreas de la investigación; (2) ampliar el estudio de las causas de la ISC para poder aportar mejores soluciones al problema; (3) estudiar los efectos de la irresponsabilidad sobre la percepción de las políticas de RSC en las compañías españolas; (4) analizar los costes de los distintos tipos de irresponsabilidad; (5) introducir el concepto

de prevención de la ISC como método efectivo frente a acciones u omisiones que puedan afectar negativamente a la reputación empresarial; (6) establecer métodos para la integración de la prevención de la ISC en los planes empresariales de RSC; ó (7), iniciar trabajos conducentes a la elaboración de *rankings* de organizaciones irresponsables que puedan dotar a los consumidores de mayor conocimiento a la hora de llevar a cabo sus decisiones de compra. Estos serían solo algunos de los posibles campos de investigación abiertos y a los que con- vendría dar luz desde el estudio de esta materia.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aldás Manzano, J., Andreu Simó, L., & Currás Pérez, R. (2013). La responsabilidad social como creadora de valor de marca: el efecto moderador de la atribución de objetivos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 22 , 21–28.
- Armstrong, J. S., & Green, K. C. (2013). Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research* 66 , 1922–1927.
- Armstrong, J. (1977). Social irresponsibility in management. *Journal of Business Research*, Volume 5, Issue 3, September , 185-213.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 , 595-616.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). .Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16 , 19–33.
- Coombs, W. T. (1998). The internet as potential equalizer: new leverage for confronting social irresponsibility. *Public Relations Review*, 24(3) , 289-303.
- Cortina, A. (2009). Ética de la Empresa: No sólo Responsabilidad Social. *Revista Portuguesa de Filosofía*, T. 65, Fasc. 1/4, , 113-127.
- Departamento de Estado de los Estados Unidos. (2015). USG National Action Plan on Responsible Business Conduct. <http://www.humanrights.gov/dyn/2015/usg-national-action-plan-on-responsible-business-conduct/> . Acceso el 22-05-2015 .
- Žižek, S. (2009). *First as tragedy, then as farce*. London: Verso.
- Foretica. (2015). *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España*. Disponible en: http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf [consultado en: 25/06/2015].
- Heath, J. (2001). The Structure of Hip Consumerism. *Philosophy and Social Criticism* 27 , 1-17.
- Jones, B., Bowd, R., & Tench, R. (2009). Corporate irresponsibility and corporate

- social responsibility: competing realities. *Social Responsibility Journal*, Vol. 5 Iss: 3, , 300 - 310.
- Kotchen, M. J., & Moon, J. J. (2012). Corporate Social Responsibility for Irresponsibility. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*. Volume 12, Issue 1 , Publicación online <http://www.degruyter.com/view/j/bejeap.2012.12.issue-1/1935-1682.3308/1935-1682.3308.xml>.
- Kucuk, S. U. (2010). Negative double jeopardy revisited: A longitudinal analysis. *Brand Management*, 18(2) , 150–158.
- Lange, N.T. Washburn . (2012). Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37 (2) , 300–326.
- Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66 , 1928–1936.
- Madrigal, R., & Boush, D. M. (2008). Social responsibility as a unique dimension of brand personality and consumers' willingness to reward. *Psychology & Marketing*, 25(6) , 538 .
- MAHON, J. F. & GRIFFIN, J. J. (1999). Painting a Portrait. *Business and Society*, volumen 38, número 1 , 126-133.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1986). Leading self-managed groups: A conceptual analysis of paradox. *Economic and Industrial Democracy*, 7 (2) , 141—165.
- Marín Rives, L., & Rubio Bañón, A. (2008). ¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en Pyme. *ICE: Revista de economía*, Nº 842 , 177-194.
- Marín, L., & Salvador, R. (2008). La Evaluación de la Empresa por el Consumidor según sus Acciones de RSC. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 35, abril , 091-112.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koen, H. F. (2002). Building Brand Communities". *Journal of Marketing* 66 , 38-54.
- Milgram, & Stanley. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper & Row.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2007). *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas*. http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/resposocempresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf. Acceso el 20 de mayo de 2015.
- Minor, D., & Morgan, J. (2011). CSR as reputation insurance: Primum non nocere. *California Management Review*, 53 , 40–59.
- Miras Rodríguez, M. d., Escoba Pérez, B., & Carrasco Gallego, A. (2014). Respon-

- sabilidad social corporativa y rendimiento financiero: un meta-análisis. *Revista Española de Financiación y Contabilidad, Volume 43, (2)* , 192-215.
- Muethel, M. (2013). Accepting global leadership responsibility: How leaders react to corporate social irresponsibility . *Organizational Dynamics 42* , 209—216 .
- Murphy, P., & Schlegelilch, B. (2013). Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. *Journal of Business Research, 66* , 1807–1813.
- Palazzo, G., and Basu K. (2007). The Ethical Backlash of Corporate Branding. *Journal of Business Ethics 73* , 333-6.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2014). The leadership disease. . .and its potential cures. *Business Horizons 57* , 215—224.
- Perks, K. J., Farache, F., Shukla, P., & Berry, A. (2013). Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements. *Journal of Business Research 66* , 1881–1888.
- Reuters. (18 de 1 de 2016). Volkswagen se enfrenta a las denuncias de sus accionistas por el fraude de las emisiones. *Expansion.com* .
- Sáez, C., Barba, M., & Lago, J. (2008). Análisis de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa de las multinacionales vascas: los casos de BBVA e Iberdrola. *Lan Harremanak/19* , 191-221.
- Savitz, L. A., & Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line*. San Francisco: John Wiley.
- Smith, N. C., Williams, E. (2011). Responsible consumers and stakeholder marketing: building a virtuous circle of social responsibility. . *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW | segundo trimestre 2011* , 1698-5117.
- Sweetin, V. H., Knowles, L. L., Summey, J. H., & McQueen, K. S. (2013). Willingness-to-punish the corporate brand for corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research 66* , 1822–1830.
- Unión Europea. (2001). *Libro Verde de la Unión Europea (UE) Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>. Acceso el 20 de Mayo de 2015.
- Windsor, D. (2013). Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach. *Journal of Business Research, 66* , 1937-1944.

ANEXOS:

Anexo 1. Tablas estudio web change.org

FRECUENCIA ABSOLUTA	% STAKEHOLDER
	% SECTOR EMPRESARIAL
NÚMERO DE ADHESIONES	

Tabla de referencias cruzadas:

Tabla 2. Causas pendientes

PENDIENTES	Bancos		Servicios		Medios de comunicación		ONGs	Industria		Comercio		Seguros	TOTAL		
Clientes	0	11	42%	7	27%	0	7	27%	1	4%	0	0	26		
			44%		22%			35%		11%					
			314.262		45.484			216.702		12.437				314.262	
Entorno	8	8	12%	25	38%	5	8	8%	7	11%	0	0	65		
			89%		48%			78%		100%				40%	78%
			1.035.178		149.830			116.999		125.964				268.503	
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	1	100%	0	0	0	1		
									11%					59.391	59.391
									59.391						
Trabajadores	1	2	13%	0	0	0	5	63%	0	0	0	0	8		
			11%					8%						25%	
			3361					40.504						57.452	
TOTAL	9	25	32	5	20	9	0	100	1.038.539	504.596	1.215.433	125.964	542.657	407.747	3.834.936

Fuente: change.org. Elaboración propia.

Tabla 3. Victorias

VICTORIAS	Bancos		Servicios		Medios de comunicación		ONGs	Industria		Comercio		Seguros	TOTAL					
Clientes	3	12%	5	20%	0	0	3	12%	1	4%	13	52%	25					
														17%	26%	33%	33%	100%
														261.095		414.742		35.478
Entorno	15	38%	8	21%	6	15%	4	10%	4	10%	2	5%	39					
														83%	42%	100%	44%	67%
														565.074		155.701		239.213
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
Trabajadores	0	6	75%	0	0	0	2	25%	0	0	0	0	8					
														32%	120.976	6.987	127.963	
														120.976				6.987
TOTAL	18	19	6	4	9	3	13	72	826.169	691.419	239.213	106.279	172.033	53.111	848.334	2.936.558		

Fuente: change.org. Elaboración propia.