



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados
Curso 2019/2020

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
COMO FACTOR MOTIVACIONAL PARA LAS
NUEVAS GENERACIONES DE TRABAJADORES**

(CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY AS
MOTIVATIONAL FACTOR FOR COMING
GENERATIONS WORKERS)

Realizado por el Alumno D. Daniel Álvarez Gubianes

Tutelado por el Profesor D. César Sahelices Pinto

León 9 de Julio de 2020

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal Póster

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
1. OBJETIVOS.....	12
2. METODOLOGÍA.....	13
3. REVISIÓN LITERATURA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	17
3.1. TEORÍA STAKEHOLDERS.....	17
3.1.1. ORIGEN Y DEFINICIÓN DEL TÉRMINO.....	17
3.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS.....	19
3.1.3. MATRICES CLÁSICAS DE ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS.....	21
3.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	27
3.2.1 ¿QUÉ ES LA RSE?.....	27
3.2.2 IMPORTANCIA CRECIENTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.....	32
3.2.3. ORGANISMOS REGULADORES.....	34
3.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA.....	36
3.1.1. LA RSE Y SUS DOS DIMENSIONES.....	36
3.1.2. RSI: ATRACCIÓN DEL TALENTO JOVEN Y MOTIVACIÓN.....	37
3.1.3. EL MARKETING INTERNO COMO PIEZA DE UNIÓN.....	38
4. DESARROLLO DE ENCUESTA Y ANALÍTICA DE DATOS.....	40
4.1. FICHA TÉCNICA.....	40
4.2. CODIFICACIÓN DE VARIABLES.....	42
4.3. DEPENDENCIA DE VARIABLES.....	43
4.4. ANÁLISIS MULTIVARIANTE DE LA VARIANZA (MANOVA).....	47
4.5. ANÁLISIS DE DESCRIPTIVOS.....	48
5. CONCLUSIONES ALCANZADAS.....	55
6. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA.....	60

ANEXOS.....	64
❖ ENCUESTA ACCIONES RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA.....	64

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y FIGURAS

CAPÍTULO 1:

Gráfico 1.1. Distribución de alumnos universitarios según rama de conocimiento.....	10
Figura 1.1. Embudo de motivación RSI.....	11

CAPÍTULO 3:

Tabla 3.1. Clasificación de stakeholders.....	19
Figura 3.1. Modelo de prominencia.....	22
Figura 3.2. Matriz de poder-dinamismo.....	23
Figura 3.3. Matriz de poder-interés.....	23
Figura 3.4. Matriz de cooperación-amenaza.....	24
Figura 3.5. Diagrama del ciclo de valor (value loop) entre dos stakeholders.....	25
Tabla 3.2. Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial.....	27
Figura 3.6. Tripple Bottom Line o Triple Cuenta de Resultados.....	30
Figura 3.7. Tipos de códigos RSE, normas y estándares.....	34
Figura 3.8. Organismos nacionales e internacionales relacionados con la RSE.....	35

CAPÍTULO 4:

Gráfico 4.1 Distribución de las respuestas por sexo.....	40
Gráfico 4.2. Distribución de las respuestas por edad.....	41
Gráfico 4.3. Distribución de las respuestas por rama de conocimiento.....	41
Tabla 4.1. Prueba de chi-cuadrado RAMA*FORMAR.....	43
Tabla 4.2. Prueba de chi-cuadrado RAMA*SALUD.....	44
Tabla 4.3. Prueba de chi-cuadrado RAMA*XTRLAB.....	44
Tabla 4.4. Prueba de chi-cuadrado RAMA*SALARIO.....	45
Tabla 4.5. Prueba de chi-cuadrado RAMA*COMUN.....	45
Tabla 4.6. Prueba de chi-cuadrado RAMA*TRANSP.....	46
Tabla 4.7. Prueba de chi-cuadrado RAMA*VISION.....	46
Tabla 4.8. Pruebas multivariante.....	47

Tabla 4.9. Estadísticos descriptivos.....	49
Tabla 4.10. Estadísticos descriptivos Artes y Humanidades.....	50
Tabla 4.11. Estadísticos descriptivos Biología, Física, Ambientales y similares.....	51
Tabla 4.12. Estadísticos descriptivos Ciencias de la Salud.....	52
Tabla 4.13. Estadísticos descriptivos Ciencias Sociales y Jurídicas.....	53
Tabla 4.14. Estadísticos descriptivos Ingeniería y Arquitectura.....	54

RESUMEN DEL TRABAJO Y PALARAS CLAVE

Cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o del sector al que pertenezca, realiza un recorrido cuya meta es la consecución de su objetivo principal de obtener el máximo beneficio, interactuando paralelamente durante este trayecto con la sociedad, clientes, gobiernos, trabajadores... al atender las demandas que estos le plantean. Las demandas reclamadas por los grupos con los que interactúan hoy en día las empresas, han evolucionado sobre las que eran exigidas en el contexto empresarial arcaico, reivindicando una respuesta por encima de lo mínimo establecido por la ley, dando así protagonismo a la ética empresarial y formando el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa. Este concepto se erige acompañado de la posibilidad de transformar la amenaza que supondría una incorrecta atención a las demandas que reciben las compañías, en una oportunidad para obtener beneficio de estas. Uno de los grupos con los que las empresas se ven obligadas a interactuar durante su recorrido, son los empleados. Estos presentan la posibilidad de obtención de diversos beneficios para la empresa al dar respuestas a sus demandas, siendo uno de ellos el incremento de la motivación del trabajador. Estos empleados poco a poco irán recibiendo el relevo de una nueva generación con mentalidad y exigencias más comprometidas socialmente que sus antecesores. Por ello, lo buscado en este trabajo es el la obtención de conocimiento acerca de la visión y exigencias que plantearán los estudiantes a las empresas cuando se incorporen al mundo laboral. Se tratará de dar forma a estas peticiones mediante la valoración que otorguen los estudiantes en una encuesta sobre distintas acciones socialmente responsables. Aun así, las exigencias planteadas por los trabajadores, varían según el tipo de perfil que este posea. Es por esto que en el desarrollo del presente Trabajo de Fin de Grado, se llevará a cabo una adecuada segmentación en función de la rama de conocimiento de la que estos formen parte, poniendo a prueba si la pertenencia a una rama u otra, influye en la configuración de un perfil con distinta perspectiva y valoración sobre las acciones. La sección estadística del trabajo, contendrá una parte inicial que consta del estadístico de la chi-cuadrado y el Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA) para probar la independencia de variables. Finalmente se analizarán los estadísticos descriptivos aportados por SPSS para poder establecer conclusiones en base a estos.

Palabras claves: Stakeholders, Responsabilidad Social Empresarial, motivación, trabajadores, estudiantes.

ABSTRACT AND KEY WORDS

Any type of Company, regardless of its size or the sector which it belongs, undertakes a journey whose goal is to achieve its main objective of obtaining the maximum benefit, interacting simultaneously during this journey with society, customers, governments, workers... attend to the demands that these pose. The demands raised by the groups with which companies interact nowadays, have evolved over those that were demanded in the archaic business context, demanding a response above the law minimum established, giving this fact prominence to business ethics and forming the concept of Corporate Social Responsibility. This concept is erected accompanied by the possibility of transforming de threat that an incorrect attention to the demands received by the companies would suppose, in an opportunity to obtain benefit from them. One of the groups with which companies are forced to interact during this journey, are the employees. These present the possibility of obtaining diverse benefits for the company by responding to their demands, being one of them increased motivation workers. These employees will gradually be replaced by a new generation with a mentality and demands that are more socially committed than their predecessors. Therefore, what is sought in this work is to obtain knowledge about the vision and demands that student will pose to companies when they will enter in the labour market. This requests will be evaluated by the students in a survey about different socially responsible initiatives. Even so, the demands made by the workers vary according to the type of profile that they have. That is why in the development of this Final Degree Project, an adequate segmentation will be carried out according to the branch of knowledge of which they belong, testing whether membership in one branch or another influences in the configuration of a profile with different perspectives and valuation on the initiatives. In the statistical section of the work, an initial part is carried out which consists of the chi-square statistic and the Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) to test the independence of the variables. Finally, the descriptive statistics provided by SPSS will be analysed in order to draw conclusions based on these.

Key words: Stakeholders, Corporate Social Responsibility, motivation, workers, students

INTRODUCCIÓN

Atrás han quedado los días en lo que se consideraba a una empresa “socialmente responsable” solamente por el hecho de no verter sus residuos al río, o por ser un distribuidor que brinda bolsas de tela a sus clientes en vez de las tradicionales de plástico. La Responsabilidad Social ya no es una moda, sino una convicción. Aun así, hay compañías que llevan a cabo su RSE (Responsabilidad Social Empresarial) de manera cosmética, acuñándolas como “acciones de marketing” que terminan desvaneciéndose en el tiempo como simples anécdotas. Si estas empresas quieren seguir obteniendo rentabilidad en su día a día, tienen que asumir el nuevo paradigma económico en el que nos encontramos: la ética y la rentabilidad van de la mano (Dolan *et al.* 2014). Ser socialmente responsable no es quedarse simplemente en el cumplimiento de las obligaciones jurídicas, sino ir un paso más allá de la ejecución de estas obligaciones e invertir en el entorno, el capital humano y en las relaciones con los grupos de interés de las organizaciones (Ramírez Orellana, 2006).

Es por eso que es necesario el adecuado desarrollo de estrategias de marketing para una correcta implementación del concepto de RSE en el ADN de la empresa. Siempre se ha asumido que el marketing ocurre en un contexto social. Los conceptos clave del marketing como disciplina social han estado ligadas desde el principio a intercambios entre los agentes sociales, individuos, grupos y organizaciones (Sanclemente-Téllez, 2017).

Además, ya no son solo las grandes compañías las únicas que deben apostar por estas estrategias socialmente responsables, las PYMES (pequeñas y medianas empresas) también deben asumir que tanto en el ámbito externo como interno, están obligadas a instaurar la RSE como una dimensión más de la propia compañía si quieren obtener rentabilidad en el largo plazo. Y es que todas estas demandas que necesitan respuesta las encontramos también en el mundo de la pequeña y mediana empresa, formando estas el 99% del tejido empresarial de nuestro país según los datos ofrecidos en el 2019 por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Es una oportunidad de visión estratégica para potenciar la ventaja competitiva que este tipo de compañías de menor tamaño también pueden aprovechar. Debido a esto, en todo el documento se utilizará el concepto RSE en vez de RSC, ya que en la definición de Responsabilidad Social Empresarial se engloba a las PYMES, al contrario que en la Corporativa, concepto relacionado con las grandes compañías (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005).

Otro de los hechos que certifica que la Responsabilidad Social Empresarial está ya establecida en la actualidad, es la elaboración y publicación de distintos marcos y guías por parte de organismos gubernamentales como son la ONU o la Unión Europea, con el fin de controlar y fomentar el desarrollo e implementación de labores de RSE.

Paralelamente nos encontramos con una nueva generación de jóvenes que están llamando a la puerta del mercado laboral repletos de conocimiento para poner en práctica, pero con una visión y exigencias laborales completamente distintas a las de generaciones pasadas. Según los informes de Forética (2011), se pone de manifiesto la resistencia de las personas y principalmente de los jóvenes, a querer trabajar en organizaciones con una Responsabilidad Social negativa. Estos jóvenes exigen un marco de acción responsablemente social a sus empresas tanto en el ámbito externo como en el interno. Es por esto que es tan importante para las empresas el buscar tener una valoración de Responsabilidad Social positiva, si lo que buscan es atraer individuos con talento.

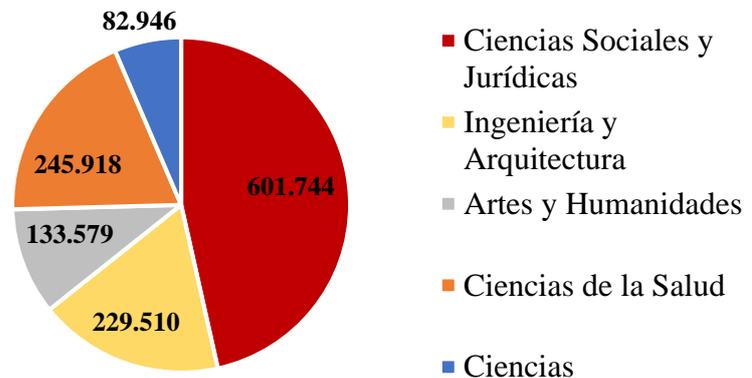
A pesar del amplio número de definiciones de Responsabilidad Social Empresarial que se pueden encontrar revisando la literatura, este trabajo pivotará sobre la ofrecida por Vaaland *et al.* (2008) [“...se considera que la RSE consiste en el hecho de dar respuesta a las demandas de los diferentes grupos de interés o stakeholders...”].

La finalidad de este proyecto, es generar información acerca de la idea previamente establecida por la nueva generación de cómo esta, como grupo de interés de la empresa, valora factores de las distintas dimensiones de la RSE. Se podrá así utilizar este conocimiento como herramienta que facilite a las empresas la anticipación a sus posibles exigencias, dar respuesta a estas e implantar dicha acción como estrategia de negocio. Mediante esta labor, la empresa estaría obteniendo beneficios en el medio y largo plazo al responder a sus grupos de interés tanto internos (empleados de nuevo ingreso), como externos (jóvenes que aún sin ser empleados, son un grupo de interés de la empresa), consiguiendo un mejor posicionamiento de marca y una mayor motivación en sus empleados, incrementando así la eficiencia de su capital humano (Bonilla *et al.* 2015).

Los estudiantes y/o futuros trabajadores, varían los rasgos de personalidad y comportamiento según la rama de conocimiento a la que correspondan. Por ejemplo, un estudiante perteneciente a la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas tenderá a poseer un perfil abierto, que facilite las relaciones interpersonales, mientras que por otro lado, un estudiante de la rama de Ingeniería y Arquitectura será más propenso a poseer un perfil

que dificulte las relaciones sociales (Castellano Badenas *et al.* 2015). En base a esto, se asumirá para la recopilación de información y analítica posterior del proyecto, que el hecho de que el estudiante haya cursado una rama de conocimiento u otra, influirá en la constitución de su perfil, variando sus percepciones o exigencias hacia la empresa. Por lo cual, se llevará a cabo una segmentación según la rama de estudio para poder extraer conclusiones más representativas y útiles en función del sector en que será utilizada la herramienta. Esta segmentación consistirá en la división de los encuestados según la rama de conocimiento que hayan cursado en sus estudios universitarios. Según el Instituto Nacional de Estadística (2020) el total de alumnos matriculados en España en las cinco ramas principales se distribuye según el Gráfico 1.1.

Gráfico 1.1. Distribución de alumnos universitarios según rama de conocimiento

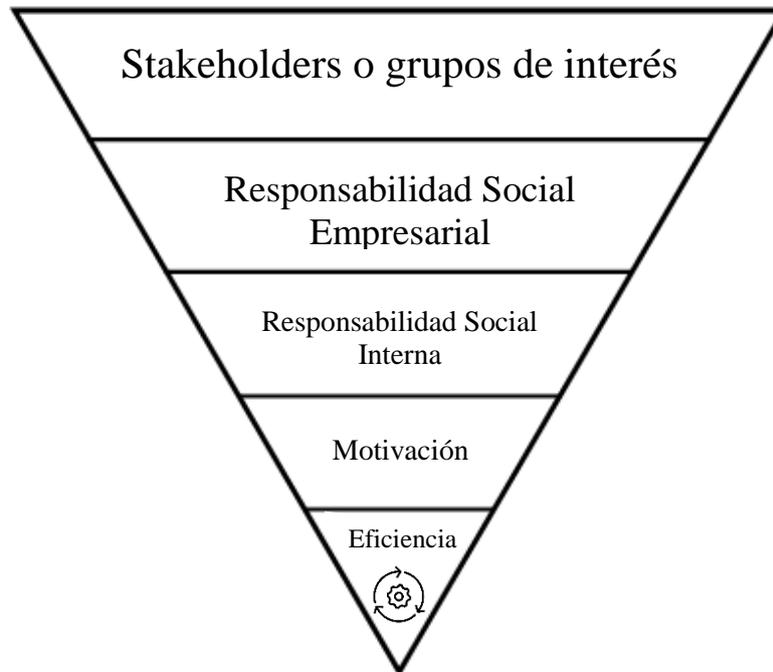


Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (2020).

Esto influirá notoriamente en las distintas estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que deba desarrollar una empresa para atender las demandas de sus empleados, ya que dependiendo del perfil del estudiante, será más eficaz la implementación de una acción de RSE u otra, siendo los factores motivacionales y percepciones del estudiante de un tipo u otro. Así, una vez conocidos los resultados de la segmentación de los estudiantes, se establecerá un marco orientativo para poder implementar la acción RSE que mejor se ajuste a un sector, o a las diferentes especialidades de trabajo dentro de una misma empresa.

Por lo cual, el embudo de información que se te pretende conseguir en este trabajo, proponiendo así una herramienta para las empresas, formando la Figura 1.1.

Figura 1.1. Embudo de eficiencia RSI



Fuente: Elaboración propia

Se partirá del análisis de la teoría de los grupos de interés o stakeholders de Freeman (1984) y cómo interactúan con la empresa en el curso de acción de esta hacia sus objetivos. Una vez delimitados las relaciones con los distintos grupos de interés, la empresa tratará de dar respuesta a las diferentes demandas que los stakeholders le plantean de manera paralela a su búsqueda del beneficio económico, alcanzando así, el complicado paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial (Vaaland *et al.* 2008). Dentro de este amplio concepto de RSE, se atenderán dos vertientes; la interna y la externa, ambas con posibilidad de acciones planteadas en las tres dimensiones de la RSE o Tripple Bottom Line (Elkington, 1999). El que la empresa conozca particularmente, cuales son las acciones de RSI (Responsabilidad Social Interna) que más se adecuan a su capital humano, permitirá generar una motivación interna extra en ellos, la cual sería más complicada de generar de otra manera. Con esto, finalmente y como última pieza del embudo propuesto, se tratará de generar en el trabajador una motivación interna incrementada, siendo más productivo y aumentando la eficiencia propia y organizacional (Bonilla *et al.* 2015).

OBJETIVOS

El objetivo meta a alcanzar en este estudio, es la obtención de información que defina la visión y expectativas de los jóvenes respecto a su primer empleo y las demandas que estos plantearán a la empresa en lo que a labores de Responsabilidad Social Empresarial se refiere. Para poder alcanzar dicho objetivo principal, ha sido necesario el establecer una serie de objetivos específicos:

I.- Revisión bibliográfica para establecer un marco teórico acerca de la importancia del entendimiento y control de las teorías de los grupos de interés de la empresa, la Responsabilidad Social Empresarial, sus vertientes y el posible efecto motivador que esta puede producir en los empleados.

II.- Elaboración de un cuestionario dirigido a estudiantes acerca de la importancia que le brindan a distintas acciones de Responsabilidad Social Empresarial Interna.

III.- Realización del análisis estadístico para conocer la valoración de los estudiantes sobre distintas acciones socialmente responsables propuestas

IV.- Comparación de los resultados obtenidos entre las diferentes ramas de conocimiento para certificar la posible relación de dependencia entre las valoraciones otorgadas a las acciones y la pertenencia del estudiante a una rama u otra.

2. METODOLOGÍA

En la realización de este trabajo han sido utilizadas diferentes estrategias metodológicas para poder alcanzar así los objetivos establecidos.

En primer lugar, para poder definir el marco conceptual, ha sido realizada una amplia búsqueda de información secundaria a través de libros, tesis doctorales y artículos y revistas periodísticas y académicas. Para poder realizar este objetivo, se ha utilizado las bases de datos como; Bulería, Dialnet, JStore, Science Direct o ResearchGate entre otras. También ha sido utilizado Google Académico como herramienta complementaria para la búsqueda de datos. Posteriormente, para poder diseñar el cuestionario en que se recopilaran acciones específicas de Responsabilidad Social Interna, ha sido necesario acudir a distintos artículos publicados en revistas periodísticas y académicas, complementándose con la información obtenida en el marco teórico anterior.

El cuestionario se iniciaba con una segmentación demográfica de los encuestados por edad, sexo y rama de conocimiento a la que estos pertenecen, buscando así un equilibrio representativo en la muestra. Una vez realizada esta división, los encuestados accedían a la segunda parte constituida por diversas preguntas cuyos enunciados describían de acciones socialmente responsables, las cuales debían ser valoradas por los estudiantes otorgando una puntuación entre valores numéricos de 1 a 7, expresando así, el grado de importancia dado a estas. Se ha optado por este tipo de escala para no solo buscar un orden de preferencia en los resultados obtenidos, sino conocer la diferencia exacta al poder operar entre sus respuestas. Para distribuir la encuesta, se contó con la colaboración del Decanato de la Universidad de León, que facilitó el cuestionario a los estudiantes. La encuesta fue remitida también a distintas universidades españolas como son la de Valladolid, Alicante, Granada, Pamplona, La Rioja y Alcalá de Henares.

Finalmente, para poder llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos en la encuesta, se utilizó el software IBM SPSS Statistics 21. Primeramente, se realizó la prueba de la chi-cuadrado de Pearson para probar la posible relación de dependencia entre la rama de estudio a la que pertenecen los encuestados y la valoración otorgada a las acciones.

En último lugar se realizó un Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA). La razón del uso de este análisis, era certificar la independencia de las medias pertenecientes a los grupos estudiados, pudiendo así realizar la comparación final entre las valoraciones medias para establecer conclusiones en base a los estadísticos descriptivos.

Para la elaboración del cuestionario se han sintetizado posibles acciones de Responsabilidad Social Interna relacionadas con los empleados y sus familias, sindicatos y pensionistas atendiendo a las siguientes fuentes:

En primer lugar Bestratén & Pujol (2006), enuncian distintas acciones de RSE que deben desarrollar una empresa clasificadas en función del stakeholder al que atiendan. Esta clasificación parte de una división inicial entre actividades primarias (inherentes a la actividad de la empresa), secundarias (sobrepasan lo obligatorio conllevando un mayor esfuerzo por parte de la compañía) y terciarias (las cuales no están ni relacionadas con la actividad principal de la empresa). Las vinculadas a los empleados, ubicadas en esta clasificación como secundarias ya que no son inseparables de la actividad esencial de la empresa, son: Brindar calidad de trabajo en proporción con la vida extra laboral, reconocimiento de los logros alcanzados y el esfuerzo que se haya realizado, transparencia en la empresa ofreciendo información sobre la compañía en todos sus aspectos, formar intelectual y profesionalmente a sus trabajadores favoreciendo su crecimiento, impulsar su creatividad, autonomía e iniciativa, estabilidad en el empleo dentro de lo posible y proveer de asistencia sanitaria más allá de lo establecido por la ley.

El Libro Verde (2001), también enumera diversos factores que ejemplifican buenas acciones de RSI, estas serían: inversión en RRHH de la empresa, ofrecer facilidades para la consecución de los objetivos profesionales, familiares y personales de los empleados, brindar ayuda en la resolución de sus necesidades y problemas, la correcta atención a la seguridad y salud laboral y la ayuda en la gestión del cambio.

En Brasil se encuentra el instituto Ethos de Empresas y RSE. Este facilita un marco-guía que habilita el diagnóstico y autoevaluación de la gestión realizada por las compañías en lo que a la implementación de acciones de RSE se refiere. Está segmentada en siete ramas, de las cuales las relacionadas con el stakeholder empleados son: *Participación y diálogo* (comunicación con trabajadores y sindicatos, participación por parte de los empleados en la gestión, resultados y utilidades) y *Respeto al trabajador* (Remuneraciones, conducta correcta en situaciones de despidos y renuncias, responsabilidad con la formación profesional y empleabilidad de los trabajadores, seguridad, salud, condiciones de trabajo atendidas y cuidadas y en último lugar acondicionamiento de la jubilación).

De manera más específica para las Pequeñas y Medianas Empresas se encuentra la metodología aportada por BID y CONFECAMÁRAS (2008), esta incluye: salarios

cedidos por la compañía, igualdad de género, condición de los contratos de trabajo (encontrando los de inclusión laboral), absentismo laboral, formación y educación para los empleados, continuidad en el pago de la nómina y condiciones de seguridad y salud.

Siguiendo ahora con un análisis de las normas de gestión citadas en la Figura 3.2.1, en primer lugar y relacionada fundamentalmente con el avance de las condiciones sociales y laborales se encuentra la Social Accountability 8000, la cual destaca como impactos a cubrir por la RSI: seguridad y salud, discriminación, horas de labor y su compensación, trabajo forzado e infantil, la libertad sindical y la disciplina.

Prosigue en las reglas y e indicaciones citadas en la Figura 3.2.1, la norma ISO 26000 (Guía sobre Responsabilidad Social) desarrollada por la Organización Internacional, la cual incluye en relación a los trabajadores: protección y diálogo social, seguridad y salud del empleado, desarrollo profesional y humano, relaciones de empleo y condiciones de trabajo junto con su protección social.

Finalmente y siguiendo con el marco normativo citado en la Figura 3.2.1, el Global Reporting Initiative o GRI, realiza en referencia a la dimensión interna una partición en dos ámbitos: *Ética del Trabajo y Prácticas Laborales* (seguridad y salud en el puesto de trabajo, formación, existencia de igualdad y diversidad de oportunidades, empleo y relaciones entre la compañía y los empleados) y *Derechos Humanos* (trabajos infantil y forzados, discriminación, autonomía de alianzas y acuerdos colectivos).

Una vez realizada esta revisión sobre los códigos RSE, normas y estándares, se han sintetizado estos factores en base a la importancia asignada a cada uno de ellos, fijando como criterio el número de veces que el factor se nombra en los documentos de la revisión. Cabe destacar, que para esta elaboración se han eliminado los factores del trabajo/explotación infantil o los trabajos forzados, ya que se da por hecho que la aplicación de esta información como herramienta será llevada a cabo en empresas ubicadas en países con un código legal mínimo, el cual prohibiría el desarrollo de este tipo de acciones en contra de los derechos humanos (descartando la deslocalización).

Así pues, el cuestionario se iniciará con una pregunta la cual habilite la segmentación de los encuestados en base a su sexo, edad y rama de estudio, atendiendo a lo establecido por el Instituto Nacional de Estadística (2020), ya representado en el Gráfico 1.1.

A continuación, los estudiantes deberán valorar la importancia que estos asignan a los distintos factores o acciones de RSI que puede desarrollar una empresa, otorgando una puntuación ubicada entre los valores 1 – 7. Estos factores ya sintetizados son:

- *Primero:* Impulsar el crecimiento intelectual y profesional de los trabajadores, desarrollando actividades de formación y educación gratuita por parte de la empresa.
- *Segundo:* Proveer de asistencia y servicios sanitarios más allá de los mínimos establecidos por la ley.
- *Tercero:* Facilitar la compatibilización de la vida laboral con la extra laboral y familiar, brindando ayuda en la resolución de sus problemas y objetivos personales en la medida de lo posible.
- *Cuarto:* Reconocimiento de esfuerzos y logros alcanzados mediante un sistema de incentivos salariales.
- *Quinto:* Desarrollar una mayor comunicación empresa-empleado y empleado-empresa para poder poner en común los diferentes enfoques. Se incluye la realización de ejercicios de autoevaluación y valoración del opuesto, formando un ciclo tanto de reconocimientos positivos, como de aspectos a mejorar.
- *Sexto:* Búsqueda de transparencia por parte de la empresa, brindando la mayor información posible sobre esta a los empleados en caso de ser requerida.
- *Séptimo:* Impulsar la autonomía y creatividad del trabajador, incluyendo la visión, opinión y participación de este en la toma de decisiones y gestión del curso de acción de la compañía.

3. REVISIÓN LITERATURA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

3.1. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS:

Para entender e implementar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial es imprescindible partir del análisis y comprensión de la teoría de los stakeholders de Edward Freeman publicada en 1984 en *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Gracias a este planteamiento como mínimo complementario a la visión que se encontraba más generalizada, se propuso una nueva manera de comprender las relaciones entre sociedad y empresa. El entendimiento de la gerencia de compañías en función de grupos de interés dio como fruto a un importante punto de despliegue para el actual concepto de Responsabilidad Social Empresarial (González Esteban, 2001).

3.1.1. Origen y definición del término

De cualquier modo, esta nueva concepción y enfoque empresarial no parte desde cero en los años 80, sino que se apoya y está ligada con lo ya establecido en los años 50 y 60 en los Estados Unidos, como afirmaba Tuleja (1987). En una economía en la que sus integrantes estaban empezando entender y suavizar el impacto de las incertidumbres del libre mercado, surgían para las empresas unas nuevas demandas o “claims” que conllevaban unas obligaciones y responsabilidades ajenas a la simple búsqueda e incremento de beneficios.

La sociedad norteamericana ya exigía en las décadas de los años 50 y 60 que la empresa no solamente tuviese como objetivo la obtención de cuentas con buenos resultados, sino que en el desarrollo de la acción empresarial se incluyesen también beneficios de tipo social además de los económicos. Esta nueva manera de entender el concepto de empresa, entendía las relaciones empresariales dentro de un concepto más amplio, incluyendo en estas relaciones a todos los grupos que permiten que la compañía siga siendo viable obteniendo beneficios con una correcta cuenta de resultados (González Esteban, 2001).

Esta nueva concepción de modelo empresarial no es sino un enriquecimiento del previo. Permitía conceptualizar a la empresa ya no solo como un modelo económico, sino también como una institución social. Los gestores deberán preocuparse de la obtención de beneficio económico pero trabajando paralelamente en la parte humana de la

organización y el impacto que tienen la empresa en la configuración de los entornos ecológico-ambientales y socio-culturales (AECA, 2015).

En base a esto, se entenderá por stakeholder a cualquier grupo de interés que voluntaria o involuntariamente, de manera implícita o explícita en el curso de acción de la empresa en la búsqueda de sus objetivos, sea condicionado por esta en mayor o menor medida, pudiendo a su vez, condicionar la actividad de la propia empresa con sus acciones (Freeman, 1984).

Indistintamente del objetivo del director de la compañía y de esta en general de conseguir la principal meta de obtener beneficio para la empresa y sus accionistas, será necesaria una gestión paralela y equilibrada de este objetivo y la atención de los intereses de los distintos stakeholders. De no ser así, resultará imposible avanzar en la consecución del fin buscado (Fernández, 2009).

Para poder satisfacer las necesidades de los grupos de interés, las empresas tienen que llevar a cabo un correcto control de estos. Barrio & Enrique (2006), proponen que dicho control sea adquirido mediante un análisis dividido en 6 fases metodológicas:

- *Primero*: Identificación de los grupos de interés que estén vinculados de manera directa o indirecta con la compañía
- *Segundo*: Realizar una jerarquización de cuales de estos stakeholders son los más importantes para la compañía, siendo los grupos clave que afecten en mayor medida a decisión de que acciones estratégicas tiene que desarrollar la empresa.
- *Tercero*: Analizar las demandas de los stakeholders. Definiendo factores de interés para las distintas dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.
- *Cuarto*: Análisis de la visión de la empresa. A que aspira la organización, cuál es su estado futuro deseado.
- *Quinto*: Priorización de las necesidades y demandas que han planteado los distintos stakeholders de la empresa.
- *Sexto*: Definición e implantación de las acciones.

3.1.2. Identificación de los stakeholders:

Resulta imposible una identificación y catalogación homogénea de los grupos de interés que se pueden encontrar en una empresa. Esto se debe a que a lo largo de la historia se han propuesto distintas clasificaciones de stakeholders en función a diversos criterios establecidos por numerosos autores. En la Tabla 3.1. se recopilan las distintas clasificaciones más destacadas que se han aportado a la ciencia desde la elaboración de la teoría, hasta la actualidad:

Tabla 3.1. Clasificación de stakeholders

AUTOR / AUTORES	IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS
Svendsen (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Primarios</u>: consumidores, competidores, inversores y accionistas, proveedores, socios industriales y empleados. • <u>Secundarios</u>: Entes reguladoras y gobiernos, generaciones futuras y especies no humanas, medios de comunicación, medioambiente, comunidad y entes reguladoras.
Dowling (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Consumidores</u> • <u>Difusos</u>: Grupos de interés especial, periodistas y comunidad • <u>Normativos</u>: Entes reguladoras y gobierno, accionistas y directivos. • <u>Funcionales</u>: Distribuidores, proveedores, sindicatos y empleados.
Comisión Europea (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dimensión Interna</u>: Dentro de ella están incluidas las prácticas responsables en lo social (empleados) y las que son respetuosas con el medio ambiente dentro de la empresa. • <u>Dimensión Externa</u>: Socios comerciales, consumidores, problemas ecológicos mundiales, comunidades locales, proveedores y derechos humanos.
AECA (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Directos, contractuales o participes primarios</u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos</i>: Empleados y accionistas

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Externos</i>: Proveedores, socios comerciales, acreedores financieros, clientes y comunidad. • <u>Partícipes indirectos, contextuales, complementarios</u>: Administración Pública, medios de comunicación, sociedad, generaciones futuras, ONG's, comunidades territoriales o locales, competidores, interlocutores o agentes locales y público en general.
Freema, Harrison y Wicks (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Primarios</u>: Proveedores, clientes, empleados, comunidades y financieros. • <u>Secundarios</u>: Medios de comunicación, competencia, gobierno, grupos de consumidores, competencia y grupos de especial interés
Azuerro (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Grupo que perdería algo si se diese el cierre de la empresa</u>: Inversores y administraciones locales, consumidores, proveedores y los trabajadores junto con sus familias. • <u>Grupo que puede influir en la marca</u>: Medios de comunicación, agencias reguladoras, ONG's, competencia, consumidores y empleados. • <u>Grupo que representa ciertos intereses que se verían afectados por la operación de la compañía</u>: gobiernos, asociaciones cívicas, grupos de presión y ecologistas.
Rehubir, Roberts, Lennon y Winer (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Los relacionados con la visión de marketing estratégico</u>: proveedores y sus colaboradores, consumidores, la empresa y sus consumidores. • <u>Internos</u>: Directivos, empleados e inversores • <u>Externos</u>: Medios de comunicación, auditores, medio ambiente, ONG's, entes reguladores y la sociedad.
Navarro (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Internos</u>: trabajadores, socios, sindicatos, socios estratégicos, accionistas y directivos • <u>Externos</u>: grupos de presión, ONG'S, consumidores, competidores y autoridades

Bajo (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Primarios</u>: inversores, empleados, proveedores y clientes • <u>Secundarios</u>: administraciones públicas, medios de comunicación, ONG's y grupos de presión.
--------------------	--

Fuente: Elaboración propia basado en Barrio & Enrique (2006)

En base a esta revisión de los nueve autores aportados para una posible identificación y jerarquización como primera fase metodológica, destaca el hecho de que los empleados y clientes aparecen en primer lugar como stakeholder principal de una organización, seguidos de accionistas e inversores mencionados ocho veces, continuando con gobiernos y entes reguladores que aparecen en siete menciones, medios de comunicación y competidores son aludidos en seis ocasiones y finaliza la comunidad con cinco menciones de diferentes autores.

3.1.2. Matrices clásicas de estudio de stakeholders:

También es posible encontrar conceptos diferentes de clasificación en forma de matrices, aportando estas como un plus, indicaciones sobre acciones más adecuadas para desarrollar en función de la ubicación del stakeholder en el mapeado. En este trabajo se analizan tres matrices distintas que clasifican a los grupos de interés según dos o tres dimensiones.

La primera a analizar es la llevada a cabo por Mitchell, Agle & Wood (1997). Estos, establecieron como criterio la posesión de tres cualidades para su clasificación: poder, legitimidad y urgencia.

El poder se refería al grado en el que un grupo de interés influye en la decisión de otro stakeholder en la toma de una decisión que no hubiese tomado por su propia cuenta. La legitimidad se trata del nivel de influencia legal o moral que un grupo de interés tiene sobre el comportamiento de la compañía. Y en tercer y último lugar, la urgencia se refiere a la importancia de las demandas de un stakeholder hacia la empresa. Estos tres criterios permiten a las empresas clasificar sus stakeholders en tres grupos distintos:

- Latentes: El stakeholder solo posee un atributo
- Expectantes: Aquellos stakeholder que poseen dos atributos
- Definitivos: El grupo de interés en cuestión posee los tres atributos.

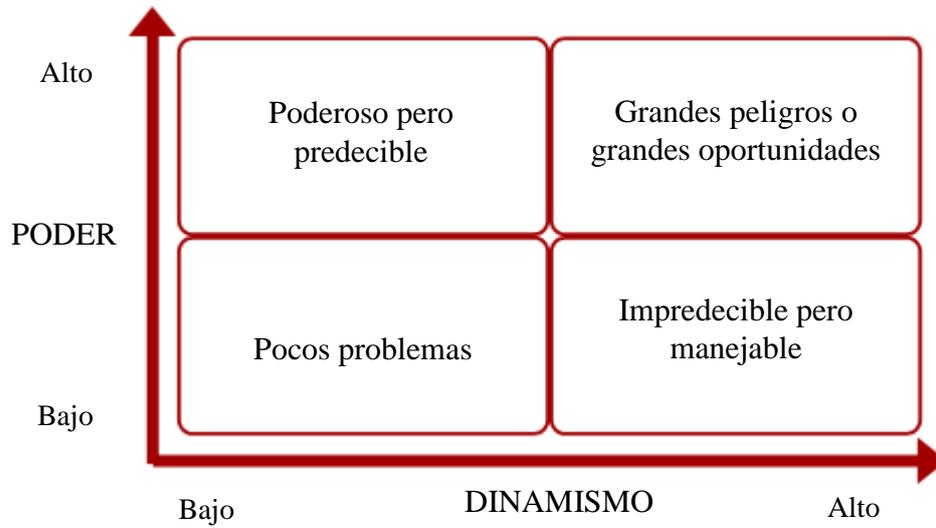
Figura 3.1. Modelo de prominencia

Fuente: Elaboración propia basado en Mitchell, Agle & Wood (1997)

A pesar de que el concepto jerárquico tradicional ubicaba a los trabajadores como stakeholder discreto por poseer únicamente la cualidad de la legitimidad, autores recientes como Joep Cornelissen (2004) o profesionales y empresarios como Richard Branson (2014), aseguran que el dar respuesta a sus demandas de forma inmediata generará beneficios para toda la compañía, obteniendo según esta visión las cualidades de poder y urgencia y pudiendo ser clasificados como stakeholders definitivos.

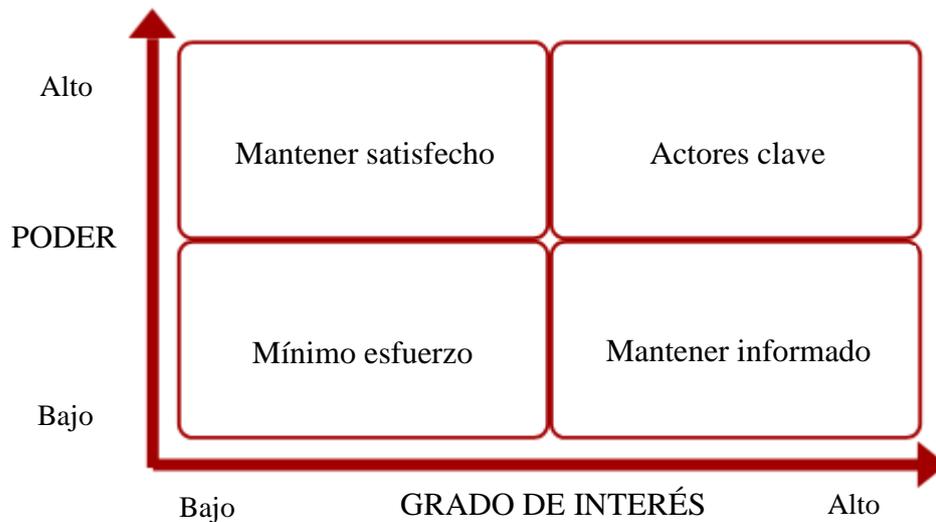
El segundo caso de análisis de matrices se trata del modelo de Gardner *et al.* (1986) para la caracterización de stakeholders según su percepción para la empresa. Este, es el modelo de mapas más común, plasmando sobre una matriz de dos dimensiones la ubicación de los grupos de interés en base al poder (o influencia) que tengan sobre las estrategias de la empresa y su competencia para tomar decisiones (dinamismo).

Figura 3.2. Matriz de poder - dinamismo



Fuente: Elaboración propia basado en Gardner *et al.* (1986)

Figura 3.3. Matriz de poder - interés

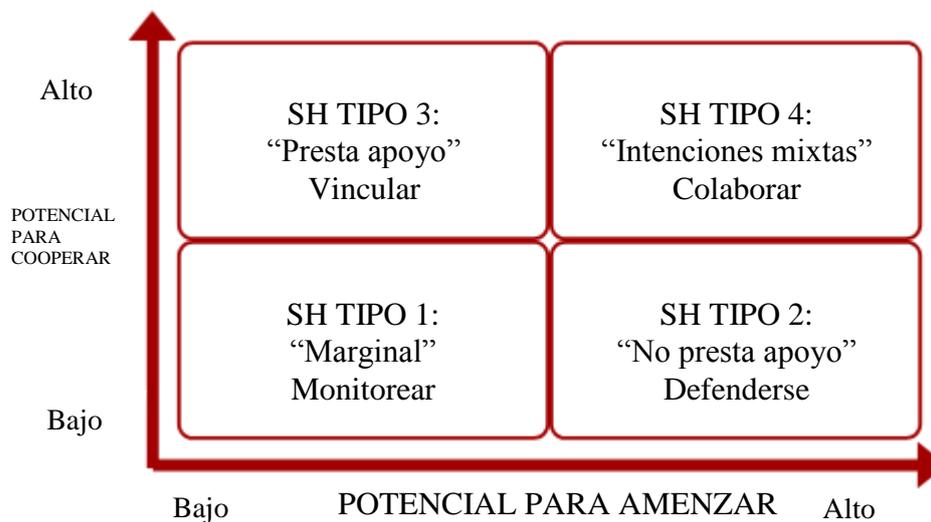


Fuente: Elaboración propia basado en Gardner *et al.* (1986)

Gracias a esta herramienta, es posible alcanzar una mejora en la comunicación con los grupos de interés basada en los intereses de estos, enfocando sus esfuerzos para lograr la maximización del compromiso de los stakeholders con un alto nivel de interés y poder para decidir decisiones estratégicas de la compañía (Prado Lorenzo *et al.* 2009).

El tercer y último análisis de matrices, es el aportado por Savage *et al.* (1991). Este, añadió que los métodos que se habían utilizado hasta la fecha para clasificar stakeholders normalmente enfatizaban en la magnitud y los tipos de amenazas sin prestar atención a la posibilidad de cooperación con estos y el enorme potencial que ello supondría, animando de esta manera a los stakeholders a trabajar juntos. Definía así, que la existencia de una mayor interdependencia no supondría una debilidad, sino una oportunidad para realizar un intercambio sostenible. De esta manera, Savage llevó a cabo una clasificación de los grupos de interés en función de dos potenciales: el de cooperación y el de amenaza. Esto conduciría a distintas estrategias de manejo para los grupos de interés tratando que los stakeholders con intereses distintos o adversos a los de la compañía, cambiasen su actitud y percepción.

Figura 3.4. Matriz de cooperación - amenaza

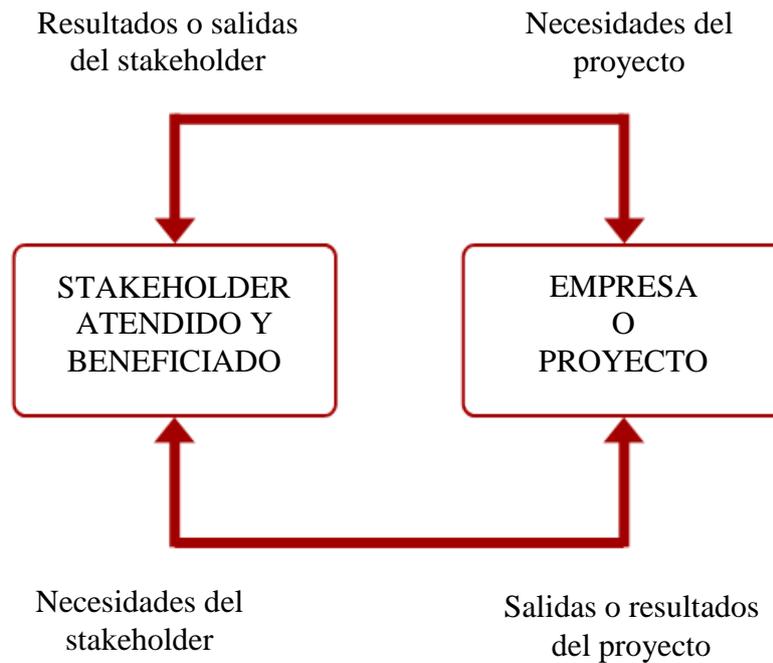


Fuente: Elaboración propia basado en Savage *et al.* (1986)

Esty & Winston (2009) propusieron una estructura analítica de stakeholders resultante de las matrices amenaza-cooperación de Savage junto con la matriz poder-influencia de Gardner. Según esta clasificación los empleados se encontraban ubicados en una posición de poder e influencia alto, pero con un nivel de enfoque bajo, posicionándose así en un grupo denominado "sub-calificados", destacando la oportunidad beneficiosa para las compañías que sería el aprovechar su potencial mediante una mayor conexión con este stakeholder.

Finalmente, como modelo diferente al de las matrices presentadas, Cameron *et al.* (2008) desarrollaron un método de clasificación de stakeholders que identificaba a estos grupos de interés, sus expectativas y las interacciones que podían llegar a producirse entre ellos como se muestra en la Figura 3.5.

Figura 3.5. Diagrama del ciclo de valor (*valueloop*) entre dos stakeholders



Fuente: Elaboración propia basado en Cameron *et al.* (2008)

Esta forma viene dada bajo la caracterización de las demandas de los grupos de interés u de las de la compañía en cuanto a estos, partiendo de la premisa que se otorga un beneficio de un stakeholder a otro requiriendo la entrega a la vez de un valor recíproco. Así, se daba forma a un ciclo de valor que estaba formado por las entradas y salidas entre el grupo de interés y la empresa o proyecto, retroalimentándose de esta manera para la consecución de un objetivo: el éxito de la compañía. Este concepto, se veía completado con una división de los flujos de valor presentes en la anterior figura: bienes y servicios, tecnología, dinero, conocimiento, políticas y en último lugar, la fuerza de trabajo. Este ejercicio el cual también permite una representación gráfica de las interacciones dinámicas actuando como una red, dirige a la empresa a una priorización de las necesidades y demandas que le plantean sus grupos de interés, no de estos como tal, entre las que se encuentra como ya se han mencionado, las relacionadas con sus empleados.

Tras esta revisión bibliográfica que resulta de la amplia gama de clasificaciones y matrices de estudio sobre stakeholders elaboradas a lo largo de la historia, Bernal & Rivas (2012) plantean que para un correcto análisis cobran importancia los siguientes desafíos:

- *Primero:* No es posible encontrar referentes normativos claros respecto a la clasificación fija de los grupos de interés o stakeholders.
- *Segundo:* Para todos los modelos y matrices de clasificación estudiados, entra en acción la visión subjetiva en el análisis, dificultando así aún más su clasificación.
- *Tercero:* En la elaboración de mapas de clasificación de stakeholders, estos aparecen como elementos estáticos sobre dimensiones limitadas, a pesar de que estos están en continuo cambio como afirma Freeman debido a hechos como las relaciones que pueden surgir entre ellos dependiendo del aspecto estratégico que se esté llevando a cabo.
- *Cuarto:* El complicado proceso de creación de un portfolio en el que figuren los compromisos de atención a los intereses de los distintos stakeholders por la difícil elección de los factores cuantitativos o cualitativos para reflejar esta implementación.
- *Quinto:* el hecho de que exista tal número de posibles clasificaciones y tantas propuestas semejantes y simultáneas, desemboca en una poca aplicación de estrategias por parte de la empresa basadas en esto, sobretodo de PYMES por su difícil entendimiento y el miedo a que los grupos de interés no aprecien y analicen los esfuerzos realizados por la compañía para atender sus demandas.

Aun así, como sexto y último punto, Bernal & Rivas remarcan que a pesar de que el desafío de una clasificación estándar sobre los stakeholder está lejos de ser establecida, es necesario una revisión de los modelos establecidos hasta ahora para poder conseguir un criterio válido y congruente que pueda ser llevado a la práctica por las empresas en sus estrategias de negocio y toma de decisiones. Finalmente, la amplia variedad de modelos clásicos elaborados hasta la fecha, no debe de ser un hándicap, sino una oportunidad para aprovechar dicho conocimiento para la elaboración de estrategias a implementar sobre los grupos de interés que den como fruto beneficios para la empresa.

3.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SUS VERTIENTES

3.2.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial es desde hace tiempo un factor clave en las agendas y estrategias de cualquier empresa, particularmente de las grandes organizaciones y conglomerados. A pesar del continuo debate acerca del concepto de RSE, a día de hoy no hay una definición aceptada unánimemente. Por un lado, los académicos continúan debatiendo su contenido y significado, por el otro, las grandes compañías parecen haber encontrado un terreno en común sobre el que desarrollar sus estrategias clave referidas a este concepto. Por lo que, a pesar de no haber consenso acerca de su definición, su conceptualización y aplicación ha sido adoptado efusivamente en el mundo de los negocios (Sanclemente-Téllez, 2017). Un gran número de autores, atribuyen la primera definición de Responsabilidad Social Empresarial a Bowen & Gond (1953). Aun así, el concepto va tomando forma y forjándose a lo largo de las próximas décadas, complementándose con nuevas visiones hasta llegar a la actualidad. A pesar de que no se ha logrado un consenso de definición de RSE universal, la totalidad de los autores mantienen que la base de la idea es la siguiente: Responsabilidad Social Empresarial es la conciliación de búsqueda de intereses económicos por parte de la empresa, de manera paralela a los intereses de la sociedad y del resto de grupos de interés o stakeholders con el que la compañía se relaciona (Trías, 2015). En la Tabla 3.2. se muestra una recopilación de las visiones e interpretaciones más destacadas que distintos autores le han dado a la RSE a lo largo de la historia.

Tabla 3.2. Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial

AUTOR / AUTORES	DEFINICIÓN
Bowen (1953)	Obligación de los emprendedores de promocionar políticas, hacer decisiones o seguir las líneas de acción convenientes con los valores y objetivos de la sociedad.
Davis (1960)	Se refiere a las decisiones y acciones de los emprendedores tomadas por razones, que al menos parcialmente, se extienden más allá de los intereses técnicos o económicos de una compañía.

Johnson (1971)	Una compañía socialmente responsable es aquella en el que su equipo directivo debe buscar el equilibrio en varios intereses. En vez de luchar únicamente por conseguir beneficio por sus accionistas, también tiene que tener en cuenta a sus empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y a la nación.
Davis (1973)	Es la aceptación por parte de la compañía de sus obligaciones sociales más allá de las requeridas por la ley
Carroll (1979)	La responsabilidad social de las compañías cubre lo económico, legal, ético y las expectativas opcionales que la sociedad ha demandado a las organizaciones en un periodo de tiempo.
Jones (1980)	Esta definición se centra en las amplias obligaciones que para las compañías constituyen los demás grupos de la sociedad aparte de sus accionistas, estableciéndose más allá de lo exigido por la ley.
Drucker (1984)	Responsabilidad Social Empresarial implica conseguir suficientes beneficios para satisfacer los futuros costes. Cuando esto no se consigue, ninguna otra responsabilidad puede ser satisfecha.
Carroll (1991)	Para que la Responsabilidad Social Empresarial sea aceptada por una entidad de negocios, tiene que estar estructurada de manera que cubra de manera completa el rango de responsabilidades de la empresa. Cuatro formas de responsabilidad social constituyen la RSE: económica, legal, ética y responsabilidad filantrópica.
Kotler and Lee (2005)	RSE implica un compromiso de mejorar la comunidad de una manera correcta a través de prácticas de negocio opcionales y aportaciones de recursos corporativos.

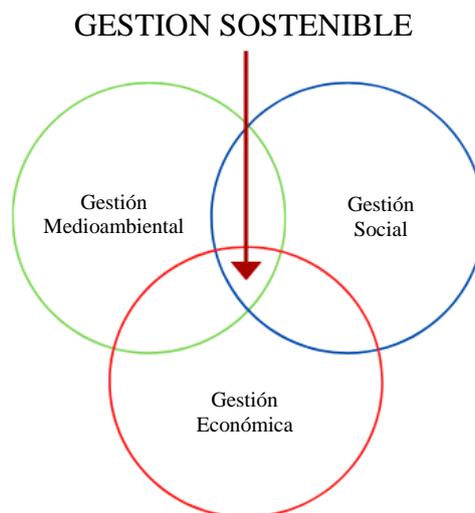
Vaaland et all (2008)	RSE incluye la dirección de las demandas y preocupaciones de stakeholders sobre acciones responsables e irresponsables relacionadas con el medio ambiente, fenómenos éticos y sociales para crear beneficios a la compañía.
Libro verde de la UE (2001, 2011)	La RSE incluye la integración voluntaria por parte de una compañía en lo que se refiere a lo social y medioambiental en sus operaciones de negocio y operaciones con sus grupos de interés (2001). Se refiere a la responsabilidad que las compañías tienen en estructurar sus impactos en la sociedad (2011).
Ethos (2016)	RSE concierne la relación ética y transparente entre una compañía y su audiencia pública, la fijación de metas acordes con el desarrollo sostenible de la sociedad, la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente para las futuras generaciones, el respeto por la diversidad y el apoyo a la reducción de la desigualdad social.
Forum Empresa (2016)	La RSE implica una nueva manera de hacer negocios donde las compañías dirigen sus operaciones de una manera económica, social y medioambientalmente sostenible, mientras reconocen los intereses de sus diferentes grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, la comunidad y clientes), en consideración con el medio ambiente con un desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia basado en (Sanclemente-Téllez, 2017)

Estos enfoques están basado en los intereses o requerimientos de los stakeholders, por lo que será la presión ejercida por los grupos de interés la que “fuerce” a las compañías a introducir voluntaria y progresivamente pautas de Responsabilidad Social Empresarial en sus sistemas de gestión y conductas para atender dichas demandas. Debido a esto, la teoría de los stakeholders de Freeman (1984), da forma a un mapa conceptual profundamente utilizado en la comprensión, análisis e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (McWilliams & Siegel, 2001).

Se da lugar así a un modelo de crecimiento sostenible que no ponga en compromiso las necesidades de las generaciones futuras por el hecho de dar respuesta a las necesidades propias. Las compañías, no deben de atender exclusivamente a la rentabilidad económica, sino también a la medioambiental y la social, tratando de alcanzar un fomento del bienestar y calidad de vida de los grupos de interés implicados en sus acciones. De esta manera, toma forma la “Tripple Bottom Line” o Triple cuenta de resultados desarrollada por John Elkington, en su publicación *Cannibal with Forks* (1999), fruto de la creciente importancia sobre derechos humanos y conciencia medioambiental. Las actuaciones llevadas a cabo con las empresas generan tres repercusiones fundamentales, siendo necesaria una adecuada gestión para cada una de ellas.

Figura 3.6. Tripple Bottom Line o Triple Cuenta de Resultados



Fuente: Elaboración propia basado en Elkington (1971)

- *Gestión económica:* referida al esfuerzo necesario por una compañía para ser rentable financieramente y ser capaz de mantenerse en el mercado: grado de competitividad, precio de sus productos, condiciones de pago a sus proveedores...
- *Gestión social:* relacionada con los impactos sociales realizados por la empresa en todos los niveles: condiciones de trabajo, nivel salarial, servicios de mejora a la comunidad...
- *Gestión Medioambiental:* atender las consecuencias resultantes de su actividad: uso racional de recursos, reducción del impacto medioambiental, formulación de “estrategias de negocio limpias”...

Como resultado final, según Kelington, una empresa que lleve a cabo una adecuada gestión de los tres impactos generados por su actividad, estará alcanzando un desarrollo sostenible siendo de manera simultánea viable, equitativa y vivible.

En este punto del trabajo, según lo revisado hasta el momento acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, podría darse el hecho de que surgiese un problema de comprensión acerca del concepto de esta, debido a la multitud de dimensiones y acciones que pueden ubicarse bajo el paraguas de la RSE, repercutiendo así en una negativa a la implantación de acciones socialmente responsables por parte de las empresas. Es por esto que Porter (2006), propuso como herramienta que simplifique esta situación a la cadena de valor, observando que entre sociedad y empresa, se produce un nexo de interdependencia. Este nexo se aprecia en un doble sentido: desde la sociedad a la empresa y de la empresa a la sociedad.

- Las compañías son conscientes que el progreso de la cadena de producción puede afectar a la comunidad mediante la creación de efectos adversos, los cuales deben ser solventados, ya que de no ser así podría derivar en una pérdida de su reputación (Empresa→Sociedad). Las empresas que adopten esta posición de “buenos ciudadanos” dando respuesta a las demandas que plantean sus stakeholders en determinados momentos como consecuencia del desarrollo de su actividad empresarial, estarán adoptando un *Enfoque Reactivo de RSE*.
- Por otro lado, el entorno externo e interno de las empresas le brinda a estas oportunidades que tienen que saber ser aprovechadas, de un modo distinto al de sus competidores, mediante un posicionamiento exclusivo, alcanzando así ventajas competitivas (Sociedad→Empresa). Las empresas que se acogen a esta posición respondiendo a las demandas de sus stakeholders y centrándose además en aprovechar estas oportunidades, llevan a cabo un *Enfoque Estratégico de RSE*. Este vínculo entre empresa y sociedad busca asemejarse a una relación simbiótica, en la cual los intereses de ambos se fortalecen recíprocamente en ambos sentidos.

Porter y Kramer (2006), manifiestan la necesidad de que el *Enfoque Estratégico de RSE* sea adoptado por las empresas, ya que esta posición fomenta la capacidad de generar atracción, retención y motivación hacia su stakeholder interno -los empleados-, consiguiendo que estos estén más satisfechos y comprometidos con la organización al tener mejor capacidad de relación, incrementando por lo tanto su productividad.

3.2.3 Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en los últimos años

La Responsabilidad Social Empresarial está a día de hoy completamente introducida como una dimensión más en el mundo de los negocios. Las razones que han llevado a la RSE a adquirir tanta notoriedad en los últimos años se pueden sintetizar en tres factores principales (Romero, 2014):

1.- El hecho de que la sociedad ya no solamente escucha en segundo plano a las acciones que llevan a cabo las empresas, ahora reclaman un comportamiento responsable. Es por esto que las empresas quieren que cambie la imagen que tiene la sociedad sobre ellas, la cual presenta una mayor sensibilización. Es esta sociedad (stakeholder de la empresa), la cual las culpa de la situación actual de insostenibilidad o de los escándalos sucedidos en el mundo empresarial de los últimos años (Ramírez Orellana, 2006).

2.- La importancia creciente de los medios de comunicación y el poder que estos tienen para poder presionar a las compañías. Tanto es así que se redactan hasta revistas especializadas en la realización de rankings que incluyan a las empresas que más y mejores acciones de RSE desarrollen. Resulta imposible encontrar ninguna empresa española en el top 10 de este tipo de listados, los cuales lidera Google por su ya famoso esfuerzo en el desarrollo de acciones de RSE principalmente relacionadas con stakeholders internos, los trabajadores (Global Rep Track, 2019).

3.- Hoy en día las empresas realizan un mayor hincapié en la prevención que en la corrección, actuando adecuadamente dentro de los marcos de códigos éticos y conductuales previamente establecidos por organizaciones nacionales e internacionales. Y es que no son solo reprimendas o consecuencias negativas lo que hace que en la actualidad las acciones de RSE ya estén implementadas en la mayoría de compañías. Según Robbins (2005), el dar respuesta anticipándose a las demandas de sus grupos de interés, no solamente ahorra los costes que se generarían por ignorarlos, sino que estas acciones originan un respaldo por parte de la sociedad, proyectando una imagen pública que es favorable resultante de la fijación de metas sociales. Se fortalece así la reputación e imagen de la empresa, revalorizando de esta manera el valor bursátil de la compañía.

Por lo tanto, en este contexto actual empresarial, se puede afirmar que el campo de la Responsabilidad Social ha evolucionado de ser una disciplina de concepto amplio (años 60), a un concepto específico de dirección estratégica de RSE que busca crear diferenciación, dando como resultado una transformación hacia un enfoque de mercado cerrado. Se ha generado un modelo de dirección que atiende las relaciones y demandas de los stakeholders, provocando un beneficio para estos y para las propias organizaciones en su desarrollo financiero, gracias a la implementación de acciones específicas de RSE ligadas al marketing (Sanclemente-Téllez, 2017). Para poder comprender mejor esta importancia adquirida por la RSE en la actualidad, se pueden encontrar estudios como TheFeelGoodFactor (2008), o el realizado por SERES (Fundación Sociedad y Empresa Responsable) (2019) en colaboración con Deloitte, que aportan cifras que analizan dicha magnitud mediante una división en cinco “conceptos capitales” ligados a distintas dimensiones de la RSE. Se destaca de estos estudios la siguiente información:

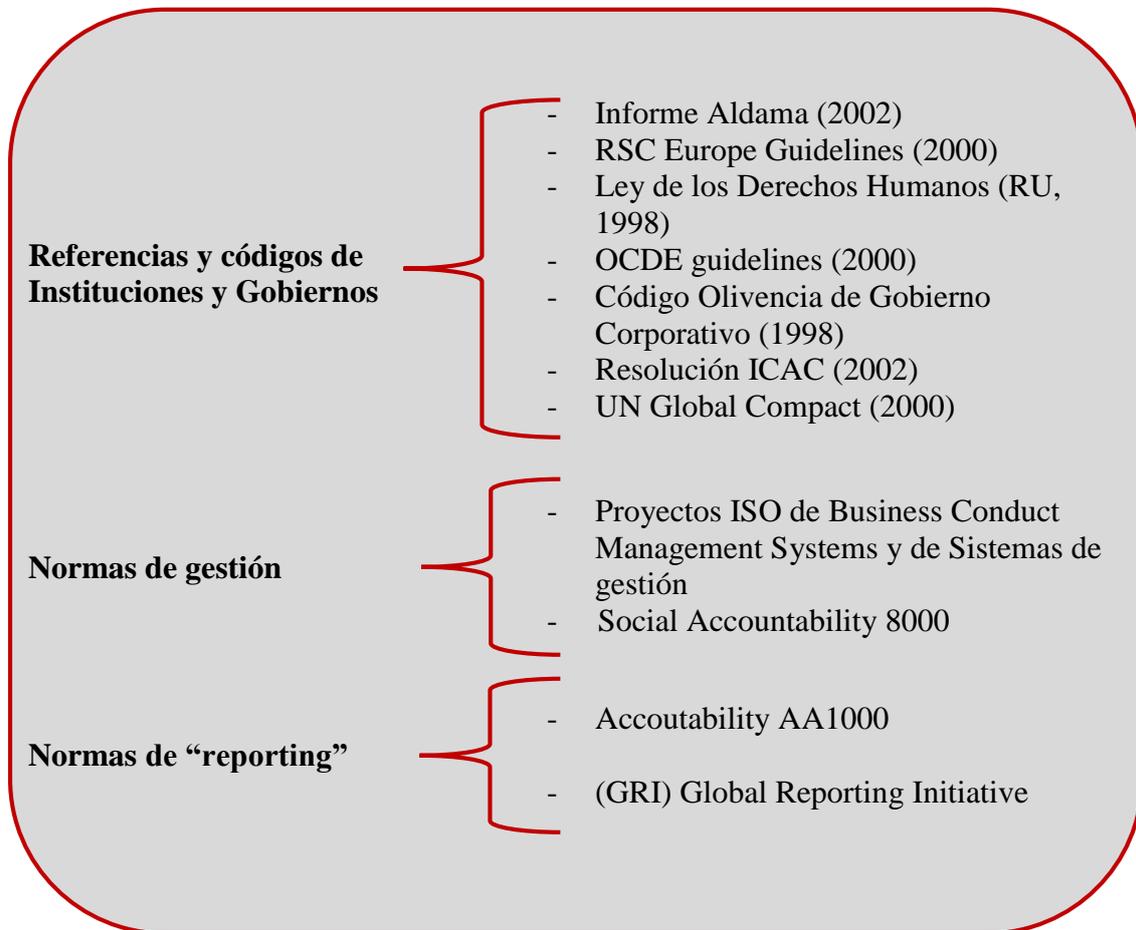
- 9 de cada 10 empresas cuentan con un código ético en el que se incluyen valores, prioridades y liderazgo en aceptación a la RSE.
- 7 de cada 10 empresas involucran a sus empleados en actuaciones de RSE. Si una empresa de más voz a sus empleados dentro de esta para que se sientan más representados, aumentará su moral, se reducirá la tasa de errores producida por los la fuerza de trabajo y aumentará su productividad (Alicia Ramírez, 2006).
- La inversión realizada en iniciativas con impacto en el territorio nacional ha aumentado un 25% desde el año 2015, mientras que en el ámbito internacional ha crecido 82% en este mismo periodo. Según afirma SERES en este estudio, el hecho de que las empresas realicen una inversión en acciones relacionadas con la Responsabilidad Social, genera un impacto en el empleo y sus retornos fiscales asociados, el PIB y permite acceder a recursos de financiación social.

A pesar de la dificultad de la medición de la repercusión de la RSE en los resultados financieros, se ha constatado la relación positiva entre la implantación y desarrollo por parte de empresas de acciones sociales y el beneficio generado. Por ejemplo, según la consultora Pricewaterhouse (2003) el 79% de los CEO pertenecientes a grandes compañías consideraban la RSE vital para obtener beneficios. Se demuestra así la oportunidad de tratar la RSE no como una opción de hacer las cosas de manera correcta, sino la posibilidad de ser más inteligentes en la consecución de los objetivos estratégicos haciendo de la RSE un componente clave de los recursos estratégicos de la compañía.

3.2.3 Organismos reguladores de Responsabilidad Social Empresarial

En la actualidad, debido a la importancia que ha adquirido la RSE y sus prácticas visibles en el mundo corporativo, se han desarrollado distintas iniciativas internacionales, cuya finalidad es promover su implementación y legitimización, para poder conseguir así una mejor ejecución por parte de las compañías. Por lo cual, será necesario una transparencia informativa empresarial mediante la introducción de sistemas de gestión adecuados que permita la realización de un examen de resultados final (Ramírez Orellana, 2006). Para esto se requerirá la previa estandarización adecuada mediante memorias de sostenibilidad, códigos de conducta y estándares o normas al respecto. En la Figura 3.7. se recogen los códigos, normas y estándares más importantes.

Figura 3.7. Tipos de códigos RSE, normas y estándares



Fuente: Elaboración propia basado en (Ramírez Orellana, 2006)

Los indicadores realizan dos aportaciones fundamentales a nivel social; respaldo del respeto de los derechos humanos y la elaboración de un conjunto de prácticas que permitan adecuar y fomentar relaciones empleado-empresa para poder configurar de esta manera su gestión (Romero, 2014).

Estas normas y estándares están emitidas y reguladas por distintas entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional, destacando los incluidos en la Figura 3.8.

Figura 3.8. Organismos nacionales e internacionales relacionados con la RSE

- 
- **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España**
 - **Forética**: foro para la evaluación de la Gestión Ética
 - **Comisión AECA de Responsabilidad Social Corporativa**: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
 - **Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa**: Organización sin ánimo de lucro cuya misión es impulsar y fomentar la aplicación de RSC
-
- **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**
 - **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)**
 - **Comisión Europea**
 - **CSR Europe**: Red Europea de empresas para la Responsabilidad Social Corporativa
 - **Business and Human Rights Resource Centre**: Centro de información sobre Empresas y Derechos Humanos (CIEDH)

Fuente: Elaboración propia basado en Universitat Oberta de Catalunya (2020)

Además, como guía de actuación para el desarrollo de la RSE en la zona europea con aplicación internacional, destaca el Libro Verde la Unión Europea (2001). Este marco de regulación surge como resultado de la cumbre de Lisboa realizada en el año 2000, cuya finalidad era la de conseguir que Europa desarrollase un crecimiento económico que fuese sostenible con una aumentada cohesión social y se transformase así en una economía competitiva. En él, se reflejan todas las líneas de política gubernamental para aplicar en cuanto a lo que Responsabilidad Social Empresarial se refiere; incorporación de prácticas RSE en el gobierno y su gestión, promoción entre las empresas pertenecientes a la zona europea al desarrollo e implementación de prácticas socialmente responsables, creación de foros multistakeholders... (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2020). Todo esto guardando relación entre las políticas comunitarias y las estandarizaciones y códigos internacionales.

3.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA

3.3.1. La RSE y sus dos dimensiones:

Cerrando el apartado de la revisión bibliográfica y como última pieza de este embudo de información propuesto, se pasará a dividir la Responsabilidad Social Empresarial en sus dos dimensiones. Los criterios para su partición, serán los citados en el ya mencionado Libro Verde de la Unión Europea (2001):

- *Dimensión Externa de la RSE:* relacionada con los problemas ecológicos globales, los derechos humanos, consumidores y proveedores, los socios comerciales de la empresa y las comunidades locales.
- *Dimensión Interna de la RSE:* se identifica con la seguridad y salud en el trabajo, la gestión de los RRHH (recursos humanos), la adecuación a los cambios y la dirección y control de los recursos naturales e impacto ambiental.

Además, la Guía de Balance Social de la Organización Social de Trabajo (2009) plantea, que la RSI (Responsabilidad Social Interna), se relaciona con la protección del medio ambiente y el talento humano, dejando en su vertiente externa a accionistas, distribuidores, clientes, sociedad y demás grupos de interés

Según estos dos planteamientos acerca de las dimensiones de la RSE, se puede afirmar que para la elaboración de esta herramienta sugerida se deberá analizar los factores y acciones relacionadas con la RSI (Responsabilidad Social Interna), ya que lo se pretende es formar una idea de las demandas predefinidas de los empleados, para adecuar su gestión y protección del talento humano.

Esta partición de dimensiones está presente en todas las empresas independientemente de su tamaño. Como ya se ha comentado al inicio de este trabajo, la tan elevada tasa de representación de las PYMES en el tejido empresarial de este país hace que se vean obligadas a buscar nuevas estrategias competitivas en relación con una mayor unificación con los stakeholders. Las PYMES deben de replicar a las grandes compañías y asumir que no pueden sobrevivir en el medio y largo plazo sin prestar atención a las demandas sus grupos de interés, principalmente a los empleados con la RSI (Tilley, 2000).

De los estándares y normas emitidas por organizaciones internacionales citadas en la Figura 3.7. (Tipos de códigos RSC, normas y estándares), se tienen que tener en cuenta para la evaluación específica de la condición de la relación entre empresa y empleados

sus familias, pensionados y sindicatos: los Proyectos ISO de Business Conduct, Social Accountability 8000, Accountability AA1000, (GRI) Global Reporting Initiative además de los indicadores y variables de los ya citados Balance Social de la Organización Internacional de Trabajo y Libro Verde de la Unión Europea.

La Responsabilidad Social, en su dimensión interna, no trata solamente de los derechos de los empleados, la aplicación de las normas de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la legislación laboral. Esta vertiente de la RSE implica que la empresa no se quede solamente ahí e invierta en el desarrollo profesional y personal de su capital humano, llevando a cabo una mejora de la calidad de vida y condiciones de trabajo, establezca un mayor equilibrio entre la vida laboral y familiar, fortalezca las relaciones con sus empleados y se comprometa permanentemente a respetar los derechos laborales y humanos (Lucía & Naranjo, 2011).

Según Jaime Urcelay (2005), la parte interna de la RSE es el punto de partida para cualquier tipo de acción socialmente responsable. El que se realicen acciones espontáneas y aisladas de RSE puede ser útil y necesario, pero es mucho más importante el crear un clima de ecología humana en el interior de las empresas. Es necesario utilizar este enfoque ya que en el caso contrario, las acciones aisladas que se realicen serán tomadas como simples acciones de Marketing que pueden llegar a causar algún beneficio, pero de manera no consistente e insostenible. Además, estos hechos aislados pueden volverse incluso contraproducentes si se deja de lado a los trabajadores y sus necesidades de RSI, al restar esto credibilidad al resto de acciones socialmente responsables.

3.3.2. RSI: atracción del talento joven y motivación en los empleados

Esta dimensión interna cobra más sentido con los estudiantes de la generación actual. Estos, están más concienciados social y medioambientalmente que sus generaciones pasadas y exigen que el resto de la sociedad lo esté de igual manera (Hardy, 2020), incluyendo a los integrantes del mundo empresarial. Es por esto que si lo que quieren las compañías es retener el talento joven que se está incorporando a ellas, tienen que evitar en primer lugar un concepto clave: el desajuste de expectativas. Según Louis (1980), un desajuste de expectativas sucede cuando la realidad con la que se encuentra el joven difiere de lo que este esperaba y exige encontrar al llegar a la empresa, apareciendo así un grado de desajuste. A mayor grado, mayor será también la posibilidad de que el joven abandone la organización.

Louis, junto con Porter & Steers (1973) añaden que las expectativas formadas por el joven forman un marco conceptual clave sobre la permanencia del empleado. Este, permanecerá en la empresa mientras haya un nivel asumible de desajuste. Esto significa que los jóvenes que han abandonado la empresa y han generado así una fuga de talento, han encontrado en uno o más aspectos un nivel importante de desajuste. Las empresas tienen que ser conscientes de que es imposible implementar una RSE completa en todas sus dimensiones y vertientes, pero según Pinazo & Carrero (2001), el desarrollo de acciones socialmente responsables favorece un menor grado de desajuste de expectativas, reteniendo así este talento joven. La atracción de este talento joven está más ligada que nunca a la correcta implementación de la Responsabilidad Social Empresarial.

No solo es necesaria la correcta implementación de la RSI por la búsqueda y retención del talento joven. Otro de los beneficios resultantes de que la empresa desarrolle una correcta RSI, es que si se lleva a cabo una mejora de las condiciones de trabajo de sus empleados, como es por ejemplo el hecho de darles más voz en la empresa para que se sientan más representados, aumentará la moral de estos y se reducirá la tasa de errores producida de la fuerza de trabajo y aumentará su productividad. (Ramírez Orellana, 2006). El instaurar una cultura organizativa de RRHH y marketing interno basada en unos principios sociales y éticos, brinda una oportunidad de oro a las empresas para perfeccionar aspectos intangibles de vital importancia a través de una orientación socialmente responsable, como son la satisfacción y el compromiso de los empleados al mejorar el clima laboral de este (Barrena *et al.* 2013).

3.3.1. El Marketing Interno como pieza de unión:

Se finaliza esta revisión bibliográfica con el análisis del Marketing Interno, concepto nombrado en relación a la RSI y en continua evolución. Una de las definiciones más recientes y completas es la aportada por Ahmed & Rafiq (2003), estos aseguran que el MI (Marketing Interno) tiene como meta la implementación e integración de estrategias corporativas con orientación hacia el consumidor, las cuales se verán fortalecidas mediante un esfuerzo realizado de manera planificada que utilizará el marketing para motivar a los trabajadores. Por lo tanto, las acciones sobre las que pivota el Marketing Interno serán el desarrollo de las comunicaciones internas con los trabajadores junto con una mayor perspectiva hacia el cliente y la conexión entre estas actividades internas y el papel externo de mercado (Ballantyne, 1977).

Estas acciones de MI, si resultan exitosas pueden brindar beneficios para la empresa (Arnett, 2002), como sería una baja rotación de trabajadores, una mejora en la calidad del servicio y producción, mejora en la satisfacción de los empleados y una capacidad incrementada para poder llevar a cabo cambios en la compañía. Al tener trabajadores más satisfechos, se verán mejoradas las relaciones con los consumidores (Dibb *et al.* 2006).

Una de las razones que mueve a las empresas a llevar a cabo acciones de RSE es el objetivo de mejorar las relaciones con sus clientes, por lo tanto el papel del MI efectivo estará estrictamente relacionado con una empresa con la RSE correctamente implementada (Keller & Kotler, 2006).

Kotler & Lee (2006) señalan que el hecho de que una empresa lleve a cabo acciones de RSI puede repercutir en distintos impactos positivos sobre los trabajadores, como son:

- Los trabajadores se sentirán más orgullosos de trabajar para la compañía, comunicándolo libremente al sentirse identificado con los valores de esta.
- El compromiso de una empresa con sus trabajadores es una pieza clave para que una persona tiene que elegir donde le gustaría trabajar.
- Los jóvenes de esta generación, afirman que estarían dispuestos a aceptar un sueldo menor con la finalidad de trabajar en una empresa con valores sociales.

Por estas tres razones aportadas, las compañías deben de asumir que las acciones de RSE pueden suponer una importante estrategia de marketing y RRPP (Luo & Bhattacharya, 2006), principalmente en el mercado en el que nos encontramos en el que los stakeholders como son los empleados, tienen grandes intereses sociales.

El Marketing Interno desempeña un papel clave en las acciones de RSI debido a que puede fortalecer la integración de los valores responsablemente sociales en el ADN de la empresa. La única manera de adquirir la credibilidad por parte de los diferentes grupos de interés externos a la empresa es teniendo en cuenta las necesidades y derechos fundamentales de los trabajadores antes que nada. Y es que existe un fuerte nexo entre la Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Interno (Ahmed & Rafiq, 2003): una empresa debe entender a la perfección a sus trabajadores y a sí misma, para poder adquirir el compromiso y la confianza de la sociedad.

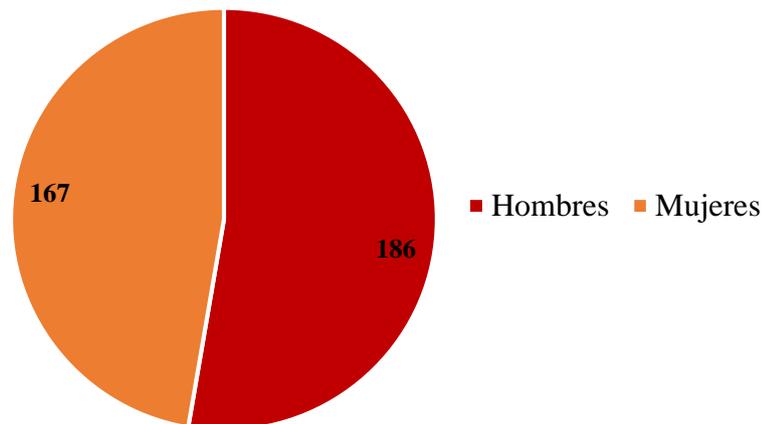
4.- DESARROLLO DE ENCUESTA Y ANALÍTICA DE DATOS

4.1. Ficha técnica:

La encuesta estuvo activa durante cinco días y fue distribuida por distintas universidades españolas. Se recopilaron 353 respuestas de un total de visitas a la web donde esta se alojaba de 557, obteniendo así una tasa de rebote del 36%. Este indicador por lo tanto se mantiene dentro los márgenes de lo considerado “correcto” para esta métrica respecto al comportamiento de los visitantes de una página web, siendo el intervalo idóneo 20%-50% (Becerra, 2018).

La encuesta comenzaba con una segmentación demográfica por sexo, edad y rama de conocimiento, como ya se ha comentado en la introducción de este proyecto. Se obtuvieron los resultados mostrados en el Gráfico 4.1.

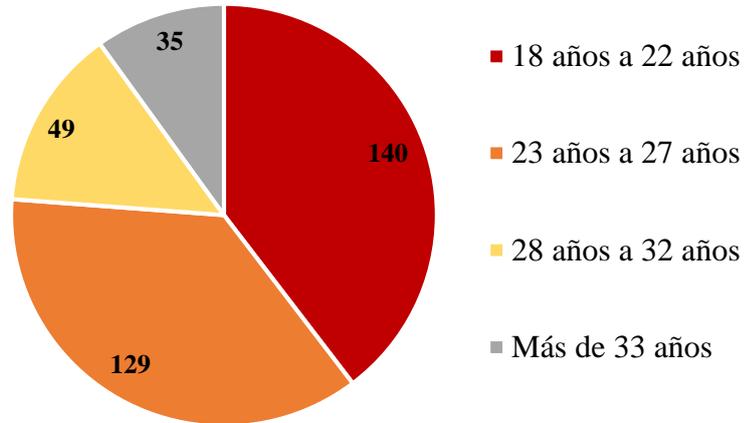
Gráfico 4.1 Distribución de las respuestas por sexo



Fuente: Elaboración propia

El total de respuestas obtenido se dividía entre ambos sexos con 186 respuestas provenientes de hombres y 167 de mujeres, con unos porcentajes resultantes del 53% y 47%. Se podía considerar así para el análisis estadístico, que los datos obtenidos de la encuesta se encontraban equilibrados equitativamente en cuanto al género de la muestra, pudiendo evitar así la realización de una ponderación posterior.

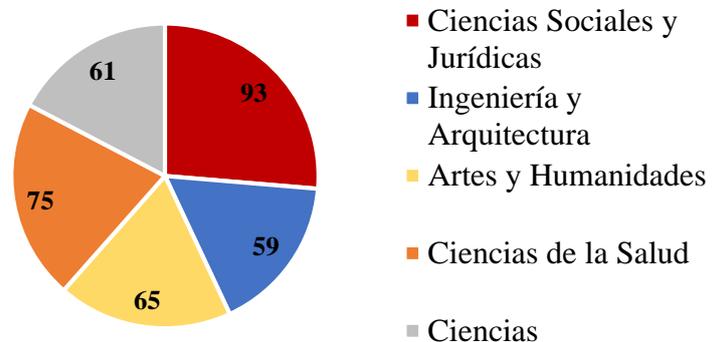
La siguiente segmentación demográfica de la encuesta, era la relacionada con la edad de la muestra. Se dividieron cuatro grupos comprendidos en intervalos de cuatro años, desde los que tenían la mayoría de edad recién cumplida, hasta un grupo de mayores de 33 años.

Gráfico 4.2. Distribución de las respuestas por edad

Fuente: Elaboración propia

Al realizar esta segmentación mediante la edad se puede comprobar que de los encuestados, un total del 90% pertenece a las denominadas “Generaciones Y y Z”, “Milenials y Centenials” o “Nativos digitales”, nacidos a partir de los años 80 (Clarín, 2017) y target principal de este estudio, alcanzando así el objetivo buscado.

Finalmente, los estudiantes de la muestra se distribuían según la rama de conocimiento de una manera aproximadamente equitativa, formando el esquema del Gráfico 4.3:

Gráfico 4.3. Distribución de las respuestas por rama de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

4.2. Codificación de variables:

La transformación de la nomenclatura de las variables en términos codificados para su posterior análisis en la herramienta SPSS, ha sido la siguiente:

RAMA:

- *AYH*: Artes y Humanidades
- *BFAS*: Biología, Física, Ambientales y similares (Ciencias). La razón de este cambio en la nomenclatura del grupo de Ciencias, era la de evitar errores en la selección de la rama por parte de los estudiantes al existir la posibilidad de no comprender con exactitud los grados pertenecientes a esta.
- *CDLS*: Ciencias de la Salud
- *CSYJ*: Ciencias Sociales y Jurídicas
- *IYA*: Ingeniería y Arquitectura

ACCIONES RSI:

- *FORMAR*: Impulsar el crecimiento intelectual y profesional de los trabajadores, desarrollando actividades de formación y educación (cursos, talleres, ponencias...).
- *SALUD*: Proveer de asistencia y servicios sanitarios más allá de los mínimos establecidos por la ley (seguro médico, servicios de odontología y oftalmología, revisiones habituales en el lugar de trabajo...).
- *XTRLAB*: Facilitar la compatibilización de la vida laboral con la extra laboral y familiar (flexibilidad laboral, posibilidad de teletrabajo, movilidad geográfica, reserva de puestos de trabajo en caso de excedencia...).
- *SALARIO*: Reconocer esfuerzos y logros alcanzados mediante un sistema de incentivos salariales.
- *COMUN*: Desarrollar una mayor comunicación empresa-empleado y empleado-empresa en la que se traten tanto los reconocimientos positivos, como aspectos a mejorar.
- *TRANSP*: Buscar la transparencia por parte de la empresa, brindando la mayor información posible sobre esta a los empleados si fuese solicitada.
- *VISION*: Incluir la visión, opinión y participación del trabajador en la toma de decisiones y gestión de la compañía.

4.3. Dependencia de variables:

En primer lugar y previo al análisis multivariante de la varianza (MANOVA), se estudiará el estadístico de la ji-cuadrado (o chi cuadrado), utilizado para analizar la posible dependencia entre dos variables. Lo buscado en el trabajo mediante el uso de este estadístico, es probar la relación de dependencia entre la variable RAMA y sus distintas categorías con las valoraciones otorgadas a las propuestas de acciones de Responsabilidad Social Interna.

Para el estudio de este estadístico, se establecerá como hipótesis nula la relación de independencia de la rama de conocimiento estudiada por los encuestados y la valoración dada a las distintas acciones. Por otro lado, como hipótesis alternativa a esta, la relación de dependencia entre ellas. El *valor p* utilizado para realizar este contraste de hipótesis será 0,05.

Los resultados obtenidos al estudiar la relación entre rama y las siete acciones RSI se muestran en las Tablas 4.1., 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6 y 4.7.

Tabla 4.1. Prueba de chi-cuadrado RAMA*FORMAR

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	159,54	24	,001
Razón de verosimilitud	137,04	24	,001
Nº de casos válidos	336		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.2. Prueba de chi-cuadrado RAMA *SALUD

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	258,95	24	,000
Razón de verosimilitud	214,76	24	,000
Nº de casos válidos	336		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.3. Prueba de chi-cuadrado RAMA *XTRLAB

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	212,61	24	,000
Razón de verosimilitud	182,06	24	,000
Nº de casos válidos	336		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.4. Prueba de chi-cuadrado RAMA*SALARIO

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	174,877	24	,000
Razón de verosimilitud	170,99	24	,000
Nº de casos válidos	336		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.5. Prueba de chi-cuadrado RAMA*COMUN

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	200,229	24	,000
Razón de verosimilitud	175,633	24	,000
Nº de casos válidos	336		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.6. Prueba de chi-cuadrado RAMA *TRANSP

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	190,11	24	,000
Razón de verosimilitud	175,95	24	,000
Nº de casos válidos	336		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.7. Prueba de chi-cuadrado RAMA *VISION

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	172,042	24	,000
Razón de verosimilitud	154,756	24	,000
Nº de casos válidos	336		

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los resultados obtenidos mediante la chi-cuadrado, se puede observar que los siete valores de significación se encuentran por debajo del *valor p* 0,05, por lo que se rechazaría la hipótesis nula y se propondría la existencia de una relación de dependencia entre la rama de estudio cursada y la valoración otorgada a las acciones de RSI propuestas.

En las tablas, aparece también la Razón de verosimilitud como alternativa al estadístico de la chi-cuadrado de Pearson para estudiar la posible relación de dependencia entre variables. De esta manera, según los datos obtenidos de la encuesta y continuando con el criterio del *p valor* 0,05, este estadístico toma de nuevo en las siete tablas el valor de ,000, por lo que se rechazará también en base a este estadístico la hipótesis de independencia entre las variables y reforzaría la afirmación de la existencia de relación de dependencia entre la rama de conocimiento a la que pertenece el encuestado y su valoración hacia las acciones de Responsabilidad Social propuestas.

4.4. Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA)

Como segunda fase de este análisis estadístico, se procederá a realizar un Análisis Multivariante de la Varianza. El MANOVA, aporta información en referencia a la posible existencia de diferencias estadísticamente significativas, en la comparación de las medias pertenecientes a los distintos grupos en el conjunto de las variables dependientes. La hipótesis nula que se plantea en MANOVA, es que los *k* grupos analizados poseerán la misma media poblacional para todas las variables dependientes. En el otro lado y como hipótesis alternativa, se propondrá la diferencia significativa entre las distintas medias de los *k* grupos analizados. Por lo tanto, para este estudio y con un *p valor* de nuevo 0,05, se procederá a estudiar la diferencia de medias entre las distintas ramas y valoraciones mediante el análisis de los datos mostrados en la Tabla 4.8.

Tabla 4.8. Pruebas multivariante

Efecto		Valor	F	Gl de hipótesis	gl de error	Sig.
Intersección	<i>Traza de Pillai</i>	,971	1552,463	7,000	325,000	,000
	<i>Lamba de Wilks</i>	,029	1552,463	7,000	325,000	,000
	<i>Traza de Hotelling</i>	33,3438	1552,463	7,000	325,000	,000
	<i>Raíz Mayor de Roy</i>	33,438	1552,463	7,000	325,000	,000

RAMA	Traza de Pillai	,762	11,029	28,000	1312,000	,000
	Lamba de Wilks	,422	11,344	28,000	1173,226	,000
	Traza de Hotelling	,987	11,409	28,000	1294,000	,000
	Raíz Mayor de Roy	,430	20,157	28,000	328,000	,000

Fuente: Elaboración propia

La herramienta SPSS utilizada en este proyecto, se basa en los cuatro criterios de la Traza de Pillai, el Lamba de Wiks, la Traza de Hotelling y la Raíz Mayor de Roy para el análisis de la igualdad de los vectores de medias. Estos se aplican en este estudio sobre la variable RAMA y la Intersección, fila la cual informa sobre la constante del modelo. De nuevo, como se puede observar en la columna de significación, su valor es para todos los contrastes es ,000, siendo menor que el *p valor* previamente establecido de 0,05 y rechazando la hipótesis nula de igualdad de medias entre los grupos.

De esta manera, se puede afirmar que las medias de los grupos que van a ser analizadas en el próximo paso del estudio, son independientes de acorde a la hipótesis alternativa establecida por el MANOVA.

4.5. Análisis de descriptivos:

Una vez demostrado las relaciones de dependencia entre las categorías de la variable RAMA y las valoraciones otorgadas a las acciones RSI y rechazada la igualdad de medias entre los distintos grupos de estudio, se procederá a analizar los estadísticos descriptivos.

En primer lugar se comentarán las distintas puntuaciones otorgadas hacia las siete propuestas de acciones socialmente responsables, de manera general, sin división en grupos según rama de estudio.

Tabla 4.9. Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Varianza
FORMAR	336	1	7	5,54	2,111
SALUD	336	1	7	4,45	4,134
XTRLAB	336	1	7	4,70	2,988
SALARIO	336	1	7	4,20	4,690
COMUN	336	1	7	3,48	3,618
TRANSP	336	1	7	4,43	3,768
VISION	336	1	7	3,37	4,531
N Valido (por lista)	336				

Fuente: Elaboración propia

Es importante asumir de manera previa a la realización del análisis de la Tabla 4.9., que ella es el resultado de la recopilación de las valoraciones obtenidas del conjunto de ramas sin división previa, por lo que aportan una visión general y no específica por grupos. Se aprecia en primer lugar un equilibrio al comparar las medias, destacando las máximas puntuaciones para FORMAR con un 5,54 y XTRLAB con un 4,70, obteniendo también para ambas la menor variabilidad respecto a la media, pudiendo así afirmar que la mayoría de los encuestados anteponen la formación y la compatibilización con la vida extra laboral a otras acciones RSI. Con menor puntuación obtenida, aparecen las acciones de SALUD (4,45), TRANSP (4,43), COMUN (3,48) y VISION (3,37), las cuales a pesar de obtener una media más reducida, poseen una varianza elevada. Finalmente, aun teniendo una media similar a las demás acciones, la variable SALARIO (4,20) presenta la mayor varianza respecto a la media de todas, pudiendo entrever que la diferente percepción entre los diferentes grupos, se verá plasmada principalmente en el estudio de esta variable. A continuación, se realizará un análisis de los estadísticos descriptivos para las cinco ramas de conocimiento planteadas y sus valoraciones aportadas.

Tabla 4.10. Estadísticos descriptivos Artes y Humanidades

	Mínimo	Máximo	Media	Varianza
FORMAR	1	7	5,98	3,048
SALUD	1	7	3,81	2,737
XTRLAB	1	7	4,29	1,465
SALARIO	1	7	2,76	4,636
COMUN	1	7	3,08	3,687
TRANSP	1	7	4,63	2,526
VISION	2	7	5,19	3,286

Fuente: Elaboración propia

Comenzando el análisis con la Tabla 4.10., se aprecia como acción más valorada la ya comentada formación por parte de la empresa con un 5,98 de media. Dejando de lado la opinión colectiva de implementar la formación como prioridad, los valores obtenidos permiten establecer un perfil de futuro trabajador independiente con poco interés en desarrollar una comunicación o feedback por parte de la empresa (3,08), que quizás esté seguro de sus capacidades y posibles aportaciones a la compañía o sociedad por lo que exige una mayor participación de este en la toma de decisiones (5,19), derivando esto en la exigencia de que a la vez la empresa le facilite con transparencia la información necesaria (4,63) para sentirse parte de esta. Los mínimos valores lo obtiene las acciones de los incentivos salariales por objetivos o metas con un 2,76, acompañado de una elevada varianza. Esto se puede deber a la dificultad para establecer metas u objetivos en la mayoría de empleos pertenecientes a esta rama, o simplemente que estos no valoran de la misma manera las retribuciones económicas o facilidades extra, como sería el caso de los servicios sanitarios y de salud más allá de los mínimos establecidos por la ley (3,81).

Tabla 4.11. Estadísticos descriptivos Biología, Física, Ambientales y similares

	Mínimo	Máximo	Media	Varianza
FORMAR	2	7	4,44	1,389
SALUD	1	7	5,47	1,805
XTRLAB	1	7	3,81	2,878
SALARIO	1	7	5,53	2,323
COMUN	1	6	2,81	2,327
TRANSP	1	7	5,64	4,509
VISION	1	7	2,39	3,587

Fuente: Elaboración propia

Como única excepción con esta cualidad, la rama de Ciencias puras difiere con el resto situando a la acción de formación y educación por parte de la empresa en una posición media de la tabla con un 4,44 y tan solo 1,389 de variabilidad respecto a la media. De nuevo aparece el perfil de un estudiante que no considera importante la comunicación con la empresa (2,81), pero esta vez tampoco ve necesaria la aportación de la perspectiva de los trabajadores a lo que toma de decisiones se refiere con tan solo un 2,39 de media. Destacan la valoración de las acciones de los incentivos salariales (5,53) y servicios sanitarios adicionales (5,47), ambas con una varianza reducida. Esto se puede deber al problema existente de bajos salarios en estos sectores, apareciendo estas propuestas de RSI como una alternativa “parche” para tratar de solucionar este obstáculo. El último valor elevado que encontramos, es la exigencia de transparencia por parte de la empresa (5,64). Una posible explicación a este valor puede ser que grados como Medioambientales pertenecen a esta rama, estando estos formados por gente normalmente más involucrada en acciones sostenibles dentro y fuera de la empresa, pudiendo derivar en una mayor exigencia de información donde se constaten los impactos sociales de la compañía.

Tabla 4.12. Estadísticos descriptivos Ciencias de la Salud

	Mínimo	Máximo	Media	Varianza
FORMAR	1	7	5,59	1,669
SALUD	1	7	5,86	2,776
XTRLAB	1	7	3,82	2,311
SALARIO	1	7	2,69	4,792
COMUN	1	7	4,20	2,082
TRANSP	2	7	4,82	2,010
VISION	1	7	3,08	4,076

Fuente: Elaboración propia

En la rama de Ciencias de la Salud vuelve a posicionarse en los primeros puestos la valoración dada a la implementación de acciones de formación por parte de la empresa (5,59), esta vez en segundo lugar detrás de los servicios sanitarios adicionales (5,86). Los estudiantes de esta rama poseen un mayor conocimiento que el resto sobre temas sanitarios y sus posibles complicaciones, brindando por ello una importancia superior a acciones que deriven en un mayor control sobre la salud de sus trabajadores. En cuanto al resto de acciones, se puntúa con tan solo un 2,69 de media a la remuneración con incentivos por consecución de objetivos, lo cual es lógico ya que no sería ético que un profesional sanitario actuase más o menos motivado en función del cobro de bonos por objetivos. Se destaca en último lugar la valoración media-baja que reciben las acciones que faciliten la compatibilización con la vida extra laboral (3,82) o la comunicación con la empresa (4,20), quizás por el ya asumido arquetipo de trabajo tan esquematizado en el que la comunicación y control con el personal superior, es más complicado y menos habitual que en empresas pertenecientes a otros sectores.

Tabla 4.13. Estadísticos descriptivos Ciencias Sociales y Jurídicas

	Mínimo	Máximo	Media	Varianza
FORMAR	3	7	5,49	1,024
SALUD	1	7	3,30	4,995
XTRLAB	1	7	6,17	1,502
SALARIO	2	7	5,76	1,316
COMUN	1	7	4,40	2,846
TRANSP	1	7	3,81	4,493
VISION	1	7	4,49	2,373

Fuente: Elaboración propia

El perfil construido en base a los datos arrojados por la encuesta, toma la forma de un estudiante que valoraría principalmente la compatibilización de su trabajo con la vida extra laboral, otorgando a estas acciones un 6,17 con tan solo 1,502 de distancia sobre la media. Esto puede deberse al momento en que el que ha sido realizada la encuesta, en plena crisis de la pandemia de la COVID-19, situación en la cual la posibilidad de realizar un trabajo de manera telemática, se ha valorado más que nunca antes. Los estudiantes de esta rama, rompen con la visión de lo anteriormente comentado para los profesionales de la salud, otorgando una puntuación media de 5,76 para los incentivos salariales, concentrándose en estas altas valoraciones con tan solo 1,316 de varianza. Aspectos como la disposición por parte de la compañía a contar con la perspectiva del trabajador (4,49), o la búsqueda de una mayor comunicación con la empresa (4,40), se quedan en mitad superior de tabla, pudiendo ejercer un efecto motivador en estos al provocar que se sientan parte importante de la compañía. Las últimas posiciones son para la búsqueda de transparencia por parte de la empresa (3,81) y la facilitación de ayudas sanitarias complementarias (3,30), aunque ambas con varianzas elevadas de 4,493 y 4,995 respectivamente.

Tabla 4.14. Estadísticos descriptivos Ingeniería y Arquitectura

	Mínimo	Máximo	Media	Varianza
FORMAR	1	7	6,23	2,145
SALUD	1	6	3,93	0,868
XTRLAB	1	7	4,63	1,475
SALARIO	2	7	5,11	2,425
COMUN	1	6	2,30	4,288
TRANSP	1	7	3,32	2,222
VISION	1	7	2,88	3,530

Fuente: Elaboración propia

En este último perfil se destaca más que en ninguna otra rama la importancia dada la formación y educación complementaria por parte de la empresa con un 6,23 de media. A pesar de que en la actualidad cualquier individuo debería de estar formado en referencia a la permanente transformación tecnológica que está viviendo la sociedad, los estudiantes de la rama de ingeniería y arquitectura tienen que estar continuamente actualizados, considerando estos que la empresa debe de ser una de las fuentes que les permita nutrirse de nuevos conocimientos para poder desempeñar su labor de una manera más eficiente. Las acciones de RSI con un efecto más independiente o autónomo, como son los incentivos salariales (5,11) y la compatibilización con la vida extra laboral (4,63), acompañan a las acciones de formación como las más valoradas por los estudiantes de ingenierías y arquitectura. Mientras que, al analizar el resto de estadísticos, se puede apreciar la idea del perfil más individualista que da menos importancia a acciones realizadas con la conexión empresa-trabajador y viceversa. Estadísticos como el relacionado con la transparencia (3,32), la visión del trabajador en la toma de decisiones (2,88) y la comunicación (2,30), son acciones las cuales obtienen una valoración muy reducida por parte de los estudiantes pertenecientes a esta rama.

5.- CONCLUSIONES ALCANZADAS

Finalmente, se mostrarán las principales conclusiones resultantes del estudio elaborado, vinculadas con los objetivos previamente planteados:

- *Objetivo 1:* En base a la revisión de la literatura realizada acerca de la teoría de los stakeholders, la Responsabilidad Social Empresarial y el efecto de estas con sus diferentes dimensiones en el desarrollo de la actividad de una compañía, se pueden advertir las consecuencias positivas que resultan de su correcto entendimiento y aplicación.

Partiendo de la teoría de los stakeholders, se asume que la empresa ya no debe centrarse exclusivamente en su objetivo de maximizar el beneficio económico. La respuesta a las *claims* o demandas de sus grupos de interés mediante una adecuada identificación y estrategia acorde, tienen que formar parte de sus prioridades. La evolución de la concepción clásica ha ido desarrollándose lentamente hasta centrar en la actualidad al cliente como grupo clave, hacia el cual enfocar las acciones y estrategias de la compañía. Aun así, muchas empresas olvidan que dentro de su propia estructura pueden encontrar al cliente interno, el empleado. Este empleado aparece en las clasificaciones revisadas mencionado en reiteradas ocasiones, posicionándolo según este criterio en primer lugar como uno de los dos stakeholders más importantes junto al consumidor externo. Además de las clasificaciones comentadas, se han propuesto distintos modelos de identificación y gestión de stakeholders. En todos ellos, aun con el importante hándicap del matiz de subjetividad, se sitúan a los empleados como un grupo de interés con poder y fuerte influencia, al que a pesar de que en la gran mayoría de empresas se les posiciona con una importancia inferior a la de otros grupos, interesa responder de inmediato a sus demandas para poder generar una sinergia de beneficios empresa-empleado, empleado-empresa.

De la mano de este concepto, se ha hecho referencia y da forma como piedra angular sobre la que ha pivotado el trabajo, al término de Responsabilidad Social Empresarial. En él, se han expuesto los numerosos beneficios que obtienen hoy en día las empresas de una correcta implementación de la Responsabilidad Social en el ADN de la empresa. Además, este concepto ha pasado de considerarse una simple respuesta opcional y ética a los impactos sociales, medioambientales y económicos que la empresa genera sobre sus grupos de interés, a disponer de un marco regulador y normativo emitido por diversas entidades, sobre el cual poder orientarse las compañías. Ya no es opcional para las empresas la implementación de la RSE, la sociedad y los organismos de comunicación

(ambos stakeholders de las compañías), disponen en la actualidad de numerosas herramientas sobre las que apoyarse para realizar presión y obligar a estas a una actuación más responsable, de la que en caso contrario resultaría en unos impactos potencialmente perjudiciales. Por lo tanto, al estar obligadas a ello y dentro de las posibilidades de RSE, se ha hecho referencia a los distintos enfoques que pueden adoptar las empresas en lo que a acciones de respuesta a sus stakeholders se refiere. Así, en base a los posibles beneficios obtenidos y a la prioridad que deben de ostentar en cuanto a las repuestas de sus demandas, se propone a las empresas el anteponerse a las exigencias de sus grupos de interés, concretamente las de los empleados, para poder realizar un enfoque estratégico y optar de esta manera a los beneficios que esto conlleve, como son el posicionamiento exclusivo y las ventajas competitivas. Otra de las ventajas comentadas resultantes del correcto desarrollo de la Responsabilidad Social por parte de la empresa (esta vez en su dimensión interna), es la motivación adquirida por los empleados mediante la realización de acciones RSI. Las empresas tienen que aprovechar esta oportunidad para retener talento al no desajustar sus expectativas y ejercer una motivación extra sobre ellos. Esto, no será conseguido simplemente mediante una correcta actuación respecto a la normativa y legislación vigente y el respeto a los derechos básicos de los trabajadores. La empresa tiene que ir más allá y desarrollar acciones enfocadas hacia sus empleados, que faciliten su conciliación laboral, les forme y cuide. En definitiva, que el resultado de ellas sea que el empleado se sienta una pieza importante dentro de la organización al tener la sensación de que sus demandas reciben una respuesta previa siquiera a la exigencia. La pieza clave que aparece como unión para relacionar estos conceptos y llevar a cabo la consecución de objetivos, es el marketing interno. Se ha comentado que el marketing siempre se ha desarrollado en un contexto social, ligado a las relaciones con organizaciones, empresas, gobiernos, clientes... en definitiva, grupos de interés o stakeholders. Por eso, esta vertiente del marketing enfocada al stakeholder interno de la empresa, erige con la posibilidad de transformar la amenaza de las interacciones negativas de una empresa con sus empleados, en una oportunidad de mejorar la situación de estos, su estado anímico con su resultante motivación aumentada y el desarrollo de la imagen corporativa al conseguir una comunicación positiva por parte de los propios empleados de manera voluntaria. Se ha hecho hincapié en que la RSE ya no es una opción para las empresas y se han comentado numerosos beneficios resultantes de ella, aun así, una empresa no obtendrá credibilidad y compromiso de la sociedad, si no lo tiene de sus empleados. Sintetizando, la Responsabilidad Social Empresarial, “empieza desde casa”.

- *Objetivo 2:* El cuestionario se constituye como la pieza básica y fundamental de cualquier investigación de mercado realizada, ya que este evalúa las actitudes, percepciones, características y comportamientos de los entrevistados. El hecho de diseñar de manera correcta el cuestionario, ayudará en las posteriores tareas de la recolección y analítica de datos, para la aportación de información de calidad.

En base a los resultados mostrados en este trabajo, se puede afirmar que para la investigación referente a las distintas percepciones que tienen los estudiantes de las universidades españolas acerca de las acciones de Responsabilidad Social Interna, los cuestionarios toman un papel clave, siendo estos sólidos y fiables. Por lo cual, se espera que este estudio pueda ser tomado como referencia para posteriores investigaciones relacionadas con el ámbito de la motivación laboral vinculada a acciones socialmente responsables.

- *Objetivo 3:* Como primera parte de esta resolución de los objetivos planteados en el campo estadístico, se parte afirmando que los estudiantes valoran ampliamente la totalidad de las distintas acciones de Responsabilidad Social Interna propuestas en este trabajo. Todas ellas han obtenido una puntuación media como mínimo igualitaria al valor central propuesto, descartando la opción de que alguna acción pudiese no ser considerada como útil en el caso de una posible implantación en la empresa.

Se destaca en la respuesta a este objetivo la elevada valoración que recibe por la totalidad de ramas la acción relativa a la formación de sus trabajadores por parte de las empresas. Los estudiantes no contemplan el cierre de su etapa académica como el fin de su formación, son conscientes de que en la actualidad, se experimentan continuos cambios y avances relativos a todos los aspectos de nuestro día a día, realzando la necesidad de estar permanentemente formados y actualizados en cualquier faceta, siendo la laboral una más. Los encuestados son consecuentes con esto y en base a los resultados obtenidos, se plasma el hecho de que valorarían de una manera amplia el que la empresa les solventase esta necesidad formativa. Aparece así una oportunidad para la compañía de responder a la demanda de sus empleados, obteniendo de manera extra a la motivación y eficiencia ya comentadas, la oportunidad de disponer de trabajadores más cualificados.

En el análisis realizado sobre la rama de Ciencias Jurídicas y Empresariales, se ha comentado el hecho de la alta valoración recibida en la acción de la facilitación por parte de la empresa para que sus empleados compaginen su trabajo con la vida extra laboral.

Se ha planteado la hipótesis de que esto se debe al momento de realización de la encuesta, en plena crisis sanitaria por la COVID-19, ya que los trabajos pertenecientes a esta rama son, por norma general, los más fáciles de realizar de manera telemática. Aun así, la valoración general recibida por todas las ramas hacia esta acción es elevada, apareciendo conjuntamente con la acción de la entrega por parte de la empresa de facilidades sanitarias a sus empleados, pudiendo estar también esto relacionado con la crisis sanitaria. De cualquier manera, sea la alta puntuación debida a la hipótesis planteada o no, los estudiantes confirman que valoran ampliamente el hecho de que la empresa preste especial atención a la salud de sus empleados y facilite la compatibilización con la vida extra laboral, como se plasmaba en los distintas fuentes utilizadas para la elaboración del cuestionario.

Además, a pesar de la varianza plasmada en las medias generales sin división de grupos previa, los estudiantes expresan en sus respuestas que acciones como la búsqueda de transparencia y la comunicación empresa-empleado se antepone o reciben una puntuación similar a las de recepción de incentivos salariales en función de la consecución de metas u objetivos. Esto no hace más que confirmar lo ya comentado en la revisión bibliográfica, en la cual aparecía como uno de los beneficios resultantes de una correcta implicación en la dimensión interna, el hecho de que los trabajadores estarían dispuestos a recibir un salario menor a cambio de pertenecer a empresas socialmente responsables.

- *Objetivo 4:* Como conclusión de este objetivo, se puede reafirmar la existencia de semejanzas entre las distintas ramas de conocimiento universitarias y la puntuación que los integrantes de estas brindan a las acciones RSI propuestas. Lo comentado en la introducción del trabajo acerca de las diferencias en cuanto a la variación del comportamiento de los estudiantes en función de su rama, se plasma también en la percepción que los estudiantes tienen de los impactos sociales que pueda realizar la empresa a la que pertenezcan. Esta conclusión es el resultado de que tanto en el análisis de la relación de dependencia de la chi-cuadrado, estadístico el cual descartó cualquier relación de independencia entre la rama y las valoraciones dadas, como en el análisis de los estadísticos descriptivos de manera individual, se aprecian diferencias significativas entre las categorías de estudiantes.

El análisis de las valoraciones medias resultantes, permiten formar distintos perfiles en base a la pertenencia a una rama u otra, perfiles los cuales se sentirán más motivados en el desarrollo de su labor según la empresa implante acciones más acordes a sus

preferencias o no. La compañía tiene que ser consciente de que cada trabajador ostenta distintas necesidades y plantea diferentes demandas en función de sus percepciones, es por esto que se sugiere a las empresas como conclusión final del embudo de motivación propuesto y en base a los resultados obtenidos en este trabajo, la implantación de un sistema que incentive y desarrolle la conexión entre ambos, consiguiendo una comunicación empresa-empleado, empleado-empresa superior.

El objetivo que se pretende cumplir mediante esta evolución de la comunicación interior organizacional, es el que la empresa conozca de primera mano las exigencias o demandas que le pueden plantear sus empleados, dar forma a los distintos perfiles que configuran la plantilla y poder desarrollar las acciones que más se adecuen al personal escogido. Las acciones que han sido utilizadas como ejemplo en este proyecto han recibido en su totalidad una valoración positiva, aun así, el hecho de que se plasme tanta variación entre las distintas ramas puede suponer a la empresa un hándicap en cuanto a la obtención del máximo aprovechamiento de la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial. Por esto, si la empresa está decidida a realizar acciones socialmente responsables enfocadas a sus empleados, lo más beneficioso para esta (y para los propios empleados), es que la empresa reciba el feedback necesario previo a su implementación, formando un ciclo de valor entre la empresa y sus empleados, evitando el desajuste de expectativas, reteniendo el talento joven y generando motivación en sus trabajadores.

Finalmente, en cuanto a las limitaciones más relevantes sobre este estudio, se destaca el tamaño de la muestra (ya que a mayor tamaño de la muestra más fiables y significativos serán los resultados obtenidos), la insuficiencia de estudios completamente relacionados con este tema específico y la tendencia de los encuestados a la elección de los valores extremos en las encuestas de formato Likert, pudiendo reducir la representatividad del estudio. Se subraya como última limitación la complicada situación que estaba viviendo la sociedad en el momento de la realización de este trabajo con la crisis sanitaria por la pandemia de la COVID-19, la cual complicó la distribución de la encuesta y la obtención de respuestas.

6.- BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.

Arnett, D. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2015). *Responsabilidad Social Interna: delimitación conceptual y ámbitos de alcance*.

Ballantyne, D. (1997). Internal Networks for Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 343-366.

Barrena, J., López, M., & Romero, P. M. (2012). El valor interno de la RSC: Implicaciones en la gestión de RRHH y el clima laboral de la empresa. *Dirigir personas*, 13, 28-32.

Barrio, E., & Enrique, A. M. (2018). Responsabilidad Social Corporativa Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 17, 90-109.

Becerra, R. Á. (2018, 21 marzo). Tasa de rebote [Comentario sobre el artículo “Tasa de rebote: definición, valores óptimos y cómo reducirla”]. *AB Tasty*. <https://www.abtasty.com/es/blog/tasa-de-rebote/>

Bernal, A., & Rivas, L. A. (2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *LEBRET*, 4, 251-273.

Bestratén, M., Pujol, L. & Ministerior de Trabajo y Asuntos Sociales, (2018). *NTP 643: Responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales*.

Bonilla, J., Pulupa, K., Ochoa, K., Martillo, D., Martillo, I., & Martillo, D. (2015). La importancia de tener un personal motivado y su incidencia en la eficiencia laboral. *Revista: CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 30, 04.

Bowen, P. G., & Gond, J. P. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Amsterdam University Press.

Branson, R. (2014, 28 octubre). Las compañías deben de priorizar a sus empleados [Comentario sobre el artículo “Richard Branson: Companies Should Put Employees First”]. *INC*. <https://www.inc.com/oscar-raymundo/richard-branson-companies-should-put-employees-first.html>

Cameron, B. G., Crawley, E. F., Loureiro, G., & Rebentisch, E. S. (2008). Value flow mapping: Using networks to inform stakeholder analysis. *Acta Astronautica*, 62(4-5), 324-333.

Castellano Badenas, C., Fermoselle Esclapez, E., Osma López, J. J., & Crespo Delgado, E. (2015). Variables de personalidad en estudiantes universitarios en función de la rama de conocimiento. *Àgora de salut*, 1, 337-346.

Clarín. (2017, 7 agosto). *Baby Boomer, Generación X, Millennials y Centennials ¿cuál es tu generación?* Empresas y Management. <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1087739-330/baby-boomer-generaci%C3%B3n-x-millennials-y-centennials-cu%C3%A1l-es-tu-generaci%C3%B3n>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde*.

CONFECÁMARAS. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial Manual de Implementación*.

Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication*. SAGE Publications.

Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., & Ferrell, O. C. (2006). *Marketing*. Houghton Mifflin.

Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Cabrales, Á. L., León, M., & Sainz-Trápaga, C. S. (2014). *Gestión de personas y del talento*. McGraw-Hill Education.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks*. Capstone.

Esty, D. C., & Winston, A. (2009). *Green to Gold*. Wiley.

Fernández, J. L. (2009). Edward Freeman y la teoría de los «stakeholders» o Grupos de Interés. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 85, 48-50.

Forética. (2011). *Informe FORÉTICA evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España*.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management*. Pitman.

Galán Lardero, M., Galera, C., & Sánchez, M. I. (2016). *Marketing interno: ¿antecedente y/o consecuencia de la Responsabilidad Social Corporativa?*

Gardner, J., Rachlin, R., & Sweeny, A. (1986). *Handbook of Strategic Planning* (99.^a ed.). John Wiley & Sons Inc.

González Esteban, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva*.

GRI. (2020). *Global Reporting Initiative*.

Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Estudiantes matriculados en educación universitaria*. INE.

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925481211&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888

Hardy, V. (2020, 13 Enero). Características de la nueva generación [Comentario sobre el artículo “La nueva generación de adolescentes es digital, ecologista y familiar”]. *El Periódico de Aragón*. https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/sociedad/nueva-generacion-adolescentes-es-digital-ecologista-familiar_551774.html

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Benelux.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. Wiley.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26, 117-127

Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226.

Lucía, O., & Naranjo, J. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa EXPOPyme de la Universidad del

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.

Ministerio de Industria, Empleo y Turismo. (2020). *Cifras PYME*. Portal PYME.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2015). *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas*.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853.

Organización Internacional de Normalización. (2010). *ISO 26000*.

- Organización Internacional del Trabajo. (2009). *Manual de Balance Social*.
- Pinazo, D., & Carrero, V. (2001). El desajuste de expectativas laborales y la permanencia en el puesto de trabajo. *Revista Electrónica de Motivación*, 2, 99-106.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Prado-Lorenzo, J.-M., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 94-107.
- PriceWaterHouse Coopers. (2003). Gestión del riesgo empresarial: claves para desenvolverse en un entorno de incertidumbre. *Ideas*, 02(03), 22-25.
- Ramírez Orellana, A. (2006). La RSC y la triple de cuenta de resultados. *Estrategia financiera*, 231, 56-63.
- Reprtrak. (2020, 19 junio). *Global RepTrak - 2020's Most Reputable Companies Worldwide*.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Education.
- Romero, P. M. (2014). Responsabilidad Social Corporativa y recursos humanos. En *Gestión de los recursos humanos en el siglo XXI* (pp. 243-259). McGraw-Hill Education.
- Sancllemente-Téllez, J. C. (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 21, 4-25.
- Savage, G., Nix, T. W., Blair, J. D., & Whitehead, C. J. (1991). Strategies for Assessing

and Managing Org. Stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75.
SERES & Deloitte. (2018). *Valor Social 2018. V Informe del impacto social de las empresas.*

Social Accountability International. (1997). *SA8000.*

The Economist (2010). *Just good business.*

Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, 9(1), 31-41.

Trías, M. (2015). *La vertiente interna de la responsabilidad social empresarial: un estudio sobre los hoteles de lujo en las Islas Baleares.*

Tuleja, T. (1987). *Más allá de la cuenta de resultados.* Plaza & Janet.

Universitat Oberta de Catalunya. (2020). *Webs de institucions y organismes relacionats con la RSE.* UOC.

Urcelay, J. (2005). Responsabilidad Social Corporativa: La dimensión interna como cuestión previa. *Capital Humano*, 184, 34.

Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 927-953.

7.- ANEXOS

El presente apartado está compuesto por las imágenes del dominio web en el cual estaba alojada la encuesta.

Anexo I. Fase de la encuesta segmentación de la muestra



universidad
de león

Responsabilidad Social Empresarial como factor motivacional

Abandonar->

1.- Campo de estudio y cuestiones demográficas

*1. Indique a qué rama de conocimiento pertenece su grado universitario:

- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ingeniería y Arquitectura
- Artes y Humanidades
- Ciencias de la Salud
- Biología, Física, Ambientales y similares

*2. ¿Cuál es su sexo?

- Hombre
- Mujer

*3. ¿Cuál es su edad actual?

- 18 años a 22 años
- 23 años a 27 años
- 28 años a 32 años
- Más de 33 años

Siguiente->

50%

Fuente: Elaboración propia

Anexo II. Escala Likert acciones Responsabilidad Social Interna

2.- Valoración de acciones de Responsabilidad Social Empresarial

ORDENE las siguientes cuestiones en las posiciones 1-7 según como las valoraría usted (1 mínima valoración, 7 máxima), si la empresa para la que trabajase decidiera llevarlas a cabo.
(Las posiciones no pueden repetirse)

*1. Impulsar el crecimiento intelectual y profesional de los trabajadores, desarrollando actividades de formación y educación (cursos, talleres, ponencias...).

1 2 3 4 5 6 7

*2. Proveer de asistencia y servicios sanitarios más allá de los mínimos establecidos por la ley (seguro médico, servicios de odontología y oftalmología, revisiones habituales en el lugar de trabajo...).

1 2 3 4 5 6 7

*3. Facilitar la compatibilización de la vida laboral con la extra laboral y familiar (flexibilidad laboral, posibilidad de teletrabajo, movilidad geográfica, reserva de puestos de trabajo en caso de excedencia...).

1 2 3 4 5 6 7

*4. Reconocer esfuerzos y logros alcanzados mediante un sistema de incentivos salariales.

1 2 3 4 5 6 7

*5. Desarrollar una mayor comunicación empresa-empleado y empleado-empresa en la que se traten tanto los reconocimientos positivos, como aspectos a mejorar.

1 2 3 4 5 6 7

*6. Buscar la transparencia por parte de la empresa, brindando la mayor información posible sobre esta a los empleados si fuese solicitada.

1 2 3 4 5 6 7

*7. Incluir la visión, opinión y participación del trabajador en la toma de decisiones y gestión de la compañía.

1 2 3 4 5 6 7

<- Anterior Fin >

100%



Fuente: Elaboración propia