

**UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA**

***FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y EMPRESARIALES***



***DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD***

***TESIS DOCTORAL***

***“La formación socialmente responsable y su impacto en el  
desempeño empresarial. Un análisis del sector turístico Portugués”***

**Francisco António Vaz Guedes Delgado Ferraz**

***Directora: Dra. Dolores Gallardo Vázquez***

Badajoz, Julio de 2012



# ÍNDICE

## **ÍNDICE**

AGRADECIMIENTOS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
SIGLAS UTILIZADAS.....	xv

## **PARTE I - INTRODUÇÃO .....**

1

### **CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO .....**

2

1.1. Introdução .....	3
1.2. Justificação do tema.....	6
1.3. Definição do problema e objetivos .....	9
1.4. Metodologia e estrutura do trabalho .....	11

## **PARTE II – ENCUADRAMIENTO TEÓRICO .....**

19

### **CAPÍTULO 2 - LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU DIMENSIÓN INTERNA.....**

20

2.1. Introducción .....	21
2.2. Desarrollo Sostenible .....	21
2.2.1. Noción y evolución .....	21
2.2.2. La relación entre el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social.....	30
2.3. La Teoría de los Stakeholders.....	32
2.3.1. Fundamentos .....	32
2.3.2. Grupos de interés.....	38
2.3.3. Necesidades y expectativas .....	43
2.4. La Responsabilidad Social.....	45
2.4.1. Noción y evolución del concepto de Responsabilidad Social.....	45
2.4.2. Objetivos de la Responsabilidad Social .....	55
2.4.3. Las Dimensiones de la Responsabilidad Social .....	58
2.5. La Dimensión Interna de la RS .....	62
2.5.1. Introducción .....	62
2.5.2. El Capital Humano .....	63

2.5.2.1. Análisis conceptual.....	65
2.5.2.2. El valor de los recursos humanos .....	67
2.5.2.3. El resultado de la empresa y el capital humano .....	69
2.5.3. La empleabilidad .....	72
2.5.3.1. Concepto y objetivos .....	72
2.5.3.2. La empleabilidad y el desarrollo sostenible .....	74
2.5.3.3. La responsabilidad social como efecto generador de la empleabilidad ...	78
<b>CAPÍTULO 3 - LA FORMACIÓN Y SU REPERCUCIÓN EN EL CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>80</b>
3.1. La Formación .....	81
3.1.1. Concepto y objetivos.....	81
3.1.2. El origen y su evolución.....	85
3.1.3. La Teoría de los Recursos y Capacidades .....	86
3.1.3.1. Los objetivos organizacionales .....	86
3.1.3.2. Los recursos humanos y la estrategia de la empresa .....	87
3.1.4. El desarrollo de las competencias de los recursos humanos de la empresa .....	93
3.1.5. El papel de la formación en la estrategia empresarial.....	97
3.2. Aspectos derivados de la Formación que inciden en el Capital Humano.....	99
3.2.1. El desempeño de tareas .....	99
3.2.2. La cualificación profesional .....	100
3.2.3. La responsabilidad en la realización de tareas .....	102
3.2.4. La progresión en la carrera profesional.....	103
3.2.5. La movilidad del empleado .....	104
3.2.6. La calidad del trabajo .....	106
3.2.7. El reemplazo en el trabajo.....	107
3.2.8. La productividad .....	107
3.2.9. La satisfacción en el trabajo .....	115
<b>CAPÍTULO 4 - EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL.....</b>	<b>119</b>
4.1. Introducción .....	120
4.2. La medición del Desempeño y su importancia.....	123
4.2.1. Herramientas de medición del desempeño.....	125
4.2.2. La evolución de las ventas .....	128

4.2.3. La evolución de los resultados .....	131
4.2.4. La evolución de nuevos clientes .....	132
4.2.5. La evolución de la tasa de ocupación de clientes.....	134
4.2.6. La satisfacción de los clientes .....	136
4.2.7. La confianza de los clientes .....	139
4.2.8. La fidelización de los clientes .....	141
4.2.8.1. La recomendación de los clientes.....	142
4.2.8.2. El retorno de los clientes .....	143
<b>PARTE III – ESTUDIO EMPÍRICO .....</b>	<b>147</b>
<b>CAPÍTULO 5 - MODELO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>148</b>
5.1. Introducción .....	149
5.2. La elaboración del modelo.....	150
5.2.1. Estudios antecedentes.....	151
5.2.2. El modelo conceptual .....	156
5.3. Las hipótesis de investigación .....	157
5.3.1. Hipótesis relacionadas con el efecto de las prácticas de RS en la Formación	158
5.3.2. Hipótesis relacionadas con el efecto de la Formación en el Desempeño de la organización .....	159
5.4. Reflexiones relacionadas con el efecto de la Formación en el Capital Humano...	160
5.5. Modelización con ecuaciones estructurales .....	161
5.5.1. Fundamento de la selección del tipo de modelización.....	161
5.5.2. El proceso de desarrollo del modelo .....	164
5.5.3. Presupuestos clave .....	178
<b>CAPÍTULO 6 – DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>182</b>
6.1. Diseño de la investigación empírica .....	183
6.1.1. La población objeto de estudio: El sector del Turismo.....	183
6.1.2. La muestra objeto de tratamiento .....	187
6.1.3. Fuentes de información .....	191
6.1.3.1. Justificación de la utilización del cuestionario.....	192
6.1.3.2. Diseño del instrumento de recogida de información.....	192

6.1.3.3. Medición de la RS .....	198
6.1.3.4. Medición de la importancia atribuida a las Prácticas de Formación .....	216
6.1.3.5. Medición del Desempeño Empresarial.....	220
6.1.3.6. Características generales de las empresas .....	221
6.1.3.7. Análisis de la fiabilidad o de la consistencia interna de las escalas empleadas .....	223
6.1.3.7.1. Escala de Prácticas Económicas de RS - PERS .....	225
6.1.3.7.2. Escala de Prácticas Sociales de RS - PSRS.....	226
6.1.3.7.3. Escala de Prácticas Ambientales de RS - PARS .....	227
6.1.3.7.4. Escala de la importancia atribuida a las Prácticas de Formación - IAPF.....	228
6.1.3.7.5. Escala de Desempeño empresarial - DE.....	230
6.1.3.8. Recogida de información.....	232
<b>CAPÍTULO 7 - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>234</b>
7.1. El análisis descriptivo .....	235
7.1.1. Información general de las empresas .....	235
7.1.2. Divulgación de las prácticas de RS.....	245
7.1.3. Las prácticas de RS .....	247
7.1.4. Importancia Atribuida a las Prácticas de Formación .....	254
7.1.5. Desempeño Empresarial.....	256
7.2. Desarrollo de la metodología basada en las ecuaciones estructurales .....	259
7.2.1. Validación de los presupuestos .....	259
7.2.2. Fases del proceso.....	261
7.2.2.1. Fase 1: Desarrollo de un modelo teórico.....	262
7.2.2.2. Fase 2: Construcción del diagrama de relaciones causales .....	263
7.2.2.3. Fase 3: Conversión del diagrama de relaciones en un conjunto de modelos estructurales y de medición .....	264
7.2.2.3.1. El modelo estructural.....	265
7.2.2.3.2. El modelo de medición .....	266
7.2.2.4. Fase 4: Selección del tipo de matriz de entrada y estimación del modelo propuesto .....	268
7.2.2.5. Fase 5: Evaluación de la adecuación del modelo estructural .....	270
7.2.2.6. Fase 6: Evaluación de los criterios de calidad del ajuste .....	272

7.2.2.6.1. Calidad de ajuste del modelo global.....	272
7.2.2.6.2. Calidad de ajuste del modelo de medición.....	276
7.2.2.6.2.1. La validación individual de los constructos.....	277
7.2.2.6.3. Calidad de ajuste del modelo estructural.....	281
7.2.2.7. Fase 7: Interpretación y modificación del modelo.....	283
7.3. La contrastación de las hipótesis.....	292
7.4. Análisis de las reflexiones relacionadas con el efecto de la formación en el Capital Humano.....	295
7.5. Discusión de los resultados.....	296
<b>PARTE IV – REFLEXÕES FINAIS.....</b>	<b>302</b>
<b>CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>303</b>
8.1. Conclusões.....	304
8.2. Limitações e futuras linhas de investigação.....	309
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>312</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>342</b>
Relación de Anexos.....	343

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi Directora, la Profesora Dolores Gallardo Vázquez, por su total disponibilidad y apoyo durante el desarrollo de este trabajo.

Igualmente a mi familia, a mis padres, por todo su esfuerzo realizado, amor y los valores transmitidos a lo largo de mi vida, a mi mujer Cristina, por su interminable y constante apoyo y motivación, así como a mis hijos, Francisco y Manuel, por todo su cariño y paciencia, y también a mi tía Maria Carolina por la preciosa revisión que hizo de mi trabajo.

A mis compañeros del doctorado realizado en el Instituto Politécnico de Leiria, especialmente a Michael por sus valiosas contribuciones que han enriquecido este trabajo.

Así mismo a la Escuela Superior de Tecnología y Gestión de Leiria así como al Instituto Politécnico de Leiria por todo el apoyo que me ha dispensado.

También agradezco a la Universidad de Extremadura y sus profesores, especialmente a Dolores Gallardo Vázquez que he mencionado así como también a la familia Miralles por su motivación constante para la finalización del trabajo.

No puedo olvidar agradecer a la Autoridad Turística Nacional por haberme cedido los datos necesarios para la investigación así como a todos los establecimientos hoteleros encuestados por sus valiosas respuestas para el trabajo empírico.

Finalmente, a todos mis compañeros y amigos que me ayudaron de una forma directa o indirecta en este estado de espíritu perseverante que me ha permitido lograr este trabajo.

## RESUMEN

Las empresas han ido progresivamente adoptando una nueva postura estratégica atendiendo a las diversas modificaciones económicas, sociales y ambientales observadas en el entorno. A ello han contribuido nuevas preocupaciones así como una nueva conciencia de que el progreso económico, social, cultural, político y medioambiental de la comunidad humana solamente podrá ser logrado a través de una conducta socialmente responsable, es decir, una conducta clara y coherente con objetivos de creación de valor a largo plazo, tanto para la compañía como en relación a todos los colectivos con los cuales aquélla se relaciona.

Esta conducta influye en la adopción de prácticas empresariales, internas y externas, con sus stakeholders, siendo una de las prácticas internas la formación proporcionada a sus trabajadores. La formación constituye un motor para alcanzar el crecimiento sostenible ya que, más allá de su valor en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, permitirá su realización personal promoviendo un mayor bienestar, un aumento en el grado de adaptación al trabajo y, por lo tanto, una mayor empleabilidad.

La empresa obtiene beneficios a partir de una adecuada formación y valoración de sus recursos humanos, así como de sus capacidades distintivas en comparación con sus competidores, siendo importante y fundamental el papel del capital humano para el éxito empresarial.

El **objetivo** de esta Tesis Doctoral se encuentra en observar el papel y la contribución que la adopción de la Responsabilidad Social en la empresa puede tener en la valoración de sus recursos organizacionales y en la consecución de los objetivos económicos, sociales y ambientales. En este sentido, la formación, vista como una práctica interna de Responsabilidad Social, influye en el desempeño de las empresas, incluyendo la obtención de ventajas y beneficios por sus trabajadores.

La investigación llevada a cabo en el sector turístico revela la existencia de una relación entre la Responsabilidad Social y la Formación con impacto en el desempeño empresarial.

### **Palabras Clave**

Responsabilidad Social, Capital Humano, Formación, Empleabilidad, Desempeño

## RESUMO

As empresas têm vindo progressivamente a adotar uma nova postura estratégica atendendo a diversas alterações económicas, sociais e ambientais, observadas no meio ambiente. Para isso, têm contribuído novas preocupações assim como uma nova consciência de que o progresso económico, social, cultural, político e meio ambiental da comunidade humana apenas poderá ser alcançado através de um comportamento socialmente responsável, ou seja, um comportamento coerente e transparente com objetivos de criação de valor a longo prazo, quer para a empresa quer para com todos os quais a mesma se relaciona.

Este comportamento influencia a adoção de práticas empresariais, internas e externas, com os seus stakeholders, sendo uma das práticas internas a formação profissional proporcionada aos seus trabalhadores. A formação, constitui um motor para alcançar um crescimento sustentável pois para além do seu valor na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, permitirá a sua realização pessoal promovendo um maior bem-estar, um aumento no grau de adaptação ao trabalho realizado e consequentemente uma maior empregabilidade.

A empresa obtém benefícios a partir de uma adequada formação e valorização dos seus recursos, bem como com as suas capacidades distintivas face aos seus concorrentes, sendo importante e fundamental o papel do capital humano para o sucesso empresarial.

O **objetivo** desta Tese Doutoral consiste em observar o papel e contributo da adoção da Responsabilidade Social na valorização dos recursos humanos organizacionais e na consecução de objetivos económicos, sociais e ambientais. Nesse sentido, a formação, encarada como uma prática interna de Responsabilidade Social, influencia o desempenho das empresas, nomeadamente através da obtenção de vantagens e benefícios por parte dos seus trabalhadores.

A investigação desenvolvida no sector do Turismo revela a existência de uma relação entre a Responsabilidade Social e a Formação com impacto no desempenho empresarial.

### **Palavras-Chave**

Responsabilidade Social, Capital Humano, Formação, Empregabilidade, Desempenho

## ABSTRACT

Businesses have progressively been adapting a new strategic attitude given the various economic, social and environmental changes, observed in the environment. New worries have contributed to that, as well as a new awareness, of the economic, social, cultural, political and environmental progress of the human community which can only be achieved with a socially responsible behaviour, in other words, a coherent and transparent behaviour with long term objectives of value, for the business as well as for everyone involved.

This behavior leads companies to adopt external and internal practices with its stakeholders, being one of the internal practices professional training for the employees. This training allows a sustainable growth as it not only improves the value in the quality of the employee's lives, but also contributes to their personal achievement, promoting their welfare and also it increases employment and adaptability to the work performed motivating an environment with a constant and quick change within the organization.

The company benefits from valuing its resources, as well as its distinct abilities compared to its competition, thus the importance of the role of human capital as essential to the company's success.

The **objective** of this doctoral thesis consists in to observe the contribution of social responsibility in human resources development and organizational and to achieve economic, social and environmental goals. In this sense, vocational training, seen as an internal practice of social responsibility influences the performance of companies, including the obtaining of advantages and benefits from their workers.

The investigation in the Tourism sector reveals this connection between social responsibility and vocational training and therefore having an impact on the company's success.

### Key Words

Corporate Social Responsibility, Human Capital, Vocational Training, Employment, Performance

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura nº 1:</b> Caminho da investigação social .....	13
<b>Figura nº 2:</b> Desenho da estrutura da tese doutoral.....	16
<b>Figura nº 3:</b> La influencia de la relación entre los stakeholders y la organización .....	34
<b>Figura nº 4:</b> El desarrollo de una fórmula y la aplicación de una estrategia.....	70
<b>Figura nº 5:</b> Los recursos, capacidades y ventajas competitivas.....	88
<b>Figura nº 6:</b> Las condiciones básicas para la ventaja competitiva .....	89
<b>Figura nº 7:</b> La interacción entre la política económica, social y de empleo .....	95
<b>Figura nº 8:</b> La Productividad del trabajo por empleado .....	112
<b>Figura nº 9:</b> La Productividad del trabajo por hora trabajada .....	113
<b>Figura nº 10:</b> La eficiencia y la productividad .....	114
<b>Figura nº 11:</b> La importancia de la satisfacción en el trabajo .....	115
<b>Figura nº 12:</b> Las necesidades y la satisfacción en el trabajo.....	117
<b>Figura nº 13:</b> Los factores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo .....	117
<b>Figura nº 14:</b> El modelo de relación entre los stakeholders .....	127
<b>Figura nº 15:</b> Macroestructura de las empresas.....	129
<b>Figura nº 16:</b> Modelo ACSI - American Customer Satisfaction Index.....	138
<b>Figura nº 17:</b> El marketing relacional de la lealtad del cliente.....	144
<b>Figura nº 18:</b> El modelo conceptual .....	157
<b>Figura nº 19:</b> Desarrollo de las fases del modelo de ecuaciones estructurales .....	165
<b>Figura nº 20:</b> Modelo de medición y modelo estructural .....	171
<b>Figura nº 21:</b> El valor añadido (VAB) turístico.....	184
<b>Figura nº 22:</b> El valor añadido generado por el turismo en la economía nacional.....	185
<b>Figura nº 23:</b> El valor añadido generado por las actividades turísticas (VAGT).....	188
<b>Figura nº 24:</b> Pernoctaciones por tipología .....	190
<b>Figura nº 25:</b> Proceso de construcción de la escala.....	196
<b>Figura nº 26:</b> Estructura general del cuestionario final .....	197
<b>Figura nº 27:</b> La relación ética de la RS.....	213
<b>Figura nº 28:</b> Modelo para evaluar el impacto de la formación .....	217
<b>Figura nº 29:</b> Composición inicial general de la muestra.....	235
<b>Figura nº 30:</b> Análisis inicial por región .....	236
<b>Figura nº 31:</b> Composición final de la muestra .....	239
<b>Figura nº 32:</b> Análisis final por región .....	239

<b>Figura n° 33:</b> Análisis por tipo de establecimiento .....	241
<b>Figura n° 34:</b> Distribución regional por tipo de establecimiento .....	241
<b>Figura n° 35:</b> Análisis discriminado de los establecimientos por región .....	242
<b>Figura n° 36:</b> Distribución de las prácticas de divulgación.....	246
<b>Figura n° 37:</b> Ilustración gráfica de los valores medios observados de las PERS .....	249
<b>Figura n° 38:</b> Ilustración gráfica de los valores medios observados de las PSRS.....	251
<b>Figura n° 39:</b> Ilustración gráfica de los valores medios observados de las PARS .....	254
<b>Figura n° 40:</b> Ilustración gráfica de los valores medios observados de la IAPF.....	256
<b>Figura n° 41:</b> Ilustración gráfica de los valores medios observados sobre el DE .....	258
<b>Figura n° 42:</b> Diagrama de caminos del modelo inicial de ecuaciones estructurales..	264
<b>Figura n° 43:</b> La discriminación del modelo estructural .....	265
<b>Figura n° 44:</b> Modelo de medición .....	266
<b>Figura n° 45:</b> Modelo final .....	291
<b>Figura n° 46:</b> Estimación final del modelo.....	292

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela nº 1:</b> Etapas da investigação social .....	12
<b>Tabela nº 2:</b> Hipóteses de partida .....	14
<b>Tabela nº 3:</b> Objetivos gerais e específicos da tese doutoral.....	15
<b>Tabla nº 4:</b> Del desarrollo sostenible a la RS .....	29
<b>Tabla nº 5:</b> La visión general de la Teoría de los stakeholders .....	35
<b>Tabla nº 6:</b> La visión de los clientes en la perspectiva del negocio .....	40
<b>Tabla nº 7:</b> Conceptos de la RS .....	46
<b>Tabla nº 8:</b> Diferentes perspectivas de la RS.....	50
<b>Tabla nº 9:</b> Las fases evolutivas de la RS.....	53
<b>Tabla nº 10:</b> Tendencias de la RS en las empresas.....	54
<b>Tabla nº 11 :</b> La dimensión económica – prácticas de la RS en las empresas .....	60
<b>Tabla nº 12:</b> La dimensión social – prácticas de la RS en las empresas .....	61
<b>Tabla nº 13:</b> La dimensión ambiental – prácticas de la RS en las empresas .....	61
<b>Tabla nº 14:</b> Los factores claves del capital humano .....	66
<b>Tabla nº 15:</b> Algunas definiciones sobre el concepto de formación .....	82
<b>Tabla nº 16:</b> Los requisitos de los recursos estratégicos. Los modelos a examen.....	90
<b>Tabla nº 17:</b> Los conceptos de la productividad.....	108
<b>Tabla nº 18:</b> Indicadores estratégicos del desempeño .....	126
<b>Tabla nº 19:</b> Resumen de los indicadores del desempeño empresarial utilizados y estudios que los adoptan .....	145
<b>Tabla nº 20:</b> Estudios que relacionan el desempeño social y económico.....	151
<b>Tabla nº 21:</b> Balanza turística.....	185
<b>Tabla nº 22:</b> Tipología de las empresas turísticas .....	189
<b>Tabla nº 23:</b> Distribución geográfica del estudio .....	190
<b>Tabla nº 24:</b> Distribución geográfica por regiones.....	191
<b>Tabla nº 25:</b> Elementos base utilizados en la investigación .....	195
<b>Tabla nº 26:</b> Investigaciones basadas en el uso de escalas de medición de la RS.....	203
<b>Tabla nº 27:</b> Indicadores relacionados con prácticas de RS en el ámbito económico. 214	
<b>Tabla nº 28:</b> Indicadores relacionados con prácticas de RS en el ámbito social.....	214
<b>Tabla nº 29:</b> Indicadores relacionados con prácticas de RS en el ámbito medioambiental.....	215
<b>Tabla nº 30:</b> Divulgación y referencias normativas de RS utilizadas .....	215

<b>Tabla n° 31:</b> Investigaciones relacionadas con la evaluación de la formación y su impacto en la organización .....	219
<b>Tabla n° 32:</b> Indicadores medidores de la importancia atribuida a las prácticas de formación.....	220
<b>Tabla n° 33:</b> Indicadores medidores del desempeño empresarial.....	221
<b>Tabla n° 34:</b> Características generales de las empresas.....	222
<b>Tabla n° 35:</b> Análisis de fiabilidad de la escala de PERS.....	225
<b>Tabla n° 36:</b> Pruebas adicionales de la fiabilidad de la escala de PERS .....	225
<b>Tabla n° 37:</b> Análisis de fiabilidad de la escala de PSRS .....	226
<b>Tabla n° 38:</b> Pruebas adicionales de la fiabilidad de la escala de PSRS .....	227
<b>Tabla n° 39:</b> Análisis de fiabilidad de la escala de PARS .....	227
<b>Tabla n° 40:</b> Pruebas adicionales de la fiabilidad de la escala de PARS.....	228
<b>Tabla n° 41:</b> Análisis de fiabilidad de la escala de la IAPF.....	229
<b>Tabla n° 42:</b> Pruebas adicionales de la fiabilidad de la escala de la IAPF .....	229
<b>Tabla n° 43:</b> Análisis de fiabilidad de la escala de DE.....	230
<b>Tabla n° 44:</b> Pruebas adicionales de la fiabilidad de la escala de DE .....	230
<b>Tabla n° 45:</b> Análisis de fiabilidad de las escalas utilizadas .....	231
<b>Tabla n° 46:</b> Tabla resumen del estudio realizado.....	232
<b>Tabla n° 47:</b> Discriminación final de la muestra por región.....	240
<b>Tabla n° 48:</b> Distribución regional por tipo de establecimiento .....	242
<b>Tabla n° 49:</b> Análisis regional por tipo de establecimiento.....	243
<b>Tabla n° 50:</b> Composición de las empresas de la muestra.....	243
<b>Tabla n° 51:</b> Composición de los encuestados .....	244
<b>Tabla n° 52:</b> Edad de los encuestados.....	244
<b>Tabla n° 53:</b> Las prácticas de divulgación de la RS .....	245
<b>Tabla n° 54:</b> Frecuencia de respuestas relativas a las PERS .....	247
<b>Tabla n° 55:</b> Estadísticos relativos a las PERS.....	248
<b>Tabla n° 56:</b> Frecuencia de respuestas relativas a las PSRS.....	250
<b>Tabla n° 57:</b> Estadísticos relativos a las PSRS .....	250
<b>Tabla n° 58:</b> Frecuencia de las respuestas relativas a las PARS.....	252
<b>Tabla n° 59:</b> Estadísticos relativos a las PARS .....	253
<b>Tabla n° 60:</b> Frecuencia de las respuestas relativas a la IAPF .....	254
<b>Tabla n° 61:</b> Estadísticos relativos a la IAPF .....	255
<b>Tabla n° 62:</b> Frecuencia de las respuestas relativas al DE.....	256

<b>Tabla n° 63:</b> Estadísticos relativos al DE .....	257
<b>Tabla n° 64:</b> Cálculo de los grados de libertad .....	271
<b>Tabla n° 65:</b> Resumen de los indicadores del modelo inicial .....	272
<b>Tabla n° 66:</b> Estimaciones de los parámetros (Regresión) .....	273
<b>Tabla n° 67:</b> Estimación de los parámetros (Covarianzas y Varianzas) .....	274
<b>Tabla n° 68:</b> Confiabilidad compuesta y varianza extraída de los constructos .....	279
<b>Tabla n° 69:</b> Validez convergente de los constructos .....	280
<b>Tabla n° 70:</b> Validez discriminante de los constructos.....	281
<b>Tabla n° 71:</b> Relación entre las variables .....	282
<b>Tabla n° 72:</b> Parámetros estimados del modelo estructural.....	282
<b>Tabla n° 73:</b> Estimación de PSRS después de las correcciones .....	283
<b>Tabla n° 74:</b> Estimación de PARS después de las correcciones.....	284
<b>Tabla n° 75:</b> Estimación del IAPF después de las correcciones .....	284
<b>Tabla n° 76:</b> Estimación de DE después de las correcciones .....	285
<b>Tabla n° 77:</b> Estimación global del modelo después de las correcciones individuales a los constructos.....	286
<b>Tabla n° 78:</b> Índices de modificación utilizados.....	287
<b>Tabla n° 79:</b> Estimación final del modelo .....	290
<b>Tabla n° 80:</b> Relación entre los constructos RS y IAPF .....	293
<b>Tabla n° 81:</b> Relación entre los constructos IAPF y DE .....	294
<b>Tabla n° 82:</b> Indicadores de la IAPF.....	296

## SIGLAS UTILIZADAS

**AECA:** Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas  
**BSR:** Business for Social Responsibility  
**CEL:** Consejo Europeo de Lisboa  
**CENPEC:** Centro de Estudios e Investigación en Educación  
**CERES:** Centro de Educación e Investigación en Estrategias de Sostenibilidad  
**CIEJD:** Centro de Información Europea Jacques Delors  
**CMMAD:** Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo  
**COM:** Comisión de las Comunidades Europeas  
**DGEEP:** Dirección General de Estudios, Estadística y Planificación  
**UE:** Unión Europea  
**GRI:** Global Reporting Initiative  
**IBLF:** International Business Leaders Forum  
**IAPMEI:** Instituto para apoyar las pequeñas y medianas empresas  
**IQF:** Instituto para la Calidad en la Formación  
**IPQ:** Instituto Portugués de Calidad  
**JOCE:** Revista Oficial de la Comunidad Europea  
**JSGA:** La Alianza Global Jus Samper  
**MEI:** Ministerio de Economía e Innovación  
**MTSS:** Ministerio del Trabajo y de la Solidaridad Social  
**OCDE:** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico  
**ODM:** Objetivos del Desarrollo del Milenio  
**OEFP:** Observatorio de Empleo y Formación Profesional  
**OIT:** Organización Internacional del Trabajo  
**ONU:** Organización de las Naciones Unidas  
**PNACE:** Programa Nacional de la Acción para el Crecimiento y el Empleo  
**PNUA:** Plan de las Naciones Unidas para el Ambiente  
**PRONACI:** Programa Nacional de la Calificación de las Jefaturas Intermedias  
**PWBLF:** Prince of Wales Business Leadership Forum  
**QREN:** Cuadro de la Referencia Estratégica Nacional  
**RS:** Responsabilidad Social de las Empresas  
**UNIDO:** United Nations Industrial Development Organization  
**WBCSD:** World Business Council for Sustainable Development

**Lo que somos hoy  
viene de nuestros pensamientos de ayer,  
y nuestros pensamientos actuales  
construyen  
la vida de mañana**

**(Buda)**

# **PARTE I - INTRODUÇÃO**

# **CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO**

## 1.1. Introdução

A atividade empresarial tem vindo a transformar-se de forma progressiva atendendo a diversas alterações no mercado, novos valores bem como a pressões sociais. As novas preocupações e expectativas dos diversos intervenientes na atividade económica e no meio ambiente empresarial originam uma nova forma de atuação por parte das organizações. Para tal, contribuem novos critérios sociais de exigência e qualidade, os quais influenciam as decisões, motivando uma sensibilidade crescente face aos danos provocados no meio ambiente. Igualmente se observa uma maior exigência na transparência das atividades, divulgação que se realiza aproveitando os canais existentes assim como os meios de comunicação social e as modernas tecnologias de informação.

As organizações começam a adotar uma nova postura que implica que a sua principal função, relativa à obtenção e maximização de resultados, deva ser acompanhada por um comportamento coerente e responsável. Isso é possível desde uma perspectiva de longo prazo, procurando alcançar um desenvolvimento sustentável como resultado de um comportamento de igual natureza (Wood, 2010). O crescimento sustentável das organizações deve assentar em aspetos não apenas económicos mas também ambientais e sociais, devendo aquelas ter cada vez mais, uma relação próxima e responsável com todos os seus grupos de interesse, ou seja, os stakeholders, numa vertente interna como externa.

Este conceito e prática de gestão, denominado por **Responsabilidade Social**<sup>1</sup>, deverá evidenciar então um compromisso sincero e voluntário das organizações com o desenvolvimento da sociedade e com a preservação do meio ambiente, refletindo também um comportamento responsável com as pessoas e grupos sociais com quem interatua (Carroll e Shabana, 2011). A contribuição empresarial difundindo e implementando a **RS** numa vertente interna e externa poderá potenciar o crescimento sustentável referido anteriormente (Scherer e Palazzo, 2011).

---

<sup>1</sup> Daqui em diante iremos referir a “Responsabilidade Social” de forma abreviada como **RS**.

As organizações percebem cada vez mais que, estrategicamente, tanto a nível da gestão interna como a nível das suas operações, a integração das práticas de **RS** possibilitará um valor económico direto (Cornelius et al., 2008), contribuindo para o alcance e cumprimento dos objetivos sociais e ambientais. Dentro das diversas práticas de **RS** internas, as ligadas aos recursos humanos e, concretamente, a adequada valorização da componente humana, assumem cada vez mais um papel importante na estratégia das empresas. Dessa forma, para além do cumprimento dos objetivos anteriormente referidos, poderão potenciar a criação de valor na organização (Wood, 2010).

Como indicam López e Meroño (2010), a informação e o conhecimento são realidades que as organizações devem de ter em conta permitindo-lhes adaptar-se aos novos cenários competitivos que as rodeiam. O conhecimento reveste-se de uma importância crescente para a competitividade da empresa, o que leva a que as mesmas tenham todo o interesse em manter os seus recursos humanos altamente competentes e especializados (Hart e Dowell, 2010). A valorização da componente humana das organizações pode ser realizada a partir de uma crescente acumulação de conhecimentos gerando um conjunto de novas capacidades e novas potencialidades (Wan et al., 2011), sendo esse conjunto designado por **Capital Humano**<sup>2</sup>.

Neste contexto, dentro das várias práticas internas da organização com vista à valorização dos seus recursos humanos, a **Formação**<sup>3</sup> poderá ter um papel relevante como instrumento gerador de novas habilidades, desenvolvimento de novas competências e capacidades no desempenho profissional de tais recursos. Este conceito pode ser entendido como um processo de ensino ativo, relacionado diretamente com o desempenho do posto de trabalho e que pretende originar modificações de diferentes aspetos tais como de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes (Aguinis e Kraiger, 2009), assim como ser uma forma de promover os diversos tipos de aprendizagem e desenvolvimento humano (Bulut e Culha, 2010).

---

<sup>2</sup> Designamos por **Capital Humano** o conjunto de recursos de carácter intangível que estão incorporados nas pessoas (Danvila, 2004).

<sup>3</sup> A **Formação** é referida como uma aprendizagem ativa enquanto se desenvolve o trabalho. O conceito que aqui se utiliza difere dos utilizados noutros contextos, concretamente da **formação** proporcionada aos estudantes que não pretendem ingressar em estudos superiores.

A **formação** surge como forma de aquisição de novos conhecimentos, técnicas e aptidões possibilitando aos trabalhadores melhorias sociais, desenvolvendo melhor as suas tarefas trazendo uma maior rentabilidade à empresa onde trabalham (Winters et al., 2009). Como instrumento disponível ao elemento humano existente na organização, poderá dotar estes recursos humanos de recursos e capacidades, ou seja, qualidades distintivas que permitam à empresa fazer face aos seus concorrentes propiciando a obtenção de vantagens competitivas. Estas qualidades distintivas relacionam-se com a escassez, imitabilidade e substituibilidade dos recursos (Grant, 1991:123). Este autor indica que “os recursos e capacidades mais importantes da empresa são aqueles que são duradouros, de difícil transmissibilidade, imitabilidade e os quais a empresa possui uma clara propriedade e controlo”.

Todas estas características para que sejam eficazes devem ser contínuas e permanentes no tempo, o que permitirá obter vantagens competitivas sustentáveis, trazendo maiores benefícios para a organização. No âmbito deste estudo está a teoria que destaca o papel dos recursos e das suas capacidades como fator estratégico, denominada **Teoria dos Recursos e Capacidades**<sup>4</sup>. Como é indicado pela comissão das Comunidades Europeias na comunicação *Tornar a Europa um polo de excelência em RSC*<sup>5</sup>, é reconhecido o papel que as práticas de **RS** têm no alcance dos benefícios duradouros para a organização e para todos os agentes com os quais a mesma interatua direta ou indiretamente, sendo importante investigar e verificar o alcance de estas mesmas práticas, no que respeita ao seu impacto na competitividade das organizações.

Assim, procuraremos verificar o impacto do estabelecimento das práticas de **RS** numa vertente interna, concretamente através da **formação**, e a sua influência na organização. A **formação** poderá desempenhar um papel relevante e dentro de uma estratégia genuína de aumento das capacidades dos trabalhadores da empresa (Collier et al., 2011).

---

<sup>4</sup> A Teoria dos Recursos e Capacidades baseia-se na noção de que a vantagem competitiva das organizações surge a partir dos seus próprios recursos e capacidades valiosas (Branco e Rodrigues, 2006).

<sup>5</sup> Comunicação sobre a relação entre o crescimento e o emprego (Comissão das Comunidades Europeias, 2006).

## 1.2. Justificação do tema

Cada vez mais as organizações e instituições assumem que a adoção de abordagens relativas à **RS** pode contribuir de uma forma determinante para o desenvolvimento sustentável, reforçando-se por outro lado o potencial de inovação e competitividade na Europa (Comissão das Comunidades Europeias, 2006). Surge também a necessidade de aprofundar o conhecimento e realizar estudos referentes ao impacto da **RS** sobre o desempenho das empresas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001b) sendo o papel da investigação um passo importante para alcançar tal objetivo, concretamente no que respeita à interdisciplinaridade da **RS** e a sua relação com a competitividade e o desenvolvimento sustentável (Comissão das Comunidades Europeias, 2006).

O tema da presente investigação reveste-se de interesse pela sua atualidade dada a importância crescente do papel da **RS** nas empresas, observando-se cada vez mais esta tendência nos numerosos estudos realizados, Concretamente, a empresa IBM no “*The enterprise of the future – Global CEO Study - 2008*”<sup>6</sup>, realça esse reconhecimento pelas empresas dos benefícios associados a uma postura e relação legítima com as entidades com as quais interage. Outros estudos indicam, por outro lado, a existência de evidências sobre a disposição dos cidadãos para premiar as empresas socialmente responsáveis, como é o caso do estudo Globescan de 1999, denominado “*The Millenium Poll on Corporate Social Reponsibility*”<sup>7</sup>, revelando alguns aspetos tais como:

- A maior importância da **RS** no que diz respeito à reputação das marcas e dos aspetos financeiros na imagem dada pelo trabalhador da empresa;
- A opinião dos trabalhadores, dado que durante os próximos dez anos do milénio as empresas devem fixar objetivos sociais e ambientais para além dos objetivos económicos, uma vez que os cidadãos, como consumidores,

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/> - último acesso em 30.11.2010.

<sup>7</sup> Disponível em: [http://www.globescan.com/news\\_archives/MPExecBrief.pdf](http://www.globescan.com/news_archives/MPExecBrief.pdf) - último acesso em 31.10.2010.

poderão castigar ou premiar as empresas a partir da perceção do comportamento social das mesmas;

- A contribuição para objetivos sociais mais amplos e de interesse geral e não apenas os genéricos relativos ao pagamento dos impostos, a criação de emprego e do cumprimento da lei.

Outro estudo, concretamente o GlobeScan em 2004, denominado “*Corporate Social Responsibility – CSR*”<sup>8</sup>, conclui que a maioria dos cidadãos europeus afirma que a empresa deve prestar uma maior atenção à sua RS e que a mesma deve ser uma tarefa generalizada das empresas, incluindo da Administração Pública. Por sua vez, esta prática realizada pela empresa afeta a decisão do cidadão pois no momento em que este adquire um produto ou serviço de uma empresa, assume e valoriza o compromisso organizacional com a RS; e ainda, o estudo realizado pela IBM em 2008 denominado “*Attaining Sustainable growth through corporate social responsibility*”<sup>9</sup>, faz referência aos benefícios da utilização da RS indicando que o máximo benefício das oportunidades destas práticas pode ser alcançado pelas empresas quando forem alinhadas as estratégias de negócio com os objetivos de RS.

Outro aspeto de interesse está relacionado com a importância crescente do fator **Conhecimento**<sup>10</sup> e da sua relação com o crescimento das organizações (Collier et al., 2011). Este fator está patente no objetivo estratégico definido em Lisboa, ou seja, de tornar a Europa numa economia baseada no conhecimento, mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social, o qual é indicado nas comunicações da Comissão das Comunidades Europeias (2001b) e (2010a). Poder-se-á afirmar que a preocupação pelo desenvolvimento de competências e as questões de aprendizagem na atividade empresarial têm vindo a ser uma matéria de cada vez maior relevância entre as instituições e organizações europeias, assim como nas nacionais, regionais e locais,

---

<sup>8</sup> Disponível em: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/GlobeScan\\_CSR04\\_Exec\\_Brief.pdf/\\$FILE/GlobeScan\\_CSR04\\_Exec\\_Brief.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/GlobeScan_CSR04_Exec_Brief.pdf/$FILE/GlobeScan_CSR04_Exec_Brief.pdf) – último acesso em 4.10.2010.

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf> - último acesso em 13.03.2010.

<sup>10</sup> Teixeira (2005) refere este conceito como a informação que uma pessoa possui como sendo útil para um dado propósito. Drucker (1993) considera o conhecimento como um recurso criador de riqueza e gerador de produtividade e inovação.

tendo contribuído de uma forma decisiva para isso as preocupações manifestadas por diversas instituições e organizações.

A aposta no conhecimento, para além de valorizar os recursos humanos da empresa, é visto como um fator que poderá potenciar e desenvolver a competitividade num contexto de globalização, com coesão social e sustentabilidade social, assim como poderá ser entendido como uma prática socialmente responsável por parte da empresa que a assume e concretize. Assim, estas práticas de **RS** poderão contribuir para um conjunto de objetivos importantes. Dentro das práticas referidas destaca-se o investimento no desenvolvimento de competências, na **formação** continua e na **empregabilidade**, que são necessários para manter a competitividade na economia do conhecimento a nível global, face ao envelhecimento da população ativa na Europa (Comissão das Comunidades Europeias, 2006; Bulut e Culha, 2010).

O tema é pertinente na medida em que, no decorrer de iniciativas da União Europeia, concretamente na revisão da *Estratégia de Lisboa* (Centro de Informação Europeia Jacques Delors, 2007), se define uma estratégia para o crescimento e o emprego ao serviço da coesão social, a qual assentará, entre outros aspetos, no aumento da adaptabilidade dos trabalhadores e das empresas, no fomento da participação no mercado de trabalho, e simultaneamente, num maior e melhor investimento dos trabalhadores. Estes indivíduos poderão ser detentores de recursos de carácter intangível, com variadas características (Aguinis e Kraiger, 2009). A acumulação de capacidades produtivas, nomeadamente com os recursos referidos anteriormente, origina que os recursos humanos existentes nas organizações detenham um autêntico capital segundo Collier et al. (2011) qualificado como **Capital Humano**.

É importante analisar este conceito e o seu efeito potenciador de vantagens para a organização, tendo presente que uma das formas de gerar este **Capital Humano** é através da **formação** (Buller e McEvoy, 2012). Também a Organização Internacional do Trabalho (2004) na sua recomendação *R195-2004*, refere a importância de realizar investigação sobre a valorização dos recursos humanos e a **formação**, nomeadamente sobre o investimento em formação bem como a eficácia e o impacto da mesma. O investimento em formação pode exercer uma influência considerável na consecução dos objetivos económicos, sociais e de emprego, podendo este instrumento ser considerado

estratégico na procura de um desenvolvimento sustentável apoiado numa dupla componente de prosperidade económica e de equidade social (Instituto para a Qualidade na Formação, 2004)<sup>11</sup>.

Todas estas questões se relacionam conforme é indicado, no documento assinalado mais recentemente, em Julho de 2011, pelo Conselho dos Direitos Humanos da ONU relativo aos princípios e guias para as empresas e os direitos humanos<sup>12</sup>. Neste documento a **RS** assume um papel importante nas empresas bem como em relação às condições de trabalho dos trabalhadores. Simultaneamente, assinala que a realização de estudos sobre a adoção de estas práticas é importante para estimular a sua aplicabilidade.

### 1.3. Definição do problema e objetivos

Conforme foi referido anteriormente, num contexto mundial de crescente relevância do conceito e do uso das práticas de **RS**, interessa auferir a sua influência na empresa. Dentro das variadas práticas que a empresa poderá adotar, procuraremos dar ênfase às que se relacionam com as práticas internas, estando as mesmas ligadas ao **Capital Humano**, mais concretamente através da **formação**. Esta pode ser considerada como um processo global e permanente que consiste na aprendizagem e no desenvolvimento de competências que possibilita a aquisição de qualificações para um melhor desempenho profissional (Marrewijk e Timmers, 2003; Perez et al., 2004; Carmeli e Schaubroeck, 2005). Este processo capacita o indivíduo para realizar convenientemente uma tarefa ou um determinado trabalho (Ortiz et al., 2006).

As organizações, para sobreviverem e obterem vantagens competitivas, deverão ser capazes de inovar e assimilar novos conhecimentos que permitam fazer algo de maneira diferente (Cornelius et al., 2008), podendo a **formação** ser uma forma de transmitir os conhecimentos necessários aos trabalhadores e colaboradores para que estes desenvolvam o seu trabalho de uma melhor forma. No atual contexto empresarial,

---

<sup>11</sup> IQF – Instituto para a Qualidade na Formação.

<sup>12</sup> Disponível em: <http://www.ohchr.org/documents/issues/business/A.HRC.17.31.pdf> - último acesso em 04.07.2011.

marcado pela ocorrência de constantes evoluções e mudanças, existe a tendência de conceder uma maior responsabilidade aos trabalhadores, o que faz com que o trabalho seja mais desafiante e gratificante (Winters et al., 2009). Para tal, haverá que dotar os trabalhadores de instrumentos que os ajudem a encarar o trabalho como um meio de desenvolvimento da sua identidade e realização pessoal (Aguinis e Kraiger, 2009; Bulut e Culha, 2010) podendo ser a **formação** um instrumento facilitador para alcançar tais objetivos.

A formação ao longo da vida constitui o motor do crescimento sustentável, permitindo melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, aumentar a produtividade do trabalho e a competitividade, traduzindo-se num maior crescimento económico e simultaneamente permitindo a criação de mais e melhores empregos (Comissão das Comunidades Europeias, 2000). Também fomenta o crescimento económico através da inclusão social, reduzindo as desigualdades e prevenindo a marginalização, permitindo uma cidadania ativa, a realização pessoal, um maior bem-estar da população e também fomentará a empregabilidade e a adaptabilidade com melhores empregos. No entanto, compreender a importância da sua contribuição é importante na tomada de decisões e pode desempenhar um papel na estimulação da adoção de práticas de formação na organização.

O problema objeto de estudo consiste em procurar evidenciar a contribuição da **RS** no desenvolvimento da empresa, através de determinados efeitos e influências sobre o seu **Capital Humano**. Através da **formação**, sendo esta uma ferramenta de responsabilidade social, procuramos uma relação com o **desempenho** empresarial. Assim, a pergunta essencial que este trabalho procura responder é a seguinte:

**“Sendo a formação uma prática socialmente responsável, influencia o desempenho da empresa?”**

Na segunda parte do trabalho, relativa ao estudo empírico, procuramos contrastar diversas hipóteses no setor que escolhemos, o do turismo. Assim, iremos contrastar um conjunto de possíveis hipóteses relativas à **RS**, à **formação** e ao **desempenho** das empresas, assim como também algumas outras relativas ao setor turístico, ou seja, pretende-se:

- Verificar a relevância no panorama internacional e global do tema da **RS**, constatando o seu papel na estratégia competitiva das empresas;
- Verificar o papel estratégico da **formação** para as empresas, reconhecendo que corresponde também a uma prática interna socialmente responsável das organizações, sendo um instrumento condutor do crescimento sustentável das mesmas;
- Constatar no sector específico do turismo, o papel estratégico da formação ministrada na empresa, como fator influenciador do seu **desempenho**.

A obtenção de bons resultados sociais e ecológicos pode indicar que as organizações efetuem práticas que podem resultar no desenvolvimento, crescimento e, como tal, na capacidade de gerar lucros superiores (Mortal, 2007).

#### **1.4. Metodologia e estrutura do trabalho**

O trabalho que apresentamos aborda um conjunto de relações sociais entre grupos de pessoas, o que faz com que seja considerado um trabalho de investigação social (Angulo, 2002). O conceito de investigação pode ser concebido como um processo ou uma atividade de procura objetiva de conhecimento sobre determinadas questões factuais (Gauthier, 2003). Este autor indica que numa investigação procura-se tomar contato com a realidade. Uma posição semelhante é referida também por D'Oliveira (2005), que indica que o desenvolvimento de uma investigação científica envolve o conhecimento e o estudo de um determinado fenómeno.

Para cumprir com tal objetivo surge a necessidade de desenvolver um caminho que, apoiado num conjunto de técnicas, permita de forma estruturada e organizada alcançar o que se pretende.

Gauthier (2003) estrutura e sugere a investigação em quatro etapas, ou seja, desde a observação à teorização se deve passar pelo estabelecimento do objeto de estudo, a estruturação da investigação, a obtenção da informação e a análise da observação, conforme se indica na tabela seguinte (tabela nº 1).

**Tabela nº 1:** Etapas da investigação social

<b>Observação – Teorização</b>			
<b>Preparação da investigação</b>		<b>Obtenção da informação</b>	<b>Análise da observação</b>
<b>Estabelecimento do objeto de estudo</b>	<b>Estruturação da investigação</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificação do problema</li> <li>• Investigação documental</li> <li>• Teoria e sentido da investigação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura da prova</li> <li>• Medida</li> <li>• Amostra</li> <li>• Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação direta</li> <li>• Entrevista não dirigida</li> <li>• História de caso</li> <li>• Grupo de discussão</li> <li>• Análise de conteúdo</li> <li>• Sondagem</li> <li>• Dados secundários</li> <li>• Simulação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento dos dados</li> <li>• Análise dos dados</li> </ul>

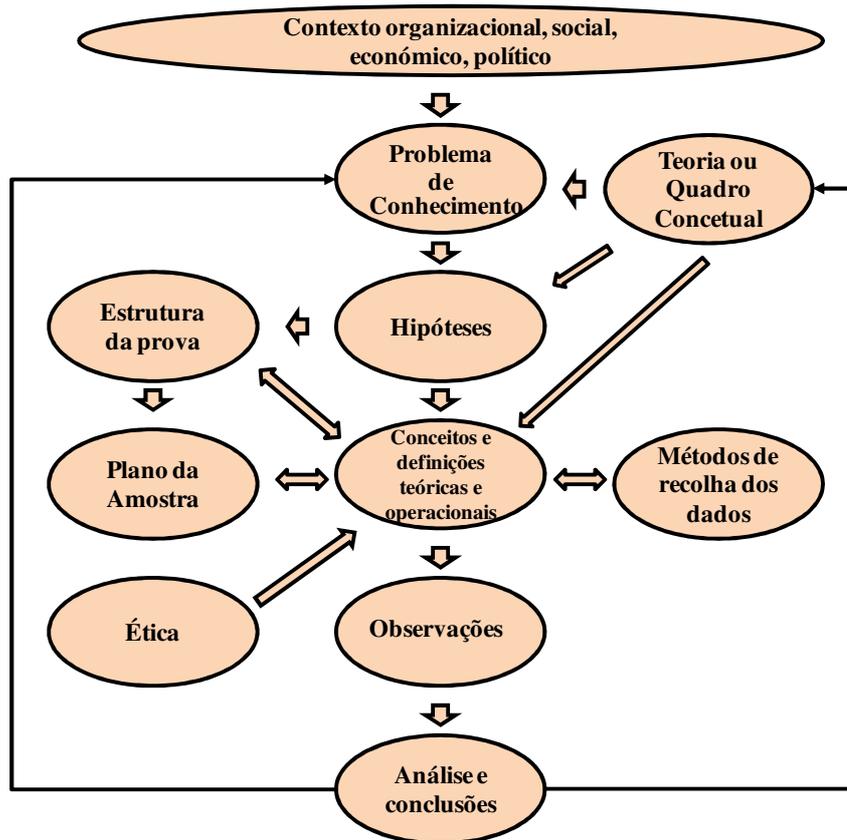
**Fonte:** Gauthier (2003)

De uma forma geral a primeira etapa da investigação é a preparação da observação compreendendo duas fases distintas: a primeira, de carácter mais teórico, corresponde ao agrupar de ideias e ações a empreender, com a definição do objeto do estudo, ou seja, a sua estruturação, seguindo-se considerações mais objetivas da investigação. A segunda fase, de carácter mais prático, compreende a obtenção da informação e a recolha dos dados e posteriormente o respetivo tratamento, análise dos mesmos e a difusão dos resultados.

Assim, o projeto é iniciado com uma questão sobre o que se pretende alcançar, apontando uma questão base, limitando desta forma o campo de interesse. Tendo como ponto de partida uma determinada teoria formulamos algumas hipóteses que resumem um conjunto de propostas e expectativas. De seguida, centramo-nos no tipo de investigação a desenvolver de modo a confirmar ou não as hipóteses sugeridas. É assim necessário decidir que tipo de estudo pretendemos realizar e que dados iremos recolher bem como a forma de o levar a cabo (Bachelard, 2006). Para além disso, será necessário ter em conta alguns aspetos próprios de deontologia profissional que a investigação deve cumprir relacionados com os dados obtidos, ou seja, a investigação não deve transgredir a deontologia profissional.

Conforme Gauthier (2003), esta sequência lógica de etapas de investigação não corresponde na prática ao caminho normalmente seguido, dado que muitas vezes a investigação deva ser abordada de uma forma não linear em virtude da complexidade da investigação. Assim, o caminho mais realista de uma investigação de âmbito social será o seguinte (figura nº 1):

**Figura nº 1:** Caminho da investigação social



**Fonte:** Gauthier (2003)

Na investigação desenvolvida, procurámos seguir a metodologia do autor indicado anteriormente. Em relação ao tipo de estudo a realizar, Robson (1999) defende que podem ser efetuados três tipos distintos de investigação, ou seja, através de estudos exploratórios, descritivos e também explanatórios. Nos dois primeiros é dado ênfase ao estudo de realidades das quais pouco se conhece assim como também a obtenção de um conhecimento mais profundo dos fenómenos. No último indicado, o explanatório, procura-se apresentar explicações para uma determinada realidade ou problema (D'Oliveira, 2005), sendo este tipo de investigação que se tenta levar a cabo no trabalho

realizado. Pretende-se portanto proceder ao estudo de relações de causa-efeito, bidirecionais ou de múltipla influência.

A presente investigação procura o conhecimento para determinadas realidades numa lógica predominantemente dedutiva, conforme indica Gauthier (2003), o que significa que parte de um conjunto de conhecimentos teóricos já estabelecidos para assim os validar com dados empíricos.

Para realizar esta investigação definimos, como base de partida, uma questão geral orientadora da investigação. A questão formulada pelo investigador está sujeita a verificação através do desenvolvimento da investigação (Bachelard, 2006). Trata-se de uma guia de orientação para a investigação que se realizará. Como se indicou anteriormente a questão a investigar é a seguinte: **“Sendo a formação uma prática socialmente responsável, influência o desempenho da empresa?”**

Tomando como ponto de partida a questão base assinalada expressamos um conjunto de afirmações que dão lugar à definição de hipóteses a desenvolver e justificar mais à frente (Gauthier, 2003; Bachelard, 2006). Apresentamo-las de seguida através da seguinte tabela (tabela nº 2).

**Tabela nº 2:** Hipóteses de partida

<b>Hipóteses</b>
<b>H1:</b> A adoção de diferentes práticas de RS influencia positivamente a importância atribuída às práticas de formação promovidas pela empresa
<b>H2:</b> A importância atribuída às práticas de formação tem um efeito positivo no desempenho empresarial

**Fonte:** Elaboração própria

Segundo Angulo (2002) as hipóteses formuladas pelo investigador vão permitir estabelecer afirmações sobre determinadas relações entre as variáveis a estudar proporcionando ao investigador linhas de orientação sobre como a ideia original pode ser comprovada com o objetivo de obter determinadas conclusões.

Todos os aspetos relacionados com as hipóteses idealizadas se desenvolverão com mais detalhe no decorrer da elaboração do trabalho.

A verificação das hipóteses assinaladas implica a definição e o alcance de um conjunto de objetivos gerais e específicos enunciados na tabela seguinte (tabela nº 3), importantes para o desenvolvimento da nossa investigação:

**Tabela nº 3:** Objetivos gerais e específicos da tese doutoral

<b>Objetivos Gerais</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>Verificar a importância atribuída à RS nas organizações</b>	Conhecer as práticas desenvolvidas de RS nas organizações
	Indicar a importância atribuída aos indicadores de RS existentes nas organizações
	Verificar se a RS desempenha um papel estratégico nas organizações
<b>Verificar a contribuição do conhecimento para o crescimento das organizações</b>	Conhecer as práticas de valorização dos recursos humanos das organizações
	Verificar a importância das diversas práticas de valorização de conhecimentos dos recursos humanos das organizações
	Verificar a influência das práticas de valorização dos conhecimentos no desenvolvimento de competências dos recursos humanos das organizações
<b>Verificar o papel da formação nas organizações</b>	Verificar a inserção da formação nas práticas de RS
	Verificar a relevância da formação no conjunto das práticas de valorização dos recursos humanos
	Verificar a contribuição da formação para o desenvolvimento de competências dos recursos humanos das organizações
<b>Verificar medidas de desempenho das organizações</b>	Conhecer os indicadores de resultados obtidos nas organizações
	Conhecer os indicadores de crescimento da atividade nas organizações
	Conhecer os indicadores do grau de relacionamento com os clientes

**Fonte:** Elaboração própria

No que diz respeito à estrutura e desenvolvimento da investigação, encontra-se dividida em quatro componentes fundamentais, a introdução, o enquadramento teórico, o estudo empírico e as reflexões finais.

Apresentamos na figura seguinte a estrutura da investigação (figura nº 2):

**Figura nº 2:** Desenho da estrutura da tese doutoral



**Fonte:** Elaboração própria

A **primeira parte** procura evidenciar o quadro conceptual das principais temáticas do trabalho de investigação. Esta primeira parte compreende este primeiro capítulo do trabalho. Iniciamos com uma introdução ao tema, seguido de uma justificação à pertinência do mesmo, definindo depois o problema e o objetivo em concreto e, finalmente indicamos a metodologia e a estrutura do trabalho.

A **segunda parte** refere-se a um enquadramento teórico dos diversos temas abordados no trabalho de investigação, correspondendo aos capítulos dois, três e quatro.

Foi elaborado partindo de um conjunto de referências bibliográficas, consideradas de maior relevância, das mais variadas revistas e artigos de administração, gestão e **formação**.

Assim, no capítulo dois será feita uma revisão bibliográfica, predominantemente teórica, acerca da temática da **RS** destacando a sua perspetiva interna, sendo definidos e explicados alguns conceitos introdutórios no âmbito do desenvolvimento sustentável assim como a evolução deste conceito, o qual se enquadra na génese do surgimento da **RS**. Também se evidencia a sua importância como fator estratégico do relacionamento da empresa com os seus diferentes grupos de interesse, os stakeholders, determinando uma influência na competitividade das organizações. Finalmente, neste capítulo, desenvolve-se a temática da dimensão interna da **RS** explorando o seu relacionamento com a **empregabilidade** e dando ênfase à relevância do **capital humano** nas organizações.

No capítulo três aprofunda-se o tema da **formação** como motor impulsionador do desenvolvimento do **capital humano** nas organizações, assim como o seu papel estratégico nas mesmas, recorrendo para isso à teoria dos recursos e capacidades que sustenta a importância e o impacto do fator formativo. Também neste capítulo se desenvolvem os aspetos derivados da formação que vão incidir nos recursos humanos da empresa, ou seja, o desempenho das tarefas, a questão da qualificação profissional, a responsabilidade na realização das tarefas, a progressão na carreira profissional, a qualidade do trabalho, a fidelidade ao posto de trabalho, a produtividade e a satisfação no trabalho.

No capítulo quatro é abordado o tema do desempenho empresarial, importante conceito pois reflete a atuação da empresa. Procedem-se a uma análise dos diversos conceitos relacionados com este tema e a evolução da sua importância para as empresas, assim como as suas diferentes formas de medição.

A **terceira parte** do trabalho incide sobre a componente prática, ou seja, o estudo empírico desenvolvido e se aborda o modelo de investigação, os métodos estatísticos e o desenvolvimento da investigação. Procura-se nesta parte do trabalho efetuar a análise da influência da **formação** como prática interna de **RS** no **desempenho** das empresas,

através de um estudo empírico de informação primária obtido a partir de uma pesquisa sobre as práticas de **RS** de empresas do setor turístico em Portugal. Esta parte corresponde aos capítulos cinco, seis e sete.

Iniciamos o capítulo cinco abordando a elaboração do modelo do estudo empírico, as diferentes hipóteses de trabalho assim como o tipo de modelo utilizado e sua justificação.

No capítulo seis tratamos de todos os aspetos do desenvolvimento da investigação centrando-nos na população em causa, na amostra do estudo e em todos os aspetos relacionados com a fonte de informação.

De seguida, no capítulo sete efetuamos a apresentação dos resultados finais, compreendendo a análise descritiva dos dados, o desenvolvimento da metodologia com as equações estruturais, incluindo a validação dos pressupostos desta metodologia e a discriminação das diversas fases do seu processo utilizando o software estatístico AMOS. Também se procede à contrastação das hipóteses, à análise de algumas reflexões de trabalho e discussão dos resultados.

Por último, no capítulo oito que integra a **quarta parte**, apresentamos um conjunto de reflexões finais. Assim, indicamos as conclusões, as limitações do trabalho, e sugerem-se algumas possíveis linhas de investigação futuras, terminando com algumas considerações finais derivadas do trabalho efetuado.

Finalmente o trabalho apresenta a bibliografia consultada assim como todos os anexos utilizados durante a elaboração do mesmo.

# **PARTE II – ENCUADRAMIENTO TEÓRICO**

**CAPÍTULO 2 - LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU  
DIMENSIÓN INTERNA**

## 2.1. Introducción

Cada vez existe una mayor conciencia global sobre el efecto del impacto de la actividad económica de las organizaciones tanto en el aspecto social como en el ambiental. Concretamente, en las dos últimas décadas del siglo XX, comenzó una mayor preocupación, así como una mayor responsabilidad por parte de las organizaciones ante la consideración del bienestar social y medioambiental, lo cual ha motivado un progresivo cambio en sus orientaciones y actuaciones estratégicas y operacionales. Las organizaciones deben de comprender que la sociedad a nivel mundial vive una profunda transformación, la cual ofrece grandes oportunidades así como también grandes amenazas a la humanidad (Carroll y Shabana, 2010; Scherer y Pallazzo, 2011). Para este conjunto de autores la actual sociedad presenta algunas particularidades tales como ser una sociedad global de conocimiento, de innovación, multicultural, compleja<sup>13</sup> y de riesgo.

Todas estas características han despertado en las organizaciones, instituciones y ciudadanos nuevos intereses y preocupaciones, surgiendo entonces una toma de conciencia asociada a la relevancia de determinadas preocupaciones con el “desarrollo sostenible (DS)”, que llevará a una **RS** generalmente designada como Responsabilidad Social Corporativa o RSC (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002a). Como tal, se deben asociar los dos conceptos **DS** y **RS** de forma que se comprenda su relación y posterior aplicación.

## 2.2. Desarrollo Sostenible

### 2.2.1. Noción y evolución

La comprensión de la noción de desarrollo sostenible es importante para entender posteriormente el porqué surge la temática de la **RS** en las empresas. De acuerdo con la semántica del “**desarrollo sostenible**”, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2006:24), dice que se trata de “un proceso de largo plazo generador de progreso económico, social, cultural, político y medioambiental para las comunidades humanas”. Se trata de un conjunto de medidas ligadas al crecimiento y

---

<sup>13</sup> A este respecto el Programa Nacional de la Cualificación de las Jefaturas Intermedias (2003) apoya el hecho de ser una sociedad con mayores exigencias y que requiere mayores esfuerzos de cambio.

progreso de una forma integrada, que se traducen en un conjunto de preocupaciones procedentes de diversas entidades y organizaciones de ámbito general, relacionadas con la calidad de vida, los recursos, los aspectos sociales y de igualdad, es decir, un conjunto integrado de preocupaciones, no solamente respecto a las generaciones actuales sino principalmente a las futuras.

Estas inquietantes preocupaciones, conceptos y respectivas políticas surgieron de una forma progresiva, es decir, a lo largo del tiempo. Así, hablar de desarrollo sostenible es poner atención a una serie de iniciativas conductoras de una conciencia global en todos los aspectos referidos anteriormente (Mortal, 2007; Moneva y Ortas, 2007a; Jorge, 2008; Lee, 2008; Wood, 2010). Se trata, por tanto, de incorporar una visión en tres dimensiones: económica, social y medioambiental, encontrándose todas ellas ligadas y de una forma integrada, tal como indican Hsieh (2009) y Wettstein (2010), al tratar de la necesidad de conciliar el crecimiento económico con la preservación ambiental.

De una forma cronológica podemos distinguir las siguientes iniciativas de mayor importancia:

- **1.ª Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre el Ambiente Humano (1972)**

De acuerdo con Santos y Silva (2005) la cuestión de la sostenibilidad no es nueva ya que una dimensión similar fue asumida en la década de los setenta, concretamente en **Junio de 1972** con la **1.ª Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre el Ambiente Humano**. Dicha conferencia tuvo lugar en Estocolmo y, en la misma, el debate se centró en la prevención de la polución industrial y en lograr algunos puntos de equilibrio, tales como “entre el desarrollo económico y la protección ambiental”. Esta conferencia representó la iniciativa más importante realizada hasta entonces en materia de conservación del medioambiente. A su vez, estuvo marcada por las evidentes preocupaciones en la relación entre el deterioro del medioambiente y de los recursos del planeta y el crecimiento económico. Por otro lado, se observó una divergencia de opiniones acerca de cuál es el conjunto de países con la mayor o menor responsabilidad ante los problemas enunciados anteriormente.

El efecto práctico de esta conferencia ha resultado en una declaración de reducción al mínimo de las amenazas ambientales, ha determinado la proclamación del día mundial del ambiente, así como la creación en el mismo año de un programa de las Naciones Unidas para el ambiente, designado por PNUA<sup>14</sup>. Este plan tenía como objetivo permitir transmitir a la comunidad internacional conocimientos ambientales, a través del desarrollo y diseminación tanto de las herramientas apropiadas como de los instrumentos políticos<sup>15</sup>. Así, con esta conferencia se introdujo en la agenda política internacional una dimensión ambiental que condicionaría y limitaría el “modelo tradicional de crecimiento económico y el uso de los recursos naturales”<sup>16</sup>.

- **Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo (1987)**

Otro paso importante fue dado en **1987** a partir de la **Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo**, denominada CMMAD. Este grupo autónomo, dirigido por la primera ministra de Noruega, Señora Gro Harlem Brundtland, fue creado por la ONU en 1983, con el objetivo de analizar el conjunto de problemas relacionados con el ambiente y el desarrollo mundial y de buscar respuestas que intentasen asegurar, de forma conjunta, el progreso y el desarrollo de la humanidad, salvaguardando los recursos existentes. Esta comisión elaboró un documento titulado “*Nuestro Futuro Común*”<sup>17</sup> también conocido por *Informe Brundtland*<sup>18</sup>, el cual se considera “un documento fundamental como principio orientador de las futuras estrategias de crecimiento económico y de desarrollo humano”.

Santos y Silva (2005) señalan que esta comisión surgió con una efectiva determinación con el fin de discutir cuestiones resultantes del desequilibrio existente entre el ambiente y el desarrollo, dado que comenzó efectivamente a ser tenida en

---

<sup>14</sup> PNUA - Plan de las Naciones Unidas para el Ambiente. Disponible en: <http://www.pnuma.org/> - último acceso el 10.11.2010.

<sup>15</sup> Disponible en: <http://www.confagri.pt/Ambiente/AreasTematicas/DomTransversais/Documentos/doc34.htm> – último acceso el 31.10.2009.

<sup>16</sup> Disponible en: <http://www.ambiente.gov.mo/portugues/07/lotus26p/007.pdf> – último acceso el 31.10.2008.

<sup>17</sup> Disponible en: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> – último acceso el 31.10.2010.

<sup>18</sup> Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000802/080240eo.pdf> - último acceso el 01.11.2007.

cuenta la noción de la degradación ambiental asociada al declive económico y ecológico. Leisinger (1995:29) también señala que “la pobreza ha conducido a la degradación ambiental, la cual a su vez ha conducido a una mayor pobreza”.

Las conclusiones del referido informe señalan un ciclo vicioso y las economías más débiles son las más afectadas. Se propone ante ello en este documento una asociación y una integración de políticas de protección ambiental y de desarrollo conjunto de las poblaciones, en contra del pensamiento anterior de que era necesaria una reducción intensa o reducción del crecimiento económico.

Lenzi (2007)<sup>19</sup> señala que el desarrollo que se pretende, es decir, el desarrollo sostenible, implica no solamente la preservación de la naturaleza, sino la posibilidad de lograr la satisfacción de las necesidades humanas básicas por medio del establecimiento de una cuidada relación con la naturaleza. Atendiendo a estos aspectos, surge por la referida comisión la definición de desarrollo sostenible, considerando que se trata del “desarrollo que atiende a las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras satisfagan sus propias necesidades” (Moneva y Ortas, 2007a). Paralelamente a la publicación del informe se crea la denominada **Agenda Global** para el cambio representando una llamada de atención a los responsables de los estados y organizaciones, siendo importante en el desarrollo, implementación y fiscalización de políticas de desarrollo económico atendiendo a los impactos ambientales.

- **Cumbre de Río de Janeiro (1992)**

Posteriormente es de destacar la **Cumbre de la Tierra o de Río** organizada por las Naciones Unidas en Río de Janeiro en **Junio de 1992**. Morrós y Martínez (2005) señalan que representa “un acontecimiento sin precedentes en la toma de conciencia internacional ante la necesidad del establecimiento de una verdadera política de desarrollo sostenible a nivel global”.

De los diversos documentos elaborados se destacan:

---

<sup>19</sup> Disponible en: [http://mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Etica/7\\_lenzi.pdf](http://mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Etica/7_lenzi.pdf) – último acceso el 01.11.2009.

- La subscripción de una resolución denominada **Agenda 21 (1992)**, que establece los pilares en los que se debe basar la estrategia de desarrollo sostenible, “equidad social, ambiente y economía”, delimitando las acciones necesarias de modo que se impida un avance progresivo de la degradación del medioambiente y se busque su reducción, promoviendo en todos los países un desarrollo sostenible<sup>20</sup>. Así, esta agenda incentiva a los estados a aplicar estrategias nacionales de desarrollo sostenible, como forma de poner en marcha y desarrollar las decisiones de la conferencia, toda vez que las mismas deben ser llevadas a cabo con base en un refuerzo de políticas nacionales para la economía, las cuestiones sociales y el ambiente<sup>21</sup>.
- Una declaración de veinte siete principios con vistas a permitir la preafirmación de la declaración de Estocolmo y ampliar su alcance, lo cual se traducirá en la consolidación del concepto de desarrollo sostenible, tal y como es indicado en su primer principio, al decir que “los seres humanos están en el centro de las preocupaciones del desarrollo sostenible y tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza”<sup>22</sup>.
- Un conjunto de convenciones internacionales sobre variados asuntos acerca de las alteraciones climáticas y la biodiversidad, así como diversos compromisos tanto de financiación como también de colaboración.

Con idea de que exista un mejor acompañamiento en términos de la ejecución de las medidas adoptadas por la Agenda Global se creó una Comisión de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible. Esta comisión, además de la responsabilidad de acompañar el proceso de implementación de la Agenda 21 y la Declaración de Río, tendría como

---

<sup>20</sup> Disponible en: <http://www.cnads.pt/docs/Coment%C3%A1rios%20Finais%20Agenda%2021.pdf> – último acceso el 31.10.2007.

<sup>21</sup> Disponible en: <http://www.planotecnologico.pt/pt/desenvolvimentosustentavel/contexto/lista.aspx> – último acceso el 31.10.2007.

<sup>22</sup> Disponible en: <http://www.ana.gov.br/AcoesAdministrativas/RelatorioGestao/Rio10/Riomaisdez/documentos/1752-Declaracadorio.doc.147.wiz> – último acceso el 30.10.2007.

objetivo la promoción de cooperaciones internacionales asesorando las decisiones gubernamentales en materia ambiental y de desarrollo<sup>23</sup>.

- **19.ª Sesión especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas (1997)**

Las preocupaciones fueron reforzadas cinco años después, en **Junio de 1997**, en la **19.ª sesión especial de la Asamblea general de las Naciones Unidas**<sup>24</sup>. Se manifestó la opinión de la necesidad de adoptar el “*Programa para la futura implementación de la Agenda 21*” pues, a pesar de algunos progresos, la tendencia actual era aún peor que en 1992, siendo el estado global del ambiente el deterioro, observándose que los problemas ambientales significativos continúan teniendo su origen en las especificidades y características socioeconómicas de los diferentes países en todas las regiones. Es evidente, por tanto, la necesidad de una mayor adopción de políticas globales económicas, sociales y ambientales conjuntas de forma que se amplíen los diversos resultados obtenidos, que si bien son positivos no se consideran suficientes.

Santos y Silva (2005:87) señalan algunas conclusiones de la referida sesión<sup>25</sup> indicando que el “crecimiento apenas podrá dar origen al desarrollo si sus beneficios fueran completamente repartidos” y que “el crecimiento debe ser orientado por la equidad, justicia y hacia el equilibrio social y ambiental”. Fué señalado el año 2002 como el año establecido para que las estrategias por parte de todas las entidades interesadas fueran formuladas y elaboradas. Igualmente, este año señalaba el momento para establecer el papel a desempeñar por parte de la comisión para el Desarrollo Sostenible, como organismo de intervención más activo, especificando y recomendando la adopción de programas a desarrollar hasta 2002 permitiendo así alcanzar las metas inicialmente propuestas.

- **Cumbre del Milenio (2000)**

Otro paso importante fue el establecido en **Septiembre de 2000**, de la denominada **Cumbre del Milenio**, habiendo sido elaborada en la Asamblea General de las Naciones

---

<sup>23</sup> Disponible en: [http://www.vitaecivilis.org.br/default.asp?site\\_Acao=MostraPagina&paginaId=2016](http://www.vitaecivilis.org.br/default.asp?site_Acao=MostraPagina&paginaId=2016) – último acceso el 30.10.2007.

<sup>24</sup> Disponible en: <http://www.un.org/documents/ga/res/spec/aress19-2.htm> – último acceso el 31.10.2007.

<sup>25</sup> UN (2002), Report of the World Summit on Sustainable Development, Nueva York.

Unidas una declaración conjunta de países miembros donde se fijaron un conjunto de objetivos de desarrollo específicos, más propiamente dicho, objetivos a alcanzar hasta al año **2015**, y denominados “Objetivos de Desarrollo del Milenio”<sup>26</sup> (ODM). Hubo así una reafirmación por parte de los dirigentes mundiales en asumir sus obligaciones comunes para con “todas las personas del mundo, especialmente las más vulnerables y, en particular, las pequeñas generaciones del mundo a quien pertenece el futuro”<sup>27</sup>.

Los ocho objetivos generales resultaron en un compromiso para alcanzar un conjunto de objetivos, conductores de los esfuerzos colectivos en los próximos años respecto a la pobreza y al desarrollo sostenible siendo los siguientes: la reducción a la mitad de la pobreza extrema y el hambre; alcanzar la enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre los géneros; reducción en dos tercios de la mortalidad de la infancia; reducción en tres cuartos de la tasa de mortalidad materna; combatir el virus del HIV/SIDA; garantizar la sostenibilidad ambiental así como crear una asociación mundial para el desarrollo. En esta cumbre fueron además establecidas y cuantificadas determinadas metas a alcanzar para cada uno de los objetivos indicados, pudiendo así realizarse una medición y acompañamiento de los progresos logrados en su concretización a nivel global y nacional<sup>28</sup>.

- **Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (2002)**

A finales de **Agosto de 2002** tuvo lugar en Johannesburgo la **Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible**, teniendo como principal objetivo el de concretizar los objetivos ambientales<sup>29</sup> establecidos en la Cumbre de Río de Janeiro. En esta cumbre fue ampliado el número de preocupaciones colectivas, asumiéndose la necesidad del “refuerzo de los pilares del desarrollo sostenible – desarrollo económico, social y protección ambiental – a los diferentes niveles local, nacional, regional y global”.

---

<sup>26</sup> Disponible en: [http://www.oikos.pt/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=112](http://www.oikos.pt/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=112) – último acceso el 31.10.2010.

<sup>27</sup> Disponible en: [http://www.unicef.pt/docs/os\\_objetivos\\_de\\_desenvolvimento\\_do\\_milenio.pdf](http://www.unicef.pt/docs/os_objetivos_de_desenvolvimento_do_milenio.pdf) – último acceso el 1.11.2010.

<sup>28</sup> Disponible en: <http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/ODM/mdgs-Objetivos-2004.pdf> – último acceso el 12.12.2010.

<sup>29</sup> Disponible en: <http://europa.eu/bulletin/pt/200209/p104021.htm> – último acceso el 31.10.2007.

Así, a través de los documentos generados en esta cumbre, la Declaración de Joanesburgo en Desarrollo Sostenible y el Plan de Implementación, se asumen varios compromisos generales de políticas conductoras al desarrollo así como se definen varias metas tales como la erradicación de la pobreza, la alteración de patrones de consumo y de producción y protección de los recursos naturales, recomendándose que todos los países formulen estrategias nacionales sostenibles hasta 2005.

- **Cumbre Mundial de las Naciones Unidas (2005)**

En **Septiembre de 2005**, tuvo lugar la **Cumbre Mundial de las Naciones Unidas**, correspondiendo a la 60.<sup>a</sup> sesión plenaria de la Asamblea General, habiendo los líderes mundiales confirmado el compromiso con el desarrollo sostenible y realzando la importante contribución de las políticas nacionales y de las estrategias de desarrollo para alcanzar el desarrollo sostenible<sup>30</sup>. También se revisaron los objetivos de la Cumbre del Milenio de 2000, las respectivas metas así como el resultado de las grandes cumbres y conferencias de la ONU en los ámbitos económico, social y ambiental. Desde estas referencias temporales la evolución ha sido grande si bien aún queda mucho por hacer. Otros conjuntos de iniciativas a desarrollar se encuentran ligadas con las ya indicadas, con el objetivo de implementar políticas, acciones y sensibilizaciones, utilizando todos los medios que tanto en términos de información como de comunicación diariamente se encuentran activos en todos los países.

Analizando todas estas importantes etapas o marcos históricos, podemos verificar y concluir que ha habido una evolución en los problemas y preocupaciones no solamente ambientales sino también de tipo económico y social, lo cual ha motivado, cada vez más, una toma de conciencia determinando la aparición y evolución del concepto de desarrollo sostenible (Rego et al., 2007). Este concepto servirá de base a la importancia de la responsabilidad de las organizaciones e instituciones motivando el surgimiento de la noción de la **RS**.

De acuerdo con Santos y Silva (2005) se pueden encontrar diferentes etapas ilustradoras de la evolución del desarrollo sostenible. Complementando su análisis,

---

<sup>30</sup> Disponible en: [http://www.un.org/spanish/summit2005/fact\\_sheet.html](http://www.un.org/spanish/summit2005/fact_sheet.html) – último acceso el 12.10.2010.

podemos ampliar algunos marcos importantes referidos anteriormente verificando así el surgimiento del concepto de responsabilidad social a partir de la evolución del desarrollo sostenible, siendo el mismo visible a través de la siguiente tabla (tabla nº 4):

**Tabla nº 4:** Del desarrollo sostenible a la RS

1987	1992	1997	2000	2002	2005
<b>Comisión Mundial para el Ambiente y Desarrollo</b>	<b>Cumbre de la Tierra</b>	<b>19.ª Sesión Especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas</b>	<b>Cumbre del Milenio</b>	<b>Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible</b>	<b>Cumbre Mundial 60.ª Sesión Plenaria</b>
<b>Informe Brundtland</b>	<b>Agenda 21</b>	<b>Agenda 21</b>	<b>Objetivos del Milenio (ODM)</b>	<b>Cumbre de Johannesburgo</b>	<b>Cumbre de Nueva York</b>
La “Agenda para el Cambio Global” constituyó una fuerte llamada de atención para las responsabilidades de los estados y de las organizaciones. La política anterior, que preconiza una reducción substancial o incluso el cese del crecimiento económico, es ahora sustituida por una dinámica de crecimiento económico y desarrollo humano.	Suscrito por más de 178 gobiernos consolida definitivamente el concepto de desarrollo sostenible de las sociedades humanas. La agenda 21 consolida los tres pilares en que se debe basar cualquier estrategia de desarrollo sostenible: el social, el económico y el ambiental.	Problemas ambientales significativos continúan teniendo su origen en las especificidades socioeconómicas de los diferentes países en todas las regiones. El programa “futura implementación de la Agenda 21” apunta el año de 2002 como la fecha límite para que las diversas administraciones formulen y elaboren sus estrategias de desarrollo sostenible.	Reducción de la pobreza y hambre. Alcanzar la enseñanza universal. Promoción de la igualdad. Reducción de la mortalidad materna. Combate del virus Hiv/Sida. Garantizar la sostenibilidad ambiental. Asociación Mundial para el desarrollo. Objetivos específicos a alcanzar hasta el año 2015.	Reforzar los pilares del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental, a los diferentes niveles local, nacional, regional y global. Desarrollo de una nueva cultura en la definición e implementación de las estrategias de desarrollo sostenible, en sus múltiples dimensiones en un cuadro de globalización.	Confirmación por los líderes mundiales del compromiso con el desarrollo sostenible enfatizando la contribución primordial de las estrategias de desarrollo sostenible nacionales para alcanzarlo. Revisión de los objetivos de la cumbre del Milenio y respectivas metas así como el resultado de las anteriores cumbres.
<b>Desarrollo Sostenible</b>	<b>Equidad Social Ambiente y Economía</b>	<b>Estrategias de Desarrollo Sostenible</b>	<b>Estrategias de Desarrollo Sostenible</b>	<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>	<b>Dinamización de la Responsabilidad Social Corporativa</b>

**Fuente:** Elaboración propia basada en Santos y Silva (2005)

### 2.2.2. La relación entre el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social

Se puede deducir una estrecha relación entre el desarrollo sostenible y la **RS** dado que hay una aproximación muy cercana entre el conjunto de circunstancias que ambos recogen, relación que es indicada por Mota et al. (2002:5404) en la *Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible*<sup>31</sup>: “La relación es profunda pues el desarrollo sostenible y los movimientos de la RSE surgen por las mismas razones – riesgos para la humanidad – y ello motiva la toma de conciencia del papel de los actores económicos y culturales. El desarrollo sostenible requiere una conciencia ciudadana sobre prácticas voluntarias, además del poder de persuasión y de regulación de las instancias nacionales, regionales y globales”. También la relación entre los dos conceptos es indicada por Morrós y Martínez (2005:16), al señalar que la relación claramente existe, afirmando que “el concepto de Desarrollo Sostenible es un concepto macroeconómico”, siendo aquél “el resultado de la agregación de comportamientos responsables de los actores económicos, sociales y políticos de todo el mundo”, en tanto que el concepto de **RS** es un concepto microeconómico y se aplica a la unidad de análisis que es la empresa, permitiendo “analizar el grado de eficiencia de su comportamiento, a partir de la perspectiva del desarrollo sostenible”.

Una vez enfocado el concepto de desarrollo sostenible así como algunos aspectos inherentes al mismo, es importante verificar su importancia creciente. Tal y como se indica por el premio Nobel de la Paz de 2007, Al Gore<sup>32</sup>, “Nosotros, la especie humana, hemos alcanzado un momento de decisión. No tiene precedentes, y es visible imaginar que podemos efectivamente tomar una decisión consciente como especie, más es exactamente ese desafío que tenemos por delante. Nuestra Tierra está en peligro”. El discurso del premio Nobel manifiesta un conjunto de preocupaciones y alertas relacionadas con nuevos peligros que existen actualmente, cada vez más asumidos por todos los países y gobernantes.

El siglo XX asiste a un progresivo agravamiento de los problemas ambientales, económicos y también sociales. Los ambientales están ligados a progresivas alteraciones climáticas así como también a una inadecuada gestión de recursos

---

<sup>31</sup> Disponible en: <http://www.planotecnologico.pt/pt/desenvolvimentosustentavel/perguntas-frequentes/lista.aspx#46> – último acceso el 31.10.2007.

<sup>32</sup> The New York Times – Revista Visão – Octubre 2007.

naturales. Los económicos se encuentran ligados a un conjunto de desigualdades de condiciones, de oportunidades, así como de la distribución de la riqueza creando diferencias entre países y regiones, entre pueblos y culturas. Por último, los sociales en lo que respecta a desigualdades en cuestiones de la salud, de cohesión social, de higiene y seguridad así como de mortalidad (Hsieh, 2009; Scherer y Palazzo, 2011).

Así, este conjunto de cuestiones afecta no sólo a un grupo determinado de personas sino a todos en su conjunto. Por ello, su resolución exige que sea rápida y eficiente ante el temor de que las generaciones futuras no tengan condiciones adecuadas de subsistencia. De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2001a:7) la noción de un desarrollo a largo plazo con carácter sostenible es importante pues implica “una sociedad más próspera y justa” ofreciendo “una mejora de la calidad de nuestra vida, de nuestros hijos y de nuestros nietos”, estando entonces justificado un conjunto de medidas a adoptar por todos que permitan alcanzar tal desarrollo.

Una vez referido el concepto y su importancia es necesario indicar la forma de alcanzar el desarrollo sostenible. Conforme indica la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004:28) el desarrollo sostenible, o sea “el progreso económico, social, cultural, político y medioambiental de las comunidades humanas será alcanzado a través de un comportamiento socialmente responsable”. Este comportamiento puede ser considerado entonces como una respuesta del sector empresarial al desafío del desarrollo sostenible. Como tal, y atendiendo a su importancia, se puede decir que el desarrollo sostenible es un fin u objetivo, siendo el medio o instrumento eficaz para lograr y promover, la **RS** en las empresas (Jorge, 2008). La Comisión de las Comunidades Europeas (2002b) en el documento *La Responsabilidad Social de las Empresas: Una contribución de las empresas al desarrollo sostenible*, y posteriormente AECA en 2006 en la *Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa* expresan la idea de que la **RS** puede contribuir de una forma determinante al desarrollo sostenible y, simultáneamente, reforzar el potencial de innovación y la competitividad de Europa.

La actualidad del tema es patente en las conclusiones del informe sobre las tendencias mundiales del empleo de la Organización Internacional del Trabajo (2009)<sup>33</sup>,

---

<sup>33</sup> Disponible en:

indicando que nuevas políticas sociales respecto a las prácticas laborales podrán ser importantes en el alcance de una sostenibilidad mundial.

De esta forma las empresas y organizaciones que consideren en sus acciones, comportamientos y actuaciones de **RS** obtendrán como resultado un crecimiento y una creación de valor sostenible económico, social y medioambiental (Dentchev, 2004; Porter y Kramer, 2006). Así, su intervención es importante en el logro del desarrollo sostenible a través de acciones responsables para promover y aplicar prácticas de **RS** (Duarte, 2007; Moneva y Ortas, 2007a; Lee, 2008; Carroll y Shabana, 2010).

A continuación, analizamos la **RS** a través de la relación con los intervinientes en el proceso, los llamados agentes de interés o Stakeholders.

### **2.3. La Teoría de los Stakeholders**

El estudio aborda la relación de la empresa u organización con el medio que le rodea, concretamente la interdependencia existente y las respectivas consecuencias de esa conexión con la estrategia de la empresa. Es importante analizar, en una primera fase, qué tipo de relación existe y cuál es el impacto de la misma en la empresa y, en una segunda fase, comprender el papel reactivo de la empresa al buscar mantener esa relación con el medio que le rodea como forma de alcanzar sus objetivos, satisfaciendo las necesidades de esos mismos grupos circundantes. Seguiremos la conocida teoría de los Stakeholders que, además de estar relacionada con el tema en cuestión, es importante para poder comprender el alcance del concepto de **RS** de la empresa en el medio en que la misma se inserta.

#### **2.3.1. Fundamentos**

El concepto de **RS** está asociado a la relación existente entre la empresa y un conjunto de individuos o entidades con los cuales esa empresa se relaciona. Esa relación constante permite que haya una influencia recíproca tanto por el comportamiento de la

empresa como por el de esos elementos o conjunto de elementos o grupos, internos o externos a la empresa (Russo y Perrini, 2010). Estos elementos denominados Stakeholders<sup>34</sup> serán individuos o grupos que actúan directa o indirectamente sobre las organizaciones. Según Freeman (1984:24), stakeholder es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la realización de los objetivos de la empresa”. Así se pueden entender como stakeholders, los accionistas, los acreedores, los gerentes, los empleados, los consumidores, los proveedores, el gobierno, la comunidad local, las organizaciones no gubernamentales y el público en general.

Kraemer (2005)<sup>35</sup> indica que los stakeholders son cualquier grupo de dentro o de fuera de la organización que tiene interés en el desempeño de la empresa. Podrán ser, desde un punto de vista interno, los beneficiarios internos de la empresa sin los cuales la misma no puede sobrevivir, es decir, sus empleados. De una forma externa, la sociedad en la cual la empresa está inserta, su público o los beneficiarios externos.

La exteriorización del concepto stakeholders ha posibilitado el surgimiento de una teoría que revela el posicionamiento y la importancia de este grupo, siendo denominada la Teoría de los Stakeholders. Esta teoría sugiere que el comportamiento estratégico de las organizaciones es afectado por diversos grupos situados en su ambiente y las estrategias de la organización deben procurar satisfacerlos de la mejor manera posible a pesar del fracaso en la implementación de sus políticas y directrices (Cornelius et al., 2008; Turker, 2009). Lo anterior pone de evidencia la importancia del estudio, del análisis y de la búsqueda de los grupos de stakeholders que actúan sobre ellos.

Teixeira (2005) indica que, con base en esta teoría, la organización es vista como un conjunto de relaciones sirviendo los intereses de todas las partes involucradas. Branco y Rodrigues (2007) señalan que la relación de esta teoría con la existencia de una responsabilidad social en las empresas lleva a considerar los intereses de todas las entidades o grupos afectados por sus decisiones. Así, la gestión empresarial no debe considerar los deseos e intereses de los accionistas o de la gerencia únicamente sino

---

<sup>34</sup> El término stakeholder fue mencionado inicialmente en documentación interna del Stanford Research Institute (Freeman, 1984).

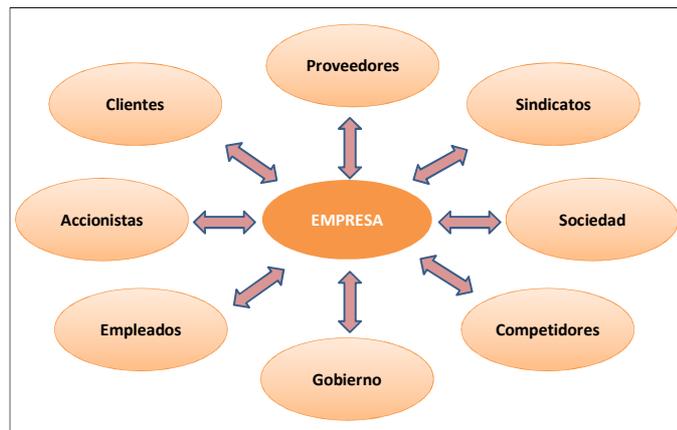
<sup>35</sup> Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/responsocial.htm> - último acceso el 20.09.2010.

también de los grupos de personas distintos a los anteriores que son afectados por las decisiones de esa misma empresa (Moneva y Ortas, 2007b).

La influencia externa de los grupos indicados es relevante en la medida en que su comportamiento provoca modificaciones en el ambiente externo limitando las acciones de la organización (Cornelius, 2008). Así la empresa se deberá adaptar a este nuevo ambiente externo buscando influir esas acciones de forma que se disminuyan o cambien.

La gestión de la empresa, como integrante de un gran sistema abierto, sufre influencias externas del ambiente, como también ejerce influencias sobre este medio (Jensen y Sandström, 2011:475). La capacidad de la empresa en conseguir obtener ventajas competitivas en las relaciones con sus stakeholders puede ser la clave del éxito organizacional. Esta relación es ilustrada en la figura siguiente (figura nº 3):

**Figura nº 3:** La influencia de la relación entre los stakeholders y la organización



**Fuente:** Elaboración propia basada en Russo y Perrini (2010)

Así la organización es vista de forma central en sus relaciones de influencias recíprocas con el ambiente interno y externo. Las flechas representan la respectiva influencia, siendo en los dos sentidos, lo que evidencia la reciprocidad en la relación. Las organizaciones no pueden solamente preocuparse en crear valor para sus accionistas, deben también buscar alinear los objetivos organizacionales con los objetivos de los stakeholders para que la empresa sea socialmente responsable con el

ambiente donde está inserta (Dawkins y Lewis, 2003; Moneva, 2005; Morsing y Schultz, 2006; Jorge et al., 2007).

Otra visión general de la Teoría de los stakeholders es propuesta por diversos autores, tales como los señalados en la tabla nº 5.

**Tabla nº 5:** La visión general de la Teoría de los stakeholders

<b>Aspectos Básicos</b>	<b>Consideración de los distintos interesados o grupos de interés que actúan de forma interactiva con la organización. Establecimiento de la relación de dependencia entre los objetivos de la organización y los más concretos grupos de interés.</b>
<b>Referencias principales</b>	<b>Freeman (1984), Donaldson y Preston (1995), Mitchell et al. (1997), Atkinson et al. (1997), Harrison y Freeman (1999), Frooman (1999), Johnson y Scholes (2001), Morsing y Schultz (2006), Mackey et al. (2007), Turker (2009), Russo y Perrini (2010), Scherer y Palazzo (2011).</b>
<b>Objetivo alcanzado</b>	<b>Mejorar las relaciones con los grupos de interés mediante las acciones de la organización.</b>

**Fuente:** Elaboración propia basada en Castilla y Gallardo (2006)

Podemos así constatar al analizar la Teoría del stakeholder una intensa relación entre los diversos grupos de interés y la empresa, verificándose por parte de éstas responsabilidades sociales, delineando los grupos específicos que deben de ser considerados en la orientación de la responsabilidad y actuación social. En esta noción subyace una relación interactiva entre grupos de interés y la organización. Otros también defienden y refuerzan el papel de esta teoría, tal como Dawkins y Lewis (2003), quien indica que la organización debe adoptar una mayor responsabilidad en el ambiente en que vive.

Los stakeholders también pueden ser definidos en relación con las partes interesadas, siendo grupos sociales e individuos, afectados de alguna forma por el comportamiento y acción de la empresa, pudiendo tener un interés legítimo directo o no, por su actuación, que influyen por su lado los objetivos marcados y su supervivencia (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004).

La relación señalada incluye las actividades, productos y/o servicios de la organización así como otros aspectos cuyas acciones pueden afectar significativamente la capacidad de la organización para implementar sus estrategias y llegar a sus objetivos

con éxito. Pueden así incluirse tanto las partes directamente involucradas en las operaciones de la organización (empleados, accionistas y proveedores) como las que son externas a ella como el medio ambiente (Global Reporting Initiative, 2006)<sup>36</sup>.

Otro aspecto a tener en cuenta se relaciona con las características y la importancia de estos grupos de interés. Clarkson (1995) y Campbell (1997) señalan la existencia de dos tipos de stakeholders, con características y comportamientos propios, activos y pasivos. Según este autor los activos son los que actúan directamente sobre la empresa buscando obtener dividendos, mejores salarios, mayores plazos de pagos y precios bajos, encontrándose estos agentes influenciados directamente por el proceso de gestión organizacional. Serán agentes esenciales para el desarrollo del negocio, actuando directamente en el proceso productivo y van a influenciar decisivamente la toma de decisiones de la empresa. Por otro lado, los pasivos son los grupos o agentes que influyen la organización de una forma no inmediata, tales como la sociedad y las organizaciones no gubernamentales.

Otra distinción es la referida por Dawkins y Lewis (2003), indicando la existencia de grupos de interés principales y secundarios. Los principales son aquellos esenciales, es decir, sin su constante participación en la empresa ésta no sobrevive, en tanto que los secundarios serán aquellos no esenciales para dicha supervivencia. Castilla y Gallardo (2006) indican algunas perspectivas de esa distinción en base a Frooman (1999) y su idea de la existencia de dos grupos estratégicos y morales, siendo los estratégicos los correspondientes a los grupos que afectan el funcionamiento de la empresa, debiendo ser considerados por ésta en su gestión, y los morales que son afectados por estas acciones de la empresa.

Rego et al. (2007) clasifican los grupos de interés como grupos del ambiente y del proceso, siendo los primeros clientes, accionistas y sociedad y los segundos los trabajadores y proveedores. También deben tenerse en cuenta las realidades distintas de cada empresa, concretamente sus particularidades, lo que implicará necesariamente la existencia de diferentes grupos de interés, pudiendo los mismos variar de una forma tanto cuantitativa como cualitativa. Finalmente, hay que considerar las alteraciones que

---

<sup>36</sup> Disponible en: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/812DB764-D217-4CE8-B4DE-15F790EE2BF3/0/G3\\_GuidelinesPTG.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/812DB764-D217-4CE8-B4DE-15F790EE2BF3/0/G3_GuidelinesPTG.pdf) – último acceso el 10.01.2008.

se podrán efectuar respecto a esos grupos de interés y a su calidad estratégica, pues en cierta forma los mismos podrán no tener esta cualidad y en un momento siguiente alcanzarán ese estado o también se podrá producir lo contrario.

Otro aspecto a tener en cuenta es la verificación de quiénes son los grupos de interés, o los stakeholders de la empresa. Morsing y Schultz (2006) señalan esta dificultad pero también sugieren la necesidad de la propia empresa de definir los objetivos de la organización y su actuación en el mercado, pudiendo así verificar con quién interactúa la empresa de una forma directa e indirecta. Así, la conexión de la empresa y el negocio es lo que va a determinar el número de stakeholders que van a interrelacionar con la empresa. En relación con lo anterior, varias opiniones como la de Argenti (1997) señalan que el número de Stakeholders es ilimitado dependiendo de las particularidades y del negocio considerado. Por otro lado, numerosos estudios y artículos más recientes (Moneva, 2005; Morsing y Schultz, 2006; Rego et al., 2007; Turker, 2009; Russo y Perrini, 2010) refieren un conjunto común de ocho a diez grupos de interés, siendo ellos los accionistas/gerentes, los acreedores, los empleados, los consumidores, los proveedores, el gobierno, la comunidad local, el público en general así como las organizaciones no gubernamentales.

Otros autores incluyen otros interesados tales como los medios de comunicación, las organizaciones protectoras del ambiente estatales y no estatales, organismos internacionales, instituciones financieras y las entidades religiosas (Dawkins y Lewis, 2003; Lee, 2008). El número de partes interesadas y su nivel de implicación varía de acuerdo con la naturaleza del tema, su legitimidad y su deseo de actuación. Pueden todavía estas partes interesadas cambiar a lo largo del tiempo. Con respecto a la importancia de la relación de la empresa con todas las entidades asociadas, Porter y Kramer (2006), señalan que las relaciones construidas con el público interno y externo, de forma que se satisfagan sus necesidades e intereses, generan valor para todos, aseguran la sostenibilidad a largo plazo de los negocios. Esta participación de la organización fortalece su desempeño global, adquiriendo un status de empresa – ciudadana cuando la misma actúa tanto para su interior como para su exterior. La **RS** de la empresa, conforme estos autores indican, está estrictamente ligada al tipo de relación de ésta con sus interlocutores.

La naturaleza de esta relación va a depender mucho de las políticas, valores, cultura y sobre todo, de la visión estratégica que prevalezca en el centro de la organización y en el logro de esas expectativas. Los grupos de interés son así los receptores directos del comportamiento socialmente responsable de la empresa, conforme se indica por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004), constituyendo el ambiente inmediato de la responsabilidad social corporativa y pudiendo también condicionar el desarrollo de la organización.

En un mundo cada vez más global, la teoría de los stakeholders asume una gran importancia en la sostenibilidad de las relaciones de las empresas con sus grupos de interés como herramienta estratégica de apoyo y supervivencia (Moneva y Ortas, 2007b; Jensen y Sandström, 2011; Gallardo y Castilla, 2012).

En estos momentos, interesa analizar los diversos elementos con los que la empresa interactúa y comprender su importancia para la organización, destacando en el presente estudio los trabajadores de la empresa.

### **2.3.2. Grupos de interés**

Para el estudio es relevante diferenciar los diversos grupos de interés y observar la importancia de los mismos a nivel de la estrategia de la empresa. Los grupos de interés son los receptores directos del comportamiento socialmente responsable de la empresa, constituyendo el ambiente inmediato de la responsabilidad social y condicionando el desarrollo de la misma (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004:27). Para esta asociación se distinguen dos grupos de interés, los internos y los externos. Los grupos de interés internos son aquellos que se encuentran dentro de la estructura organizativa de la empresa, siendo los mismos los empleados y los accionistas o propietarios y los grupos de interés externos serán aquellos que, aún cuando no pertenecen a la estructura interna de la organización, se relacionan con ésta de una forma independiente, destacando entre ellos los clientes, los proveedores, los competidores, los agentes sociales, la administración pública, la comunidad local, la sociedad y el público en general, el medio ambiente y las generaciones futuras.

Iniciamos nuestro análisis con el **primer grupo de interés, los stakeholders internos:**

Empleados:

Dentro de los diversos stakeholders los empleados son identificados como las personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato laboral o profesional teniendo una retribución pecuniaria o en especie. El concepto abarca dos grupos diferentes: dirigentes y no dirigentes. Estos elementos conforme indican Argenti (1997) y Pfeffer (1999), no representan solamente gastos con salarios y beneficios sociales que reducen las ganancias de la empresa y de sus accionistas, sino que se trata de inversiones, o sea activos intelectuales que pueden traer mayores ganancias para la empresa si son motivados. Marrewijk y Timmers (2003) indican que deberán alinearse los intereses de la organización y también de los empleados pues la empresa, para el desarrollo de su negocio, necesita de los empleados y los empleados necesitan de la empresa pues, a partir del fruto de su trabajo, retira los medios tanto para su subsistencia como para la realización de sus objetivos personales. Esta relación basada en el compromiso tiene por lo tanto un papel importante en la creación de valor para ambas partes.

Accionistas o propietarios:

Individuos u organizaciones poseedoras de participaciones en el capital de la empresa y que desarrollan una estrategia empresarial basada en decisiones principales ocupando un lugar clave en la organización. El interés de cada accionista podrá variar de acuerdo con su participación en la gestión del negocio, destacando en este grupo aquellos que participan activamente en la conducción del mismo y siendo los restantes incluidos en otro grupo externo a la organización por el hecho de tener interés en una rentabilidad económica.

Espinosa (2003) señala la existencia de participaciones por parte de este grupo de interés, es decir, una participación o por convicción o por estrategia. El interés manifestado por convicción consistirá así en una actuación dedicada, intrínseca, espontánea y perdurable, en cuanto que la participación por estrategia consistirá en una acción planeada, presuponiendo una actuación por anticipación o por reacción a los acontecimientos.

Con respecto al **segundo grupo de interés, es decir el grupo de los stakeholders externos:**

Cientes:

Son considerados los habituales consumidores de los servicios y productos de la empresa, siendo a este grupo hacia el que está orientado el objetivo del negocio de la empresa. Como indican Reinartz et al. (2004), los clientes están directamente ligados al proceso de decisión de la empresa siendo el reflejo de las estrategias de desarrollo del negocio. Este grupo es esencial para la supervivencia de aquélla, siendo necesario conocer, recoger y fidelizarlo bien. Fornell et al. (2010) preconizan la idea de la necesidad de la conquista y manutención de los clientes, teniendo para ello que lograr el objetivo de la satisfacción de las necesidades potenciales y efectivas de los clientes. Estas ideas se relacionan con la visión de los clientes en la perspectiva del negocio apoyada por varios autores que pasamos a evidenciar en la tabla siguiente (tabla nº 6):

**Tabla nº 6:** La visión de los clientes en la perspectiva del negocio

<b>Tschohl y Franzmeier (1996)</b>	<b>Atender a las necesidades de los clientes con servicios de calidad no genera gastos pues las inversiones realizadas originan el desarrollo y la conservación de una relación comercial positiva con los clientes potenciando mayores ventas y beneficios futuros.</b>
<b>Porter (2000)</b>	<b>Actuar estratégicamente es dejar algunos clientes insatisfechos para que los clientes que interesan efectivamente a la organización se sientan atendidos, realizados y contentos con los productos o servicios realizados.</b>
<b>AECA (2004)</b>	<b>Las empresas deben de actuar en las necesidades principales de sus clientes como en la calidad, seguridad y fiabilidad del producto, información y atención. Éstos valoran tales comportamientos y esperan de las empresas que generen mejores condiciones de vida.</b>
<b>Drucker (2006)</b>	<b>La empresa antes de masificar sus inversiones en nuevos productos debe conocer sus clientes, siendo necesario percibir sus características, expectativas y comportamientos, estudiando mecanismos que les lleven a escoger cierta organización en detrimento de otra.</b>
<b>Grönroos (2007)</b>	<b>Es importante la conservación de una relación comercial positiva con los clientes potenciando mayores ventas y beneficios futuros.</b>
<b>Williams y Naumann (2011)</b>	<b>La satisfacción del cliente y la relación de confianza son aspectos que influyen en el desempeño de las empresas.</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Proveedores:

Prestadores de servicios y proveedores de productos a la empresa, no vinculados directamente a la organización, pudiendo existir una mayor o menor relación en la

respectiva integración en la cadena de valor, pudiendo a veces resultar en enlaces exclusivos. Así las relaciones establecidas entre la empresa y este grupo reflejan un cierto equilibrio de poder. Puede existir en esta relación una forma para que la empresa compruebe en qué medida la actuación por parte de los proveedores de las empresas es responsable y cómo influenciar esa misma actuación. El proveedor debe ser visto como un compañero comercial de la empresa o más propiamente como una extensión de ésta.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004) señala que las relaciones con los proveedores deben ser de confianza y respeto mutuos y deben tener objetivos convergentes para que no se creen situaciones de conflicto, porque originan procesos de pérdidas recíprocas. También es indicado por Rego et al. (2007) que la elección de los proveedores es un requisito fundamental para el contexto de la responsabilidad social de la empresa pues afecta directamente el proceso productivo y la gestión financiera.

Competidores:

Otras organizaciones que ofrecen productos y servicios semejantes procuran lograr el mismo grupo de clientes y consumidores finales. Así, se podrá constituir un grupo socio, creando en ocasiones alianzas esenciales para que todas hagan el intercambio de productos o servicios de forma que logren mercados y clientes que solas no podrían.

Instituciones Gubernamentales:

Entidades públicas que instituyen un conjunto de leyes y otras disposiciones oficiales estableciendo una reglamentación de las actividades, del funcionamiento de las organizaciones y el conjunto de normas en vigor.

Comunidad local:

Conjunto de instituciones próximas a la empresa, con las cuales la misma interactúa directamente, públicas y privadas, tales como organizaciones no gubernamentales, fundaciones, partidos políticos, asociaciones diversas así como instituciones religiosas.

Morrós y Martínez (2005) señalan que este tipo de grupo podrá ser caracterizado desde los siguientes puntos de vista: a) administrativo, consistente en la unidad administrativa donde actúa la empresa, es decir, en la comunidad donde la empresa opera, y b) bajo una perspectiva de cluster, refiriéndose a redes locales de empresas y de estructuras de apoyo a las instituciones y a las organizaciones con las cuales interactúa.

Sociedad y Público en general:

Grupo constituido por personas, organizaciones y consumidores cuya opinión puede influenciar determinadas acciones de la empresa. Teixeira (2005) señala algunas expectativas de la sociedad en relación a las empresas, subdivididas en niveles tales como:

- 1.º Nivel: función económica de las empresas, produciendo bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los ciudadanos, proporcionando empleos, obteniendo beneficios y estimulando el crecimiento económico;
- 2.º Nivel: medidas implementadas por las empresas como retorno a las exigencias sociales, concretamente a nivel del control de la contaminación, calidad y seguridad en el trabajo entre otras;
- 3.º Nivel: apoyo dado por las empresas como forma de alcanzar los objetivos generales de la sociedad, tales como en la eliminación de la pobreza, preocupaciones con la cuestión de la degradación de las condiciones de vida (urbana o suburbana entre otras).

Medio Ambiente y Generaciones Futuras:

Como señala Teixeira (2005), es una de las áreas cuya visibilidad y discusión pública más ha crecido últimamente. Cada vez más surge una concienciación colectiva de la necesidad de la preservación de la naturaleza, una tendencia hacia preocupaciones por el tema de la higiene, seguridad, energías renovables y también el tratamiento de productos peligrosos para la sociedad.

Conforme señala la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2006), el medio ambiente también constituye un grupo de interés estando constituido tanto por los recursos renovables como por el ambiente físico natural, el agua, la tierra, la fauna y los recursos no renovables así como los combustibles fósiles y minerales y por el patrimonio natural, cultural y artístico. Se incluyen todas las

asociaciones de protección de la naturaleza así como de la preservación del patrimonio histórico artístico.

### 2.3.3. Necesidades y expectativas

Conforme señalan Fuente y Estallo (2006), en un mundo actual con elevada competición y concurrencia, existiendo una enorme capacidad de divulgación y difusión de noticias y hechos, la empresa para mantenerse y crecer obteniendo beneficios, deberá adoptar una postura responsable para con todos los stakeholders. Deberá prestar atención a sus necesidades y expectativas. De acuerdo con la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004) podemos distinguir dos tipos de necesidades de los grupos de interés que deberían ser satisfechas por la empresa: necesidades genéricas y específicas. Las necesidades genéricas son las comunes a todos los grupos de interés, tales como:

- **Transparencia en la información**, que permitirá dotar de una gran confianza a las empresas, pues sus grupos de interés van a conocer todos los aspectos importantes y esenciales de la organización así como su impacto presente y futuro;
- **Participación**, necesaria e imprescindible, combinando no solamente la comunicación permanente sino también el diálogo, con el fin de cubrir las necesidades;
- **Beneficio mutuo**, relacionado con las contrapartidas que las partes involucradas podrán obtener, de una forma equilibrada, preservando los objetivos a medio y largo plazo, de acuerdo con los objetivos del desarrollo sostenible, es decir, sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.

Las necesidades específicas estarán de acuerdo con cada uno de los grupos de interés. Para el presente estudio nos referimos en particular a los empleados, considerando desde la retribución justa, salud y seguridad en los puestos de trabajo, al respeto y desarrollo profesional en igualdad de condiciones y mantenimiento del empleo. Conforme señala Martins (2006), el empleado quiere ser reconocido, valorado, hacer algo interesante, lo cual lleva a que esas expectativas eleven la productividad, la

creatividad, el desempeño y en cierta forma el compromiso, conduciendo todos estos elementos a una ventaja competitiva y también influyendo en su cualificación y competencia. En concreto es de señalar la participación en beneficios, **formación**, horarios razonables que respeten el equilibrio entre el trabajo, la familia, la comunicación y la presentación de ideas.

Después de determinar las necesidades de cada uno de los grupos de interés es necesario encontrar metodologías que satisfagan esas mismas necesidades y deseos, conforme se representa en el esquema de trabajo elaborado por Caballero (2001) consistente en desarrollar cuatro etapas o fases que permitan a la empresa actuar sobre esos mismos grupos de interés, siendo los mismos los siguientes:

- Identificación de los grupos de interés que pueden afectar a la empresa, teniendo un interés estratégico;
- Jerarquización del poder de cada uno de ellos;
- Alineamiento de valores con los stakeholders, debiendo hacer rutinariamente una revisión de esta relación de forma que se analice la satisfacción de los mismos;
- Comunicación a realizar con los stakeholders.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2007) señala la conveniencia de la empresa en avanzar hacia un modelo de gobierno empresarial stakeholder, es decir un modelo basado en los tres ejes siguientes:

1.º Adopción de mecanismos de gestión que fomenten el diálogo con los grupos de interés o stakeholders, siendo éstos no solamente medios sino fines en sí mismos;

2.º Orientación hacia la creación de riqueza líquida para todas las partes interesadas;

3.º Búsqueda a largo plazo de una sostenibilidad en su supervivencia preservando la integridad física, financiera y su capital natural, es decir, el medio ambiente.

Con base en estos tres ejes, para esta Asociación, la empresa deberá proceder a una buena gestión organizacional con una perspectiva integradora de las distintas partes interesadas.

A continuación abordamos el tema principal de nuestro trabajo, es decir, la Responsabilidad Social.

## **2.4. La Responsabilidad Social**

### **2.4.1. Noción y evolución del concepto de Responsabilidad Social**

Numerosos autores han contribuido a la definición del concepto de Responsabilidad Social (RS), habiendo evolucionado de forma muy significativa, con nuevas aportaciones y en nuevos ámbitos, en los últimos años. A ello ha contribuido la conciencia de la influencia de la **RS** en el Desarrollo Sostenible, unido a todo un conjunto de nuevas preocupaciones mundiales, así como la importancia atribuida a la Responsabilidad Social como factor estratégico en las organizaciones.

La Comisión Europea, en su “*Libro Verde – Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001b), destaca algunos factores que motivan a las empresas en la adopción de la **RS**, tales como:

- Nuevas y diferentes preocupaciones y expectativas de un conjunto de entidades y ciudadanos, atendiendo al fenómeno de la globalización y los procesos constantes de cambio;
- Un conjunto de criterios sociales que influyen las decisiones tanto individuales como de las instituciones, por parte de los inversores y consumidores;
- Nuevas preocupaciones relacionadas con los efectos de las actividades económicas en el medio ambiente;
- Nuevas exigencias a nivel de la información y comunicación, o sea mayor rigor y transparencia de las actividades de las empresas.

Estratégicamente también se conoce la relación entre la **RS** y el retorno económico en forma de beneficios para la empresa. Dentchev (2004) y Turker (2009) señalan un conjunto de estudios acerca del análisis de esta relación lo que pone de manifiesto la importancia y la pertinencia del mismo (Orlitzky et al., 2003; Velde et al., 2005; Allouche y Laroche, 2005). Así, a pesar de algunas diferencias en algunos aspectos, podemos encontrar un largo consenso en el conjunto de definiciones acerca de en qué consiste la **RS**. Algunas de las definiciones claves de este concepto aparecen recogidas en la tabla siguiente (tabla nº 7):

**Tabla nº 7: Conceptos de la RS**

<b>Autor</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Ideas Clave</b>
<b>Bowen (1953)</b>	La obligación social del hombre de negocios de adoptar orientaciones, tomar decisiones y seguir líneas de acción que sean compatibles con los fines y valores de la sociedad.	Obligación Social
<b>Carroll (1979)</b>	La responsabilidad social del negocio comprende la economía, legalidad, ética y expectativas distintas que la sociedad tiene en las organizaciones hasta un momento determinado.	Legalidad Ética
<b>Brown y Dacin (1997)</b>	La responsabilidad social se refiere al estatuto y al nivel de actividades de la empresa con respecto a sus objetivos sociales o por lo menos a las obligaciones con los stakeholders.	Obligaciones
<b>Comisión de las Comunidades Europeas (2001b)</b>	La integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ambientales por parte de las empresas en sus operaciones y en su interacción con otras partes interesadas.	Integración Voluntaria
<b>International Business Leaders Forum (IBLF) (2003)</b>	La responsabilidad social empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en lo que respecta a los empleados, comunidad y el medio ambiente. La responsabilidad social empresarial se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que la sociedad tiene en relación a la empresa.	Prácticas Empresariales
<b>Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004)</b>	Capacidad moral, legal o mental de una empresa para responder en aquellas áreas referentes a la conducta y obligaciones referentes a la sociedad.	Capacidad
<b>Morrós y Martínez (2005)</b>	Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que los distintos grupos de interés tienen sobre su funcionamiento. La Responsabilidad Social de las empresas se refiere a cómo éstas son gobernadas, en lo que se refiere a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general.	Respuesta a las expectativas
<b>La Alianza Global Jus Semper (JSGA) (2006)</b>	El objetivo de la Responsabilidad Social Corporativa es hacer que la actividad de la empresa y su cultura sean sostenibles de acuerdo con tres dimensiones: económica, social y medio-ambiental. El único camino que tiene futuro es lo que permite la sostenibilidad de todos los stakeholders. Las empresas no pueden crecer y se desarrollan en detrimento de los stakeholders y no de la sociedad en general. Así las empresas deben abandonar su mentalidad individual para adoptar una cultura empresarial de sostenibilidad que beneficie a todos los stakeholders de una forma equitativa.	Sostenible
<b>Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2007)</b>	Este concepto incorpora un comportamiento empresarial respecto a la salud y seguridad, protección ambiental, protección de los consumidores, desarrollo de las comunidades, relaciones con proveedores, protección en el trabajo, prácticas personales, así como otras políticas como el gobierno corporativo, ética en los negocios y derechos de los stakeholders.	Comportamiento
<b>Lee (2008)</b>	Conjunto de buenas actitudes y relaciones con los stakeholders, tanto de una forma ética como de una forma responsable.	Buenas actitudes
<b>Turkey (2009)</b>	Comportamiento de las empresas con objeto de influir positivamente en una amplia gama de stakeholders, más allá de los intereses económicos.	Influencia positiva
<b>Russo y Perrini (2010)</b>	Orientación estratégica de las empresas capaz de implementar un comportamiento y una acción responsable.	Orientación estratégica
<b>Scherer y Palazzo (2011)</b>	Compromiso corporativo verdadero de creación de valor interno y externo.	Nuevo desafío

**Fuente:** Elaboración propia

Un análisis de estos conceptos pone de manifiesto algunas características semejantes tales como: “obligación, contribución, capacidad, prácticas voluntarias”. Estas características que encontramos en las distintas formas del estudio semántico de términos son frecuentemente utilizadas por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004)<sup>37</sup> para referirnos a la **RS** de las empresas. Este estudio analizó un conjunto de términos comunes, tales como Responsabilidad Social Corporativa RSC, Responsabilidad Social de la Empresa RSE, Responsabilidad Corporativa RC y Responsabilidad Social RS. Después de un análisis de los aspectos fundamentales que cada palabra incorpora, se concluye que estos términos revelan una expresión y terminología sinónima y que la Responsabilidad Corporativa y Social presentan un carácter más amplio y general, siendo aplicable a cualquier tipo de organización, desde la empresa o corporación a entidades sin fines lucrativos, pasando por la administración pública así como otras instituciones. A lo largo de este estudio el término **RS** utilizado sigue la orientación de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004), siendo sinónimo de una capacidad moral, legal y mental para responder en las áreas de la propia conducta y obligaciones referentes a la sociedad.

El análisis del concepto de la **RS** nos remite a dos aspectos distintos de esta responsabilidad: uno relacionado con el compromiso y la conciencia, y otro con el comportamiento que esas mismas empresas podrán tener o desarrollar. Es decir, deberá haber un pensamiento estratégico (en el campo del compromiso y la conciencia) así como sistemas de administración y gestión (en el campo de la acción).

También como indican Perez et al. (2004), Mackey et al. (2007) y Seabra y Jorge (2010), el comportamiento por parte de las organizaciones deberá ir más allá de los objetivos de obtención de beneficios económicos a corto plazo necesarios para su supervivencia, siendo necesario desarrollar estrategias a todos los niveles en la organización, con el objetivo de crear valor a largo plazo, tanto para la empresa como para todos aquellos con los que la empresa se relaciona. Ese comportamiento o acción es visto de una forma más general, englobando toda la actividad de la empresa y no solamente lo que el término social quiere decir, es decir, no solamente la dedicación por

---

<sup>37</sup> Marco Conceptual de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004).

la empresa a proyectos sociales sino a proyectos con vistas a beneficiar a personas desfavorecidas o con vistas al desarrollo económico (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004). Además, según esta asociación, el concepto de la **RS** envuelve un conjunto de principios básicos tales como la transparencia en el acceso a la información<sup>38</sup>, materializada atendiendo a las necesidades y expectativas de las entidades interesadas, verificabilidad externa de las empresas, una visión de amplios objetivos en un contexto de sostenibilidad, una mejora continua y una naturaleza social de valores por parte de la organización. Seabra y Jorge (2010) señalan su relación con la cultura organizacional.

En la comunicación de la Comisión Europea (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001b:7) se indica el carácter voluntario de las organizaciones. Así, el concepto de la **RS** es esencialmente un concepto por el cual las empresas, con una base voluntaria, deciden contribuir para lograr una sociedad más justa y un ambiente más limpio. El concepto también busca ir más allá indicando además que “ser socialmente responsable no se restringe al cumplimiento de todas las obligaciones legales, implica ir más allá a través de una mayor inversión en **capital humano**, en el ambiente y en las relaciones con otras partes interesadas y comunidades locales”. Por tanto, se deduce un comportamiento empresarial coherente con sus principios, sobrepasando el objetivo básico de la obtención de beneficios económicos, necesarios para su supervivencia (Schultz y Morsing, 2006; Bebbington et al., 2008; Jorge, 2008; Wettstein, 2010).

El *Programa Nacional de la Cualificación de las Jefaturas Intermedias* (2003)<sup>39</sup>, señala que la empresa tiene un conjunto de responsabilidades que resultan de los fines que persigue, concretamente:

- Hacer bien su actividad, o sea la producción o la comercialización con calidad, de forma que se satisfagan las necesidades reales de la población;

---

<sup>38</sup> La transparencia implica cada vez más la utilización de soportes de comunicación sobre el desempeño sostenible, en las vertientes económica, social y ambiental, entre las organizaciones y los *stakeholders*, a través de los Informes de Sostenibilidad, siendo actualmente utilizados documentos estandarizados, las Directrices del Global Reporting Initiative – GRI versión 3. – Disponible en: <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/> - último acceso el 02.04.2010.

<sup>39</sup> Disponible en: [http://www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2003\\_A\\_Responsabilidade\\_Social\\_da\\_Empresa\\_e\\_a\\_Formacao.pdf](http://www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2003_A_Responsabilidade_Social_da_Empresa_e_a_Formacao.pdf) - último acceso el 31.07.2010.

- Trabajar con eficacia, obteniendo resultados que permitan superar el valor de los recursos utilizados, alcanzando así un mayor valor, de modo que se genere rendimiento para todos los que en la empresa participan;
- Buscar su continuidad, creando reservas necesarias, buscando el crecimiento, investigando, innovando y manteniendo su competitividad;
- Promoción del desarrollo humano de todos los integrantes de la empresa.

Además de los aspectos mencionados, la empresa debe ir más allá, no solamente cumpliendo con algunos aspectos mínimos. El “Libro Verde” de la Comisión Europea (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001b), resume las principales características de la **RS** que reúnen un consenso generalizado, siendo las siguientes:

- Un comportamiento adoptado por las empresas voluntariamente y mas allá de las prescripciones legales, considerando su interés a largo plazo;
- Su estrecha asociación al concepto de desarrollo sostenible, dado que las empresas tienen que integrar en sus operaciones el impacto económico, social y ambiental;
- La relación de la responsabilidad social con la forma en que la empresa es dirigida, no siendo apenas un aumento opcional a las actividades principales de una empresa.

El concepto de **RS** es asociado a otros conceptos con denominación distinta pero con finalidades comunes y similares, tal como los referidos por el *Programa Nacional de la Cualificación de las Jefaturas Intermedias* (2003), o sea la ciudadanía empresarial, gestión empresarial, ética, marketing social o voluntariado empresarial. Todos estos conceptos evidencian determinadas acciones o conductas de ámbito social y ambiental. También contrariamente al concepto de **RS** surge, en ocasiones, una confusión o tendencia para la asociación de esta noción con la pura filantropía, acciones de voluntariado, acciones esporádicas de solidaridad social o también acciones de

caridad (Hsieh, 2009; Russo y Perrini, 2010). Se presentan por tanto algunos enfoques teóricos acerca de la noción de responsabilidad social, reflejando las distintas perspectivas, derivadas de las diversas corrientes de pensamiento que han surgido (tabla nº 8):

**Tabla nº 8:** Diferentes perspectivas de la RS

Friedman (1962)	Responsabilidad económica y de la obligación social	Creación de valor para los shareholders, en una lógica de maximización del beneficio, dentro del respeto por las reglas impuestas por la sociedad o la ley. Toda la actividad de la empresa debe estar orientada a la obtención del beneficio para los propietarios o accionistas.
Davis (1973)	Responsabilidad filantrópica y de la reacción social	Contribuciones cedidas a través de donativos u otras facilidades con propósitos sociales o humanitarios, resultando así en actos voluntarios así como del deseo de participación en la sociedad civil, de buena ciudadanía y de solidaridad social. Asociado a las prácticas filantrópicas derivan de normas, presiones, expectativas de desempeño estando subyacente la idea de reacción social.
Porter y Kramer (2002)	Creación de valor y de beneficio mutuo	Se atribuye una importancia a la RS como factor de competitividad, lo que implica que a través de nuevas prácticas de gestión y de una articulación con todas las actividades desarrolladas se pueda potenciar la capacidad competitiva de las empresas contribuyendo al desarrollo sostenible. Orientación estratégica de prácticas de responsabilidad en el sentido de reforzar el contexto competitivo y por esta vía garantizar la creación de valor.
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2006)	Alcance de intereses de la organización	Instrumento generador de un buen gobierno empresarial, que permite potenciar valores éticos y morales con vistas a alcanzar los objetivos propuestos por la organización beneficiando tanto a aquella como a todas las partes con las que se relaciona. Este concepto incorpora la capacidad de reconocer las consecuencias de las acciones realizadas debiendo éstas ser consideradas en sintonía con la preocupación de hacerlo bien o actuar correctamente.
Stohl et al. (2009)	Contribución activa y responsable	Las empresas deben cumplir con las necesidades emergentes de la sociedad contribuyendo activamente al progreso económico, ambiental y humano. Deben alinear su estrategia promoviendo un desarrollo más integrado y armonioso de las comunidades.
Scherer y Palazzo (2011)	Responsabilidad global	Las empresas desarrollan cada vez más un papel global y por lo tanto sus acciones influyen de un forma diferente en la sociedad actual. Mas allá de una gestión responsable en la cual las empresas se deben responsabilizar ante los costes ecológicos, ambientales y sociales de su actividad, debe haber un compromiso para con los valores sociales.

**Fuente:** Elaboración propia basada en Santos y Silva (2005)

Así, de una forma general podemos afirmar que la empresa puede intervenir de diversas formas en la sociedad conduciendo a la existencia de distintas perspectivas e interpretaciones. Así la evolución futura de la **RS** podrá estar relacionada con la relación existente entre la empresa y la sociedad. En la definición del concepto de responsabilidad presentada por Morrós y Martínez (2005:30), los autores reflejan

también la participación de todas las partes involucradas señalando que “una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que los distintos grupos de interés tienen sobre su funcionamiento”.

Con relación al desarrollo histórico de la **RS** podemos afirmar que el concepto ha evolucionado y ha adquirido una mayor relevancia en la última década del siglo XX, siendo impulsado por varias tendencias económicas y sociales. La política económica mundial en la década de los ochenta ha llevado a un crecimiento en la liberalización del comercio mundial y como tal un proceso creciente en la globalización. A su vez ésta implicó cambios en la transferencia de comunicaciones e informaciones lo que llevó a un aumento en la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos resultantes de la ausencia de mecanismos por parte de las empresas para la regulación y el control de estas situaciones (Correa, 2004). El conjunto de nuevas expectativas del público en general respecto al desempeño y la actuación de las empresas, ha implicado mayores exigencias en la conducta y responsabilidades por parte de las organizaciones, para mejorar su desempeño tanto social como ambiental, contribuyendo así significativamente al desarrollo de la **RS**.

Sin embargo, podemos decir que las preocupaciones sociales, a saber con el bienestar colectivo, no son nuevas. Varias iniciativas, concretamente algunas procedentes del siglo XVIII en Inglaterra, evidencian preocupaciones sociales responsables ligadas a los credos religiosos<sup>40</sup>. Las mismas se refieren al rechazo de la industria de guerra y de la esclavitud, así como al respeto por algunos temas del trabajo por parte de algunos miembros de una comunidad protestante denominados los Quakers, tales como condiciones, contratos, higiene y seguridad.

Otros ejemplos empresariales que se pueden destacar son el de Henry Ford en 1920 y el documento lanzado en 1908 en los Estados Unidos por el Consejo Federal de las Iglesias. En el primero se destaca la posición que Henry Ford asume en la defensa de que las empresas deben contribuir al bien colectivo de la sociedad. El segundo se refiere a un documento que se muestra a favor de la igualdad de derechos y de justicia para todos, sin discriminación, de la abolición del trabajo infantil, del fin de la explotación de

---

<sup>40</sup> Disponible en: <http://www.sairdacasca.com/respsocial/evolucao.asp> – último acceso el 31.10.2010.

los trabajadores, de una disminución progresiva de las horas de trabajo, de la protección de los trabajadores contra los peligros ligados a las máquinas y contra las enfermedades profesionales.

Los ejemplos traducen algunas preocupaciones que se mantienen actuales y evidencian la atención social tomada tanto por las empresas como por las instituciones.

Un aumento progresivo de las exigencias de los consumidores ha contribuido también a alterar la actuación de las empresas siendo importante para la evolución de su **RS**. También es de señalar el papel de la sociedad de la información así como el efecto de la globalización, permitiendo cada vez más ser posible un contacto inmediato entre las personas y organizaciones, siendo beneficioso para la divulgación de la responsabilidad social de las empresas. Otro enfoque relativo a esta evolución es el de Zadek y Sabapathy (2003) y su respectiva identificación de varias generaciones de **RS**, indicadoras de una evolución en el tiempo:

- 1ª Generación – la **RS** no estratégica, asociada a las prácticas puntuales, pasando por donativos ofrecidos por entidades no siendo estratégicas, pudiendo las mismas inducir a un aumento del desempeño comercial a través del aumento de la reputación de la empresa;
- 2ª Generación – la **RS** estratégica, asociada a una parte integrante de la estrategia de las empresas, existiendo una participación directa de los líderes en el proceso, con objetivos de sostenibilidad a largo plazo, que según el autor está actualmente en desarrollo;
- 3ª Generación – la **RS** competitiva, asociada a una intervención directa reductora de problemas tales como la exclusión social, la pobreza y la degradación ambiental, teniendo las organizaciones un posicionamiento más allá de la adopción de comportamientos voluntarios, es decir, será una generación que pretende el establecimiento de una relación entre el desarrollo de la sociedad, el crecimiento sostenible de las organizaciones y el aumento de la competitividad del país.

Frederick (1986, 1994, 1998) apunta varias etapas en las que la **RS** ha evolucionado, conforme se recoge en la siguiente tabla (tabla nº 9):

**Tabla nº 9:** Las fases evolutivas de la RS

Fase 1	Entendimiento de las empresas como una obligación de trabajar para una mejora social.
Fase 2	Época de cambio correspondiente con la capacidad de las empresas para responder a las presiones sociales.
Fase 3	Comportamiento moral íntegro en las acciones realizadas y en las políticas formuladas.
Fase 4	Nueva postura enriquecida por un conjunto de nuevos conocimientos en el área de las ciencias.

**Fuente:** Branco y Rodrigues (2007)

En relación al futuro de la **RS** de las empresas estará relacionado con las nuevas tendencias globales de la sociedad, debiendo destacar los siguientes aspectos, conforme señala Lizcano (2007)<sup>41</sup>:

- Un mayor papel de la empresa y de la sociedad;
- El aumento de las exigencias tanto de la sociedad como de los gobiernos a las empresas;
- Utilización creciente y generalizada de las tecnologías de la información y comunicación;
- Aumento de la exigencia en materia de una transparencia informativa;
- Exigencias competitivas de un mercado global;
- Aumento del valor de la formación, investigación e innovación.

Atendiendo al conjunto de tendencias globales apuntadas anteriormente, las mismas influenciarán el comportamiento o la tendencia futura en materia de responsabilidad social corporativa, concretamente en las áreas de la formación/educación, investigación, información/divulgación, información/reporting,

<sup>41</sup> José Luis Lizcano – Curso de Verano “Radiografía de la Responsabilidad Social Corporativa en España y Portugal” – Badajoz, Julio de 2007.

cooperación, pequeñas y medianas empresas e internacionalización (Lee, 2008). Así, dentro de estas áreas claves, se pueden apuntar aspectos particulares tales como los enunciados en la siguiente tabla (tabla nº 10):

**Tabla nº 10:** Tendencias de la RS en las empresas

<b>Información y Divulgación</b>	<b>Aumento de la sensibilización e intercambio de las mejores prácticas. Divulgación de las mejores prácticas y otros aspectos de la RS de las empresas para la sensibilización de los ciudadanos, tanto los consumidores como los inversores.</b>
<b>Información / Reporting</b>	<b>Fomento de la transparencia informativa en la RS. Medidas públicas y privadas del reporting sobre la RS. Desarrollo de las normas y principios para la verificación independiente de la información empresarial sobre la RS. Desarrollo de las actividades profesionales y sobre el reporting y verificación de la RS.</b>
<b>Cooperación</b>	<b>Mayor intercambio entre instituciones de carácter multilateral tales como las públicas y privadas, continentales, locales y nacionales, profesionales y académicas, empresas y grupos de interés. Creación de foros de diálogo.</b>
<b>Pequeñas y Medianas Empresas</b>	<b>Reconocimiento de lo que las pequeñas y medianas empresas hacen en materia de la RS. Estímulo de la RS en las pequeñas y medianas empresas. Intercambio de experiencias.</b>
<b>Internacionalización</b>	<b>Promoción de normas estrictas internacionales de protección del medio ambiente. Acuerdos bilaterales con dimensiones sociales y medioambientales reforzadas. Difusión y estímulo del cumplimiento de los principios de la RS internacionales. Fomento de la RS en foros intercontinentales. Promoción de normas ISO sobre la RS e iniciativas sectoriales.</b>

**Fuente:** Lizcano (2007)

Otra opinión relativa a la futura evolución de la **RS** es la procedente de Castilla (2005) que apunta tres posibles escenarios para esa evolución en un horizonte de diez años, es decir, hasta 2015:

- El escenario de la moda que se desvanece;
- El escenario de la adhesión y la integración;
- El escenario de la transición y transformación.

El escenario de la moda que se desvanece está relacionado con la percepción de la fragilidad del concepto de la responsabilidad como parte integrante de la estrategia empresarial. Así, en este escenario, las acciones de pura filantropía componen las acciones de la **RS**.

El escenario más optimista de adhesión e integración presupone la adhesión a la **RS** de una forma íntegra haciendo la misma parte de las operaciones y de la estrategia empresarial. Así, se indica que la **RS** es la norma, lo cual implica que las empresas que no comprenden o no adopten estas prácticas se encuentran en desventaja competitiva en relación a quien las realiza. El escenario más pesimista será el de la transición y de la transformación, que considera el fracaso de la **RS**, no siendo capaz de desencadenar un desarrollo social, económico y ambiental sostenible, y como tal considerada por todas las partes interesadas un fracaso.

En un análisis más reciente Kemper y Martin (2010) señalan la oportunidad de la **RS** para ayudar a superar la crisis mundial, económica y financiera, a través de una actuación de las organizaciones con sus stakeholders, de acuerdo con los principios de responsabilidad, transparencia, calidad y ética. En este punto de vista hay un gran potencial para revelar aún más la contribución de la **RS** en el futuro (Gallardo et al., 2010).

Aún cuando el enfoque de esta investigación no es el análisis del futuro de la **RS**, interesa hacer referencia al análisis de Castilla (2005) acerca de este tema, quien señala que está ligado a una futura alteración de los fines empresariales, es decir, a la existencia de un conjunto de nuevas reglas a través de un proceso democrático con el fin de alcanzar una única razón de ser, cual es el bienestar de la sociedad. Más recientemente otros puntos de vista indican un nuevo posicionamiento de las organizaciones y la necesidad de un mayor y mejor cumplimiento de reglas legales, morales y éticas (Cornelius et al., 2008; Jorge, 2008; Scherer y Palazzo, 2011). Como tal, se señala que la **RS** todavía tiene un largo camino por recorrer observándose que los resultados que se podrán obtener estarán relacionados con los progresos que paulatinamente se van consiguiendo, contribuyendo a ello también un conjunto de investigaciones paralelas efectuadas.

#### **2.4.2. Objetivos de la Responsabilidad Social**

La **RS** debe cumplir, a través de un comportamiento eficiente y adecuado, el establecimiento de ciertos objetivos, encuadrados en función de las necesidades de los diversos grupos de interés, en una dimensión económica, social y ambiental.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004) se refiere a los objetivos básicos de la **RS**, como los siguientes:

- Permitir que la empresa tenga una base conceptual sólida que le permita actuar como empresa ciudadana y contribuir al desarrollo sostenible;
- Acometer la innovación de procesos en el área de la estrategia, gestión, medición e información de las empresas, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los grupos de interés y las dimensiones económica, social y ambiental;
- Permitir la creación por parte de las empresas de relaciones externas socialmente responsables.

Así, de acuerdo con el objetivo básico apuntado, la **RS** deberá permitir:

- La introducción de mejoras en los procesos internos de la empresa, teniendo en cuenta una gestión integral de diversos aspectos económicos, sociales y ambientales y los intereses de los diferentes grupos de interés;
- Potenciar las ventajas competitivas de la empresa, a través de la fidelización de los clientes, la mejora de la reputación de la empresa, así como en el potencial de captación de los recursos financieros, mejoras en la calidad y productividad;
- El suministro de la información completa y útil para las entidades relacionadas en su triple dimensión;
- Una mejor integración de la empresa en el medio ambiente;
- El desarrollo económico de la empresa, a través de la creación de un conjunto de beneficios.

También la Comisión de las Comunidades Europeas (2006) apunta algunos objetivos políticos de la **RS** señalando los siguientes:

- Mayor integración de los mercados de trabajo y mejores niveles de inclusión social;
- Inversión en el desarrollo de competencias, en la formación continua y en la empleabilidad, permitiendo el mantenimiento de la competitividad en la

economía del conocimiento a nivel global y ayudar al envejecimiento de la población activa en Europa;

- Mejora en la salud pública, a través de áreas como la comercialización y la identificación de los alimentos y de las sustancias químicas no tóxicas;
- Mejor desempeño en materia de innovación, creando nuevos y mejores ambientes propicios para la investigación;
- Mejor utilización y racionalización de los recursos naturales así como la obtención de niveles de polución reducidos, a través de inversiones en eco-innovación y la adopción de una forma voluntaria de sistemas de gestión ambiental y de identificación;
- Una imagen más positiva de las empresas y de los empresarios en la sociedad, favoreciendo el desarrollo de actitudes facilitadoras y promotoras del espíritu empresarial;
- Un mayor respeto por los derechos humanos, por el cumplimiento de las normas laborales y por la protección del ambiente;
- Una reducción de la pobreza y evolución de la concretización de los objetivos del milenio.

Otros objetivos estarán relacionados con un conjunto posible de beneficios que podrán ser obtenidos adoptando una estrategia de **RS** en la empresa (Cornelius et al., 2008; Gallardo et al., 2010; Wettstein, 2010), tales como:

- Anticipación de contratiempos y prevención de riesgos, concretamente riesgos que podrán amenazar su reputación, riesgos sociales, accidentes industriales y ecológicos, cambios de reglamentación, riesgos jurídicos o huelgas;
- Reducción de costes, a través de la unión de criterios ecológicos y económicos;
- Innovación, siendo estimulada por la nueva visión de la empresa que la responsabilidad social y ambiental potencia. Así, surgen nuevas oportunidades, lo que lleva a una mayor creatividad y consecuentemente a la innovación. Los productos acompañan esa tendencia no solamente a nivel de la calidad y durabilidad sino también de la tecnología, surgiendo nuevos sectores de

actividad dada la necesidad de resolver los nuevos problemas sociales y ambientales;

- Diferenciación y aumento del valor para la marca, a través del alineamiento del posicionamiento de la empresa en base a nuevos criterios de diferenciación, innovación en los productos y servicios así como nuevas relaciones con todos los implicados;
- Reputación, motivando así una mayor posibilidad de oportunidades de desarrollo en nuevos mercados y aumento de la motivación y fidelización de su público objetivo;
- Rendimiento económico y financiero, dado que el conjunto de aspectos referidos anteriormente podrá potenciar este rendimiento.

### **2.4.3. Las Dimensiones de la Responsabilidad Social**

Conforme hemos indicado anteriormente, un comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas permitirá responder a los desafíos del desarrollo sostenible. Ese comportamiento debe traducirse en una triple visión buscando un desempeño económico, ambiental y social (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001b; Jorge et al., 2006). Esta visión también se denomina “Triple Bottom Line” y es entendida como una triple obtención de resultados, reflejando la importancia de considerar las consecuencias económicas, medioambientales y sociales de las decisiones que las empresas toman (Elkington, 1997; Moneva et al., 2009). Otra designación recogiendo citadas áreas es la “3’P”, es decir, “People, Planet & Profit”, denominación utilizada por la empresa Shell en uno de sus informes de sostenibilidad, que expresa objetivos definidos para el desarrollo sostenible en la cumbre de Río de Janeiro que tuvo lugar en 1992<sup>42</sup>.

El desarrollo sostenible debe ser alcanzado de una forma constante e integrada tal y como es señalado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001b) “a largo plazo, el crecimiento económico, la cohesión social y la protección ambiental son indisociables”. Sólo con un proceso continuo sostenible se alcanzarán los objetivos no solamente para las generaciones presentes sino también para las futuras. También

---

<sup>42</sup> Disponible en: [http://www.qualiwork.pt/newsletters/newsletter05/artigo\\_bureau.html](http://www.qualiwork.pt/newsletters/newsletter05/artigo_bureau.html) - último acceso el 20.11.2010.

conforme indica la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004), las empresas deben actuar de una forma sistemática y dinámica sobre los aspectos económicos, sociales y medioambientales de su organización, debiendo para ello acompañar las necesidades y expectativas de los grupos de interés que pueden variar dependiendo de la naturaleza de cada área de negocio.

La **dimensión económica**<sup>43</sup> estará relacionada con el impacto de las empresas sobre las condiciones económicas y su influencia sobre el sistema económico a todos sus niveles. Los resultados económicos así como otros indicadores de tipo económico incorporados en las cuentas financieras de la empresa realzan así, en un primer nivel la rentabilidad de la empresa, siendo esta información utilizada por los accionistas y la dirección y, en un segundo nivel, la relación y el impacto con las entidades que se relacionan con la empresa, tales como el Estado, clientes, proveedores, instituciones financieras, trabajadores y otros. Esta dimensión se asocia a la estrategia del negocio, implicando que la adopción de prácticas de **RS** en las Pymes está directamente asociada a la búsqueda de una mayor eficacia en la gestión cotidiana de sus actividades y el éxito financiero (Porter y Kramer, 2006; Cornelius et al., 2008; Carroll y Shabana, 2010).

Como indica UNIDO<sup>44</sup>, esa dimensión económica es considerada como una vía que no solamente puede facilitar el acceso a nuevos mercados, sino también puede contribuir a una reducción de los costes, un aumento de la productividad y de la capacidad de innovación.

La misma organización hace referencia a un conjunto de prácticas relacionadas con la dimensión económica tales como:

- Prácticas asociadas a la reducción de costes, por medio de una gestión más eficiente de los recursos;
- Mejora del servicio prestado al cliente;
- Incrementos en la calidad;
- Aumento de la productividad y de la innovación.

---

<sup>43</sup> Disponible en: <http://www.sairdacasca.com/respsocial/indicadores.asp#areas> – último acceso el 20.11.2010.

<sup>44</sup> UNIDO – United Nations Industrial Development Organization – Disponible en: <http://www.unido.org/> - último acceso el 20.11.2010.

Otras prácticas pueden ser realizadas, en las áreas de clientes, proveedores, compañeros comerciales, productos y servicios (Santos et al., 2006) tales como las indicadas en la siguiente tabla (tabla nº 11):

**Tabla nº 11 :** La dimensión económica – prácticas de la RS en las empresas

<b>Cientes</b>	<b>Preocupaciones con el consumidor y el cliente</b>
<b>Proveedores y Compañeros Comerciales</b>	<b>Preocupaciones con proveedores y compañeros comerciales</b>
<b>Productos y Servicios</b>	<b>Marketing (información e imagen) y sensibilización</b>

**Fuente:** Santos et al. (2006)

La **dimensión social** está relacionada con el impacto que la empresa tiene en el sistema social donde opera. Así la verificación del impacto sobre las entidades interesadas con quienes se relaciona permitirá cuantificar el rendimiento social de las organizaciones, a nivel local, nacional y global. Conforme señala la OCDE<sup>45</sup> “la componente social del desarrollo sostenible va desde la implementación de la equidad hasta la valorización de la identidad de los seres humanos en su diversidad. La equidad es, a nivel mundial, la solidaridad con los países del sur y la lucha contra la pobreza”.

El desarrollo sostenible cuestiona también la equidad entre las generaciones y nuestra responsabilidad para con las generaciones futuras. El desarrollo humano tiene que ver con el fortalecimiento de las capacidades individuales por medio de la educación, de la responsabilidad y de la seguridad.

En este área podemos englobar algunas prácticas sociales en un ámbito interno relacionado con los trabajadores así como con la respectiva organización, tales como la gestión de recursos humanos, información y comunicación, gestión del cambio organizacional, empleabilidad, salud, seguridad, higiene en el trabajo y todavía algunas de ámbito externo tales como las relacionadas con la comunidad (Jorge et al., 2006;

<sup>45</sup> OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Disponible en: <http://www.oecd.org> – último acceso el 20.10.2010.

Cornelius et al., 2008). Pueden ser encontradas las más significativas, tales como las indicadas en la siguiente tabla (tabla nº 12):

**Tabla nº 12:** La dimensión social – prácticas de la RS en las empresas

<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciliación entre la vida profesional y la personal</li> <li>- Igualdad de oportunidades y diversidad</li> <li>- Reclutamiento y selección</li> <li>- Evaluación del desempeño</li> <li>- Gestión de Carreras</li> <li>- Reconocimiento y Recompensas</li> <li>- Empleo Senior</li> </ul>
<b>Información y Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de apoyo</li> <li>- Apoyo a la infancia y a los jóvenes</li> <li>- Préstamos</li> </ul>
<b>Gestión del cambio organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparencia</li> <li>- Adaptación al cambio</li> </ul>
<b>Empleabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación y Desarrollo</li> </ul>
<b>Salud, seguridad e higiene en el trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de salud</li> <li>- Seguridad</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrocinios y donativos</li> <li>- Cohesión Social</li> <li>- Empleo Solidario</li> <li>- Asociaciones y Residuos</li> </ul>

**Fuente:** Santos et al. (2006)

La **dimensión ambiental** está relacionada con el conjunto de impactos sobre todos los sistemas naturales vivos y no vivos existentes, incluyendo también los ecosistemas, suelos, aire y agua (tabla nº 13). La responsabilidad social busca orientar las actuaciones de las empresas minimizando los impactos negativos y maximizar los positivos en relación a las cuestiones ambientales. En la perspectiva del desarrollo sostenible, la cuestión ambiental es vista en el doble aspecto de los recursos y de la polución. En este sentido es esencial también la preocupación con las tragedias que no parecen tener un fuerte impacto a corto plazo, pero que pueden tener consecuencias dramáticas a largo plazo (OCDE<sup>46</sup>, 2007).

**Tabla nº 13:** La dimensión ambiental – prácticas de la RS en las empresas

<b>Gestión del Impacto Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema Ambiental</li> <li>- Polución y Residuos</li> </ul>
--------------------------------------	--

**Fuente:** Santos et al. (2006)

<sup>46</sup> OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Disponible en: <http://www.oecd.org> – último acceso el 20.11.2009.

Santos y Silva (2005) señalan la dificultad en agrupar y catalogar acciones para cada una de las áreas específicas pues ambas se cruzan y se relacionan, dada la “elevada conectividad e interdependencia de las mismas”. De cualquier forma, citados autores distinguen dos dimensiones de actuación: las primeras, internas, orientadas al conjunto de actuaciones con los stakeholders internos, y las segundas, externas, orientadas a la comunidad que rodea la organización. También la Comisión de las Comunidades Europeas (2001b), en su Libro Verde, procede a la distinción entre estas dos dimensiones de la Responsabilidad Social. Esta perspectiva se apoya en la transversalidad del concepto de Responsabilidad Social, como algo que se extiende en las organizaciones empresariales desde su interior, con sus recursos y capacidades hasta su alrededor (Marrewijk y Timmers, 2003; Hart y Dowell, 2010).

## **2.5. La Dimensión Interna de la RS**

### **2.5.1. Introducción**

Conforme indican Santos y Silva (2005:124), la componente interna de la **RS** “integra las acciones orientadas a la gestión del elemento humano que compone su matriz social”. Dentro de las acciones diversas sobre el elemento humano de las organizaciones, pueden ser incluidas algunas relativas al local de trabajo (Santos et al., 2006:95). El mismo autor subraya la importancia de esta vertiente en la medida en que “cuestiones como la motivación y el bienestar de los trabajadores dependen de la calidad del servicio, la productividad y la innovación”. La dimensión interna de la **RS puede** ser evidenciada en la relación de los trabajadores con la organización, en la inversión de ésta en **capital humano**, en la salud, seguridad y la gestión del cambio (Leão, 2003; Rego et al., 2007; Cornelius et al., 2008; Jorge, 2008). Estos autores mencionan algunos aspectos que están englobados en esa relación, tales como:

- La dignificación de los trabajadores;
- Su participación en los procesos decisorios;
- La necesidad de que sus puntos de vista e intereses sean contemplados en los procesos de reestructuración;

- La definición de criterios que permitan seleccionar compañeros que respeten la salud y seguridad de los trabajadores, y también de los derechos humanos;
- Las acciones formativas que fomenten el aprendizaje continuo y la empleabilidad<sup>47</sup>;
- La conciliación de la vida profesional y de las responsabilidades familiares de los miembros de la organización.

Desde una perspectiva interna, es destacada la importancia y una constante necesidad de establecer una complementariedad entre las necesidades, no solamente de las empresas sino también de sus trabajadores, señalando las siguientes:

- Gestión de recursos humanos;
- Salud y seguridad en el trabajo;
- Adaptación al cambio (procesos de reestructuración);

Las empresas que desarrollan su actividad en un ambiente bastante competitivo y marcado por un progreso continuo necesitan adecuar la gestión de sus recursos humanos, lo que significa que las mismas consideran importante que se conviertan en atractivas, estimulen y preserven sus trabajadores cualificados (Leão, 2003; Marrewijk y Timmers, 2003). Otras prácticas que podrán servir para alcanzar tal objetivo serán la gestión de la información y comunicación, de los servicios sociales, del cambio organizacional y de la empleabilidad, conforme señalan Santos et al. (2006).

### **2.5.2. El Capital Humano**

Las personas constituyen un importante activo de las empresas. Las organizaciones o empresas deberán tener en cuenta cada vez más a sus trabajadores y colaboradores. Chiavenato (2004) señala tres conjuntos distintos de características de este grupo de elementos:

---

<sup>47</sup> Este concepto será desarrollado más adelante.

- Las personas, como seres humanos, presentan características diferenciadoras, poseyendo conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades;
- Las personas son una fuente impulsora de dinamización en la organización, permitiendo así dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, siendo estos elementos agentes pro-activos y no pasivos, inertes o estáticos;
- Las personas podrán ser consideradas compañeros de la empresa, colaborando en su conducción hacia la excelencia y el éxito. Estas personas que trabajan, efectuando esfuerzos personales, asumiendo responsabilidades, estableciendo compromisos y corriendo riesgos, tienen expectativas de retorno de la inversión realizada, existiendo así una base de reciprocidad e interacción entre las personas, entre los colaboradores y la empresa.

Así este autor señala la idea de que las personas de la organización pueden ser consideradas simultáneamente como recursos pero también compañeros de la misma. Serán recursos en la medida en que siendo agentes pasivos, forman parte del patrimonio físico de la empresa, existiendo la necesidad de ser controlados de forma que sea obtenido de ellos el mayor rendimiento posible y serán compañeros en la medida en que podrán proporcionar ciertos conocimientos, habilidades y capacidades habilitando a la organización de inteligencia, constituyendo un verdadero **capital humano** de la empresa.

El **capital humano** con características intangibles ha sido cada vez más destacado en los dominios de la gestión, contribuyendo a ello varios estudios que buscan mostrar la influencia de la gestión de estos recursos y el respectivo desempeño de los mismos en la organización (Marrewijk y Timmers, 2003; Cornelius et al., 2008, Gates y Langevin, 2010; Unger et al., 2011), siendo relevante efectuar un análisis conceptual de este tipo de conocimiento para comprender el papel y la importancia del **capital humano** en las organizaciones.

### 2.5.2.1. Análisis conceptual

Desde la década de los noventa hasta nuestros días ha surgido una percepción por parte de las organizaciones para destacar el papel de los activos intangibles, constituyendo uno de los principales factores de éxito en aquéllas. Conforme indica Chiavenato (2004) la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones son intangibles, mencionando algunos ejemplos tales como la habilidad organizacional, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, el know-how tecnológico y la moral de las personas. Peña y Ruiz (2002) y Groot (2003) también indican que un conjunto de características de ámbito intangible cada vez más se está convirtiendo en los pilares de las empresas, y que nuevos cambios están aconteciendo en la economía mundial llevando a considerar el conocimiento como un elemento básico en la esfera empresarial.

Un dato significativo es que cerca del ochenta por ciento del valor de mercado de las organizaciones reside en sus elementos intangibles (Bueno, 1998; Fornell, 2000)<sup>48</sup>. La percepción y reconocimiento de su peso en las organizaciones conduce a diversos estudios que concluyen que los recursos intangibles incorporan un conjunto de características que permiten a quien los posea generar un conjunto de ventajas competitivas (Roos et al., 2001; Stanfield, 2002; Wiig, 2004; Carmeli y Schaubroeck, 2005; Hart y Dowell, 2010; Molloy et al., 2011).

Los recursos o activos intangibles pueden ser definidos, tal como indican Castilla y Gallardo (2006) o más recientemente Surroca et al. (2010) como recursos con ciertas características:

- Naturaleza incorpórea, no siendo mencionados en las cuentas financieras de las empresas, aún siendo activos;
- Activos basados en el conocimiento, la experiencia y en la información;
- Activos que podrán ser utilizados de diversas maneras y de una forma simultánea y combinada.

---

<sup>48</sup> Sánchez y Cerdán (2002) señalan la importancia de analizar el papel de los activos intangibles como forma de aumentar el valor de las empresas.

Para Stanfield (2002) los activos intangibles son elementos cuya naturaleza es inmaterial, es decir, sin existencia física, que poseen una capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por la empresa. Se podrá entonces relacionar este tipo de activo y el elemento humano existente en la organización, dado que los recursos humanos son esenciales a la creación y desarrollo de los recursos intangibles que están incorporados en las personas o que las mismas pueden desarrollar (Gallardo y Calamonte, 2002; Gallardo y Castilla, 2005). El conjunto de recursos intangibles estratégicos incorporados en las personas son designados por Wright y McMahan (2011), como **capital humano**.

La noción de Capital Humano fue desarrollada por el galardonado Premio Nobel de la Economía Theodore W.Schultz, habiendo sido efectuada inicialmente la referencia de este concepto por este autor en 1961<sup>49</sup> y posteriormente por Becker (1964). Como indica Davenport (2007), este concepto incorpora un conjunto de nociones tales como capacidad, experiencia, conocimientos, así como personalidad, apariencia y reputación pudiendo identificar personas capaces y educadas<sup>50</sup>. En el modelo desarrollado por este autor, la definición de **capital humano** surge asociada a una relación combinada de determinados factores específicos tales como la capacidad, comportamiento, esfuerzo y tiempo, presentando estos factores características enunciadas en la tabla siguiente (tabla n° 14):

**Tabla n° 14:** Los factores claves del capital humano

<b>Capacidad</b>	<b>Habilidad en una serie de actividades o formas de trabajo comprendiendo: Conocimientos: Contexto intelectual, un conjunto de dominios, de acciones requeridas para desempeñar un cargo; Técnica: Familiaridad con medios y métodos de forma que desempeñe una determinada tarea; Talento: Facultad innata para realizar tareas específicas.</b>
<b>Comportamiento</b>	<b>Medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una determinada tarea.</b>
<b>Esfuerzo</b>	<b>Aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto.</b>
<b>Tiempo</b>	<b>Elemento cronológico de las inversiones del capital humano</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Davenport (2007)

<sup>49</sup> Revista American Review – “Investment in Human Capital” (1961).

<sup>50</sup> American Management Association, 1994 AMA – Survey on Downsizing: Summary of Key Findings.

Roos et al. (2001) y Peña y Ruiz (2002) indican que el capital humano representa la capacidad intelectual e individual de las personas, su creatividad y experiencia mientras que otros autores describen el **capital humano** como la capacidad colectiva de la empresa para retirar las mejores soluciones del conocimiento poseído por las personas de su organización (Marrewijk y Timmers, 2003).

El **capital humano** es el conjunto de inversiones destinadas a la formación educacional y profesional de determinada población. Este término es utilizado también para designar las aptitudes y habilidades personales, derivadas de las condiciones naturales o adquiridas, que permiten al individuo obtener una renta (Carmeli y Schaubroeck, 2005). Así conforme indican estos autores este tipo de capacidad permitirá generar un valor para la organización. Por otro lado Cornelius et al. (2008) indican que son los empleados quienes permiten generar este tipo de valor, a través de sus competencias, su actitud y su agilidad intelectual. Las competencias comprenden sus capacidades y educación, la actitud engloba las componentes comportamentales de esos elementos para realizar sus tareas y la agilidad intelectual será el mecanismo impulsor para el desarrollo de prácticas innovadoras con el objeto de solucionar los problemas (Gates y Langevin, 2010; Folloni y Vittadini, 2010).

#### **2.5.2.2. El valor de los recursos humanos**

A lo largo de la historia, el papel de los recursos humanos en la organización se ha venido alterando progresivamente, siendo una preocupación la forma de gestión de los mismos. Peretti (2004) señala de una forma general la evolución que los recursos humanos han tenido a lo largo de los últimos cien años, a través de los cambios en la función personal. Según este autor se ha asistido a una etapa de tres fases: de la administración, de la gestión y del desarrollo.

La fase de la administración se traduce en una visión más clásica del papel del hombre en la organización, surgiendo éste como el especialista que aplica técnicas y resuelve problemas del día a día de la empresa. La fase de la gestión es vista como una perspectiva de conciliar el papel del hombre con aspectos sociales, de acuerdo con una cierta evolución proyectada por la empresa, en tanto que la fase del desarrollo corresponderá a una fase de desafíos presentes, correspondiendo a una conciliación de

aspectos económicos, aspiración del enriquecimiento y evolución de esos mismos recursos.

Carmeli y Schaubroeck (2005) mencionan un conjunto de nuevas características que deberán ser desempeñadas por la nueva función de los recursos humanos en la organización, señalando estos autores que para que los recursos humanos de la organización creen valor y produzcan resultados deberán ser adoptadas determinadas medidas de gestión que permitan que esos mismos recursos sean efectivos compañeros del negocio. Indican entonces que esa gestión deberá ser una gestión de recursos humanos estratégicos, de infra-estructura empresarial, de procesos de transformación y cambio, así como una gestión condicionada para las contribuciones de los colaboradores:

- Gestión de Recursos Humanos Estratégicos: Los recursos humanos deberán ser considerados compañeros estratégicos en el negocio, debiendo ser adoptadas políticas de recursos humanos alineadas con la estrategia del negocio.
- Gestión de la Infraestructura Organizacional: Deberán ser creadas condiciones permanentes de actualización de las “energías motivacionales” de las personas, permitiendo la libre expresión de comportamientos y características. Se pretende así promover la reingeniería de procesos, facilitando sinergias que se traduzcan en una mayor flexibilidad de funciones y de actividades.
- Gestión de los Procesos de Transformación y Cambio: En un clima de constante transformación y cambio, es un factor clave capacitar la organización de procesos de adaptación y superar “obstáculos” a las transiciones que surjan.
- Gestión de las contribuciones de los colaboradores: Las personas de la organización deberán ser incluidas, debiendo estar previstos determinados incentivos a las mismas de modo que puedan obtenerse desempeños con niveles de excelencia.

Gates y Langevin (2010) señalan que la obtención de valor por parte de las organizaciones implica un alineamiento de objetivos de la empresa y de la gestión de

recursos. Para estos autores la organización debe presentarse como un conjunto equilibrado y en armonía, debiendo observarse que las condiciones para el desarrollo del trabajo sean para cada situación las requeridas y necesarias. Indican la importancia de atribuir una correcta valoración de los recursos humanos dentro de la organización. Esta valoración puede pasar por la acumulación de conocimientos, capacidades y saberes tanto generales como específicos.

La importancia de los recursos humanos también puede ser analizada bajo una perspectiva de supervivencia de la organización, como indican Gallardo y Calamonte (2002), teniendo que atender no solamente a una correcta planificación de las necesidades del personal sino también, en términos cuantitativos y cualitativos, a una adaptación de las formas de trabajo. Esta opinión es compartida por Marrewijk y Timmers (2003) mencionando estos autores también las capacidades de los empleados como elementos que permiten a las organizaciones sobrevivir así como también expandirse. La Organización Internacional del Trabajo, en su recomendación n.º R195 de 2004, refuerza la importancia de los recursos humanos y su valoración, indicando que “es esencial capacitar a las personas con las competencias de base en el cuadro de la sociedad de la información y garantizar también las competencias extendidas que incluyan no solamente la formación tecnológica sino también competencias sociales y comportamentales”<sup>51</sup>. La gestión de estos recursos es un tema de importancia estratégica en las organizaciones (Jorge, 2006a).

### **2.5.2.3. El resultado de la empresa y el capital humano**

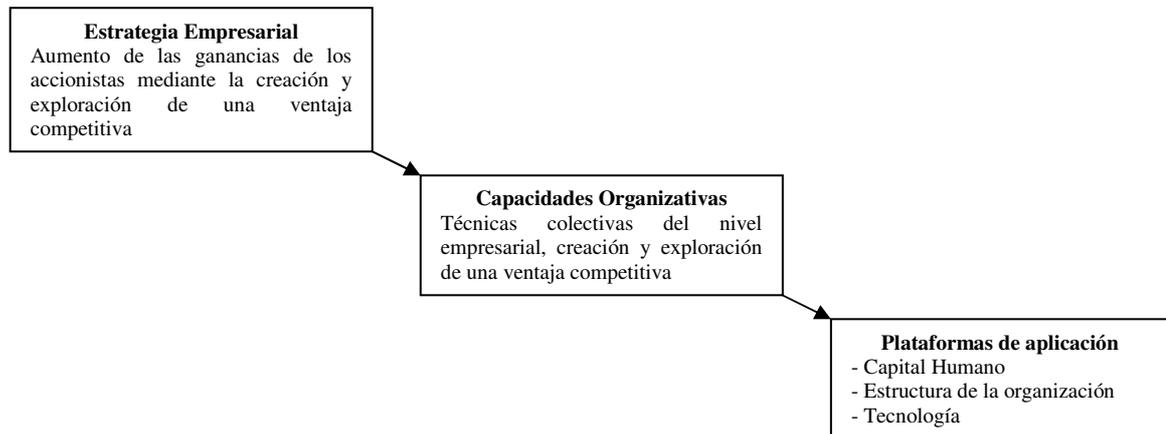
Como se indicó anteriormente, los recursos humanos deberán ser valorados de forma que obtengan un retorno estratégico potenciando la actividad empresarial. Danvila (2004) refiere que en un ambiente de constantes alteraciones y transformaciones existen de una forma continua nuevas exigencias en términos de conocimientos, habilidades y capacidades a los trabajadores de la organización independientemente de su función en la misma. Existiendo condiciones para ello, los empleados podrán acumular conocimientos generales y específicos, siendo denominado **Capital Humano**, pudiendo ser de una forma simultánea utilizado en diversas operaciones (Becker, 1967).

---

<sup>51</sup> Disponible en: [http://www.oit.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/rec\\_195.pdf](http://www.oit.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/rec_195.pdf) – último acceso el 07.02.2010.

Este conjunto de conocimientos es importante, tal como Pérez y Lapiedra (2002) consideran, ya que este capital es uno de los factores principales que explica el crecimiento de la productividad de una organización a largo plazo. También Davenport (2007) indica que los resultados empresariales traducen una expresión de la ventaja competitiva obtenida por las organizaciones, siendo ésta convertida en la forma en que las empresas obtienen su objeto económico definitivo de altos rendimientos para la inversión del accionista. Este autor indica que la ventaja competitiva se construye mediante una formulación y práctica estratégica, en la que el **Capital Humano** surge como una plataforma de aplicación de esa misma estrategia, conforme se recoge en la figura abajo indicada (figura nº4):

**Figura nº 4:** El desarrollo de una fórmula y la aplicación de una estrategia



**Fuente:** Davenport (2007)

Según el autor, las plataformas de aplicación van a permitir el desarrollo de las capacidades organizativas, lo que lleva a un fortalecimiento de sus capacidades, mejorando sus posibilidades de llevar a cabo una estrategia eficaz. El **Capital Humano** surge en esta plataforma como un conjunto de recursos intangibles de capacidades, esfuerzo y tiempo que los empleados invierten en su trabajo.

Numerosos estudios han buscado analizar la relación entre el capital humano y los resultados de la empresa, siendo referida por Danvila (2004) la existencia de dos vías tradicionales de interligación de estos conceptos:

- Estudios empíricos recogiendo un conjunto de opiniones que los responsables de las empresas tienen acerca del **capital humano** de la respectiva empresa. A pesar del carácter de subjetividad de estas opiniones posibilitan un conocimiento acerca de las estrategias desarrolladas por la dirección de las empresas para alcanzar sus objetivos;

- Estudios que buscan utilizar determinadas variables representativas de las inversiones en el área de la **formación** y posteriormente su relación con los resultados anuales de la empresa.

El interés en esta relación influye en la continuidad en las investigaciones y estudios más recientes realizados por otros autores (Ashton, 2005; Tayles et al., 2007; Gates y Langevin, 2010; Folloni y Vittadini; 2010; Unger et al., 2011; Burdett et al., 2011).

El tema de la **Formación**, como forma de obtención y acumulación **de capital humano**, se considera muy importante en el desarrollo de la organización. Este tipo de capital puede ser obtenido de diversas formas (Ployhart y Moliterno, 2011):

- Mediante una formación continua para ser administrada a todos los empleados de la empresa, permitiendo que éstos tengan nuevos conocimientos y capacidades y eliminen carencias en ese área;
- Mediante un aprendizaje obtenido a través de su experiencia, es decir, de su trabajo diario.

El conjunto de recursos puestos a disposición de los trabajadores de la empresa es importante pues les permite ejecutar determinadas tareas, generando un mayor compromiso con la organización y viceversa, lo que los lleva a trabajar con mayor firmeza, originando así un mayor rendimiento (Gallardo, 2003; Carmeli y Schaubroeck, 2005). Otro aspecto que interesa analizar es la relación que ese **capital humano** que se va acumulando tiene con la respectiva permanencia de estos trabajadores en la

organización, es decir, verificar hasta qué punto la **formación** permite al trabajador aumentar su **empleabilidad**.

### 2.5.3. La empleabilidad

#### 2.5.3.1. Concepto y objetivos

Conforme señala Almeida (2007), el término **empleabilidad** tiene un origen anglo-sajón en el inicio del siglo XX, siendo utilizado para distinguir la población empleable y no empleable. Esta difusión internacional se ha realizado a través de la contribución relevante de diversas organizaciones internacionales tales como la OCDE<sup>52</sup>, OIT<sup>53</sup>, ONU<sup>54</sup> y la UE<sup>55</sup>. Existen diferentes perspectivas para abordar el concepto de **empleabilidad**, centrándose una de ellas en un campo de interactividad entre el individuo y el mercado de trabajo, es decir, *“la capacidad relativa de que un individuo dispone para obtener un empleo que lo satisfaga teniendo en cuenta la interacción entre sus características personales y el mercado de trabajo”* (Gazier, 1999:10). El papel del individuo es importante así como su relación con el mercado de trabajo siendo referidos por Mcquaid y Lindsay (2005) algunos aspectos que influyen la **empleabilidad** individual, tales como factores individuales, circunstancias personales y también factores externos.

- *“Los factores individuales están asociados a las competencias y atributos de la **empleabilidad**, que incluyen las habilitaciones escolares y cualificaciones profesionales de los individuos así como un conjunto de competencias de naturaleza diversa que pasan, entre otras, por sus competencias sociales, comportamentales, de resolución de problemas y de la adaptación a nuevas situaciones”*. Las contribuciones de las teorías del capital humano están patentes en este concepto de **empleabilidad** a través de la valoración del papel de la formación.

---

<sup>52</sup> OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

<sup>53</sup> OIT – Organización Internacional del Trabajo.

<sup>54</sup> ONU – Organización de las Naciones Unidas.

<sup>55</sup> EU – Unión Europea.

- “Las *circunstancias personales incluyen los recursos, que permitirán el acceso al consumo (capital financiero) o que permiten el acceso a la información y grupos de status (capital social)*” y también los factores externos estando “*asociados a las dinámicas del mercado, tendencias macroeconómicas, formas contractuales, a las condiciones del trabajo y a las políticas de reclutamiento de las empresas*”.

- Los factores externos son importantes en la medida que impulsan una competitividad dinámica a través de la capacidad de innovación, el nivel de los procesos productivos, de los productos y de la base organizacional (Rodrigues, 1991).

Chiavenato (2006) señala también la idea de que la **empleabilidad** es un proceso que se construye en la interacción entre las estrategias y los recursos individuales, por un lado, las dinámicas macroeconómicas y las estrategias empresariales, por otro.

Sin embargo la noción de **empleabilidad** no es sólo una cuestión estrictamente individual, y tampoco de los poderes públicos sino también de las organizaciones, como indica Almeida (2007). Para este autor la construcción de la **empleabilidad** pasa por un proceso que tiene diversas prácticas y procesos concretamente de gestión de los recursos humanos, en la medida que exige un aprendizaje de cambio, siendo estas prácticas capaces de apoyar procesos de innovación técnica y organizacional indispensables ante la competitividad moderna.

Con el fin de promover procesos de aprendizaje las organizaciones tienen algunos mecanismos disponibles, entre ellos las políticas de **formación**. Al estructurar y adoptar políticas coherentes y estructuradas de formación profesional, pueden las organizaciones reforzar su competitividad así como implicar y comprometer a los empleados de la organización con ésta, a través de la respectiva valoración de sus competencias.

Alves (2007) señala que en un ambiente de hipercompetitividad apenas conseguirán sobrevivir las empresas hábiles y capaces de prevenir los cambios, a través de la creación de ventajas competitivas continuas. Este autor indica que esa ventaja auto-sustentada serán los activos humanos, a través no sólo de sus recursos físicos sino

también mentales y emocionales. Este autor desarrolla un concepto de organizaciones de aprendizaje, que considera a las personas como factor crítico del éxito.

La **empleabilidad** será entonces un proceso apoyado por un aprendizaje permanente orientado al largo plazo, apostando entonces en el capital humano y en competencias. Diversos autores señalan también la formación y el desarrollo personal de los trabajadores con la **empleabilidad** (Maclean y Ordonez, 2007; Bulut y Culha, 2010; Collier et al., 2011)

### 2.5.3.2. La empleabilidad y el desarrollo sostenible

Conforme señala la Comisión de las Comunidades Europeas (2006)<sup>56</sup>, el desarrollo sostenible es un objetivo mundial. Este objetivo corresponde a un desafío que apenas podrá ser alcanzado si lo hay un empeño global de los países, ciudadanos y organizaciones. Así deberá existir una contribución concertada y cohesiva por parte de todos los intervinientes, siendo importante la existencia de estrategias que lo permitan. La Comisión de las Comunidades Europeas (2001a) ha propuesto una estrategia denominada “*Estrategia de la Unión Europea en favor del desarrollo sostenible*”, o más conocida por “*Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible*”, que se centra en un conjunto de problemas que pueden amenazar el bienestar de la sociedad europea, tales como:

- Calentamiento global;
- Múltiples variedades resistentes a los antibióticos de ciertas enfermedades y amenazas a la seguridad de los productos alimenticios;
- La pobreza;
- El envejecimiento de la población;
- La pérdida de la diversidad biológica así como los niveles de residuos;
- El exceso de los transportes y desequilibrios regionales.

---

<sup>56</sup> Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:PT:PDF>  
– último acceso el 12.12.2007.

Para corregir todas estas tendencias que eviten una sostenibilidad es necesario “una acción urgente, liderazgo político comprometido y perspicaz, un nuevo enfoque en la toma de decisiones políticas y una amplia participación y responsabilidad internacional” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001a:4).

La referida estrategia (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001a) se apoya básicamente en tres componentes:

- Propuestas y recomendaciones transversales que permitan mejorar la eficacia política, llevando a que haya un refuerzo mutuo de las diversas políticas;
- Definición de objetivos principales y medidas específicas que enfrentasen mayores desafíos al desarrollo sostenible;
- Medidas de aplicación de la estrategia y evaluación de sus progresos.

La Comisión ha presentado un conjunto de propuestas base para garantizar respuestas eficaces a los desafíos lanzados, tales como la mejoría de la coherencia política, invertir en la ciencia y en la tecnología para el futuro, mejorar la comunicación y movilizar a los ciudadanos y las empresas así como tomar en consideración la ampliación y la dimensión global. La estrategia enunciada establece determinados objetivos y finalidades a largo plazo, identificando prioridades de acción, de entre las cuales se destacan la inclusión de los objetivos de la estrategia de Lisboa ocurrida en 2000 en el dominio de la política social tal como el combate a la pobreza y a la exclusión social. Estos objetivos van en la línea de los fines generales definidos en la estrategia de Lisboa de 2000, es decir de “hacer de la Unión Europea, hasta 2010, la economía basada en el conocimiento más competitiva del mundo, capaz de garantizar un crecimiento económico sostenible, con más y mejores empleos, y con mayor cohesión social y respeto por el ambiente”, conforme señala el Centro de Información Europea Jacques Delors (2007)<sup>57</sup>.

La Estrategia Europea para el Desarrollo Sostenible también debe ser permanentemente evaluada, debiéndose efectuar el análisis de la situación anualmente,

---

<sup>57</sup> Disponible en:

<http://www.estrategiadelisboa.pt/InnerPage.aspx?idCat=337&idMasterCat=334&idLang=1&site=estrategiadelisboa> – último acceso el 26.09.2010.

permitiendo detectar los progresos alcanzados, evaluando y adaptando métodos de trabajo, así como efectuando el análisis a medio plazo y permitiendo la adaptación de la estrategia a las alteraciones de las prioridades a largo plazo.

El relanzamiento de la *Estrategia de Lisboa* en Marzo de 2005<sup>58</sup> se centró más en relación a dos prioridades: garantizar un crecimiento más sólido y duradero y la creación de más y mejor empleo, al mismo tiempo que gira en torno a la cohesión social y la sostenibilidad ambiental, implicando así un mayor compromiso por parte de los gobiernos de cada país a través de Planes Nacionales.

Con este relanzamiento la Comisión fortalece su esfuerzo en el objetivo del desarrollo sostenible pero con la conciencia de que no es posible sin más crecimiento y más empleo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2005a). Los ejes fundamentales de esta estrategia relanzada son:

- El conocimiento e innovación como motores de un crecimiento sostenible;
- Un espacio atractivo para invertir y trabajar;
- El crecimiento y el empleo al servicio de la cohesión social.

Estos ejes fundamentales, el conocimiento y el saber a través de la formación a lo largo de la vida, podrán permitir mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, aumentar la productividad del trabajo, la creación de más y mejores empleos así como un aumento de la competitividad que se traducirá en un mayor crecimiento económico<sup>59</sup>. Conforme indica la Comisión de las Comunidades Europeas (2001a:16), los desafíos de la sostenibilidad sólo podrán ser alcanzados si existe un esfuerzo y una acción global por parte de los diversos países y movilizándolo a todos los ciudadanos y organizaciones, sabiendo que “el éxito de los esfuerzos de la Unión para alcanzar un desarrollo sostenible pasa, en última instancia, por compartir la estrategia entre los individuos, empresas, sociedad civil y las autoridades locales y regionales”.

---

<sup>58</sup> Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0024:FIN:PT:PDF> – último acceso el 20.02.2010.

<sup>59</sup> Disponible en: [http://www.estrategiadelisboa.org/document/enfrentar\\_desafio\\_estrategia\\_lisboa.pdf](http://www.estrategiadelisboa.org/document/enfrentar_desafio_estrategia_lisboa.pdf) - último acceso el 10.02.2010.

La Comisión y el Consejo Europeo establecieron objetivos de largo plazo y procedieron al asesoramiento de los estados-miembros en la elaboración de Planes Nacionales de Reforma y coordinación de la implementación de la Estrategia de Lisboa, adecuando al Gobierno de cada estado miembro la responsabilidad por la implementación de la Estrategia de Lisboa. A su vez, se convierten los objetivos de esta Estrategia en medidas concretas a nivel nacional, a través de la elaboración de los denominados *Planes Nacionales de Reformas (PNR)*, atendiendo al punto de partida de cada país y las respectivas prioridades nacionales (Centro de Información Europea Jacques Delors, 2007). A nivel interno en Portugal, su PNR, denominado *Programa Nacional de la Cualificación de las Jefaturas Intermedias (PNACE)* (2003) es una respuesta a las líneas de orientación de la Estrategia de Lisboa, constituyendo una referencia de encuadramiento para las diversas políticas gubernamentales, de ámbito macroeconómico, microeconómico y de cualificación y empleo. El *Programa Nacional de la Cualificación de las Jefaturas Intermedias (PNACE)* (2003) comprende un conjunto de programas, cuales son:

- PT – Plan Tecnológico;
- PEC – Programa de Estabilidad y Crecimiento;
- PNE – Plan Nacional del Empleo.

Este programa engloba también un conjunto de orientaciones del denominado *Cuadro de Referencia Estratégica Nacional (QREN)*<sup>60</sup>, referencial estratégico y de encuadramiento de las intervenciones apoyadas por los fondos estructurales y de cohesión, así como de la denominada *Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible (ENDS)* (Santos y Silva, 2005), instrumento orientador con el objetivo de hacer de Portugal, en el horizonte de 2015, uno de los países más competitivos de la Unión Europea, en un cuadro de calidad ambiental y de la **RS**. Podemos entonces asociar el conjunto de estrategias adoptadas a determinados vectores clave de la economía, subrayando la cuestión de la cualificación y del empleo como mecanismos de cohesión social sostenible y su relación con la empleabilidad.

---

<sup>60</sup>Disponible en: [http://www.estrategiadelisboa.pt/document/PNACE\\_2005-2008.pdf](http://www.estrategiadelisboa.pt/document/PNACE_2005-2008.pdf) - último acceso el 20.02.2010.

### 2.5.3.3. La responsabilidad social como efecto generador de la empleabilidad

Conforme indican Maclean y Ordonez (2007:129), la globalización introduce una dinámica de innovación y competitividad y constantes cambios e induce una necesidad de diferentes enfoques en el ámbito de las relaciones laborales. Referidos autores señalan así un enfoque socialmente responsable de la relación laboral en el contexto de cambio, lo que implica un diferente y flexible comportamiento de las organizaciones. Así al mismo tiempo que la estructura de las organizaciones se vuelve necesariamente más flexible, la integración social de los recursos humanos deberá asumir “nuevas formas”, siendo importante encontrar y adoptar formas de gestión más adecuadas a estas nuevas exigencias sociales y laborales.

Es necesario tener en cuenta no solamente las cuestiones de la tradicional gestión de recursos humanos sino también cuestiones relacionadas con el respeto y valoración de la componente humana, preocupaciones que son compartidas por Almeida (2007). A este respecto Cornelius et al. (2008) señalan que estas preocupaciones por la **empleabilidad** deben de ser una verdadera política social de las empresas.

Las organizaciones contribuyen de una forma importante a la **empleabilidad** a través de una relación con las partes implicadas, o sea sus stakeholders, conforme es indicado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2002a), con respecto a la política de empleo y asuntos sociales. La **RS** se refiere a cuestiones como la calidad de empleo, el aprendizaje a lo largo de la vida, a la información, consulta y participación de los trabajadores, la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres, la integración de las personas con deficiencia, la anticipación ante el cambio industrial y la reestructuración. El mismo documento señala la integración de los principios de la **RS** en las políticas sociales y de empleo, a través de un conjunto de iniciativas europeas, tales como “estrategia europea del empleo, estrategia europea de la inclusión social, de las acciones de la promoción de la igualdad y diversidad en el local de trabajo, de la estrategia comunitaria para la deficiencia y de la estrategia de salud y seguridad”<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Disponible en: [http://osha.europa.eu/legislation/future/com2002\\_pt.pdf](http://osha.europa.eu/legislation/future/com2002_pt.pdf) - último acceso el 15.02.2010.

La progresión profesional de los trabajadores de la empresa a través de la adquisición y actualización de conocimientos forma parte del comportamiento responsable que también determina la **empleabilidad** social (Programa Nacional de la Cualificación de las Jefaturas Intermedias, 2003). También el Parlamento Europeo<sup>62</sup> reitera la relación de la **RS** con la **empleabilidad** indicando que un “enfoque serio de la RS por parte de las empresas puede contribuir no solamente al aumento de los puestos de trabajo y las condiciones del trabajo, sino también a la garantía del respeto por los derechos de los trabajadores”.

Scherer y Palazzo (2011) señalan la existencia de una conciencia social cada vez mayor en las empresas, y una comprensión de que sus acciones y comportamientos son favorables al desarrollo de sus recursos humanos así como en la resolución de un conjunto de desafíos como la **empleabilidad**.

En resumen, hemos estudiado y desarrollado en este capítulo la importancia de la **RS** y su relación con el desarrollo sostenible. Verificamos que el origen del concepto de la responsabilidad tiene como base las preocupaciones y objetivos sostenibles y la contribución de las empresas es importante para alcanzarla. Se ha realizado el análisis de la intervención, compromiso, y acción de la empresa con un conjunto de intervinientes, los stakeholders, abordando este grupo de interesados, sus necesidades y expectativas.

A pesar del alcance y amplitud del concepto de la RS, nos centramos en el punto de vista de la actividad empresarial interna, es decir, su dimensión interna. Así, hemos reflexionado sobre el valor e importancia de los recursos humanos a través de sus características cualitativas como los conocimientos, competencias y habilidades, es decir, el capital humano. Hemos tratado de comprender la influencia de todos estos aspectos en los resultados empresariales así como el reflejo en los propios trabajadores a través de su empleabilidad.

A continuación nos vamos centrar en el desarrollo del **capital humano** a través de la **formación** y en la comprensión de su repercusión en la empresa.

---

<sup>62</sup> Disponible en: <http://www.europarl.europa.eu> – último acceso el 23.01.2010.

**CAPÍTULO 3 - LA FORMACIÓN Y SU  
REPERCUCIÓN EN EL CAPITAL  
HUMANO DE LA EMPRESA**

## 3.1. La Formación

### 3.1.1. Concepto y objetivos

En un mundo en constante cambio y cada vez más competitivo se exige a las organizaciones una continua preparación, lo cual implica la totalidad de los recursos existentes, incluyendo sus recursos humanos. Teniendo en cuenta este hecho, adquiere mayor relieve la valoración continua de éstos porque ello puede conducir a un aumento en el valor para la organización, generando efectos positivos que se reflejarán frente a la competencia y sobre la innovación. Es conveniente, por tanto, una reflexión sobre el concepto de la **formación**, sus objetivos y evolución, destacando su relación con la teoría de los recursos y capacidades, así como abordar el papel cada vez mayor de la formación de los recursos humanos en la estrategia de la empresa.

El concepto de formación se define de muchas y diferentes maneras. Barrett y O’Connell (2001:649) señalan que el término “formar” está directamente relacionado con las características del individuo, su carácter, personalidad, sistema de valores y actitudes. También se refiere al proceso de desarrollo y mejora tanto de capacidades como de comportamientos y actitudes. Es entonces un concepto dinámico que permite acercar el empleado al trabajo que ocupa (Casanova, 2003). Este autor argumenta que en un entorno cada vez más cambiante su papel gana una importancia cada vez mayor por su efecto en la adaptación de los trabajadores.

Otra línea de pensamiento es dirigida por Waddell y Stewart (2004), quienes asumen la relación de la formación con el conocimiento, dado que este factor es cada vez más relevante dentro de las nuevas formas de organización, gestión de producción y de trabajo, así como de nuevas reglas de la competencia a nivel global. Este conocimiento se puede transmitir y promover, permitiendo capacitar a un individuo para que pueda realizar adecuadamente una tarea o trabajo, sea como resultado del cambio tecnológico, una nueva organización del trabajo, las nuevas condiciones, las nuevas tareas que deben emprenderse, promover la promoción del empleado o para eliminar las deficiencias existentes (Danvila y Sastre, 2005).

Su relación con la mejora en el trabajo también es señalada por Mata et al. (2006). Para estos autores la **formación** es un proceso que comienza con la adaptación al empleo y continúa con un programa de orientación profesional que permite cambios y promociones incrementando el potencial de la empresa. Es así una herramienta que tiene por objeto eliminar las diferencias entre lo que el empleado puede ofrecer de su experiencia, habilidades y actitudes y lo que se requiere del trabajo que ocupa.

Por lo tanto, el concepto de formación es muy amplio como se señala en la tabla siguiente (tabla nº 15):

**Tabla nº 15:** Algunas definiciones sobre el concepto de formación

<b>Rojo (2000)</b>	Es un esfuerzo sistemático y planificado para desarrollar el conocimiento, las técnicas y actitudes de una persona a través de la experiencia con el fin de capacitarla para que pueda realizar adecuadamente sus actividades.
<b>Dirección General de Empleo y Formación (2001)</b>	Conjunto de actividades destinadas a la obtención de conocimientos, habilidades, actitudes y las formas de comportamiento que se requiere para llevar a cabo las tareas de una profesión o grupo de profesiones en cualquier ramo de actividad económica.
<b>Coff y Lee (2003)</b>	Factor de calidad de los recursos y de competitividad de la organización.
<b>Waddell y Stewart (2004)</b>	Conjunto de herramientas que permiten el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
<b>García (2005)</b>	Concepto que tiene como objetivo la motivación, satisfacción en el trabajo y la transferencia del conocimiento en la organización.
<b>Mata et al. (2006)</b>	El conjunto programado de actuaciones sobre los trabajadores con el fin de proporcionar, adecuar o desarrollar conocimientos y habilidades que les permitan mejorar su capacidad.
<b>Buckley y Caple (2007)</b>	Es un esfuerzo planificado y sistemático para modificar o desarrollar los conocimientos, técnicas y actitudes a través de experiencias de aprendizaje y lograr la actuación adecuada en una actividad o categoría de actividades, con el propósito de capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo determinado.
<b>Winters et al. (2009)</b>	Conjunto de actividades relacionadas con las tareas actuales de los empleados o con las tareas futuras destinadas a adquirir nuevas competencias profesionales o el desarrollo de las ya existentes.
<b>Organización Internacional del Trabajo (2009)</b>	Proceso de desarrollo de conocimientos, competencias y habilidades en todas las etapas de la vida de la persona y que promueve su empleabilidad.
<b>Nguyen et al. (2010)</b>	Elemento que permite el incremento de conocimiento y competencias necesarias para las actividades de los trabajadores.

**Fuente:** Elaboración propia

Analizando algunos de los conceptos antes mencionados podemos considerar que la **formación** puede ser un proceso global y “permanente”, consistente en el aprendizaje y el desarrollo de habilidades que permiten la adquisición de cualificaciones para

obtener un mejor rendimiento del trabajo. Podrá ser un factor multiplicador del desarrollo de competencias por los recursos humanos existentes en la empresa y, por lo tanto, ser un factor en una triple dimensión, es decir, en el desarrollo individual, en la empleabilidad y en la competitividad.

Conforme señalan Aragón-Sánchez et al. (2003), la **formación** y la actualización profesional del personal de diversas áreas y niveles ha sido siempre un desafío para las empresas. Las constantes presiones a las que las empresas están sujetas les exige la necesidad de llevar una adecuada organización y flexibilidad en la utilización de sus recursos, lo cual obliga a los empleados a tener que adaptarse a la realización de nuevas tareas en el cumplimiento de sus funciones. Danvila y Sastre (2005) relacionan este aspecto con una cada vez menor vida útil de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

El desafío en las organizaciones es superar la idea de que la cualificación no se limita a entrenar a los empleados, sino que además de ello es fundamental que la formación permitirá a los trabajadores adaptarse más fácilmente a los cambios de todo tipo, tecnológicos y económicos, es decir, les permitirá ventajas estratégicas a lo largo del tiempo (Aguinis y Kraiger, 2009). Deberá existir un compromiso ético y social de la empresa contribuyendo al desarrollo profesional de los empleados. Por lo tanto de una manera global la **formación** puede ser una forma de transferir los conocimientos necesarios a los empleados en el desarrollo de su trabajo de la mejor manera y esperando mejores resultados.

De acuerdo con el Observatorio de Empleo y Formación Profesional (2000) el **capital humano** es cada vez más la base para el desarrollo económico sostenible. Es el que permite que la organización desarrolle sus habilidades permitiendo crear competencias, que determinarán una mayor eficiencia, con niveles de **productividad** más altos y una mayor competitividad. El análisis de este Observatorio señala que el desarrollo de los recursos humanos, en todos los niveles, es uno de los factores más importantes para conseguir altos niveles de competitividad.

Los recursos humanos, en todo lo referente a su aspecto material, financiero y tecnológico, afectan y determinan la eficiencia de una empresa (Espinosa, 2003). Otros

autores que subrayan la importancia de este hecho son Perez et al. (2004:17), indicando que “la supervivencia y el logro de la ventaja competitiva requiere que la empresa sea capaz de innovar y asimilar nuevos conocimientos para hacer las cosas de manera diferente”.

Dado que nos vamos a centrar en el análisis de una muestra de empresas pertenecientes al área del turismo, es determinante analizar la importancia de la **formación** de los recursos humanos que intervienen en este sector en particular. Así, según el Ministerio de Economía e Innovación (2004), la calificación de los recursos humanos es vista como “esencial para lograr un turismo sostenible y la calidad general de los servicios en el área”, lo que refuerza la importancia de calificar el componente humano. También el *informe sobre la sostenibilidad del turismo* (Turismo de Portugal, 2009a) señala un creciente reconocimiento de la importancia de la **formación** y desarrollo de los recursos humanos de este sector de actividad. Esta preocupación se refleja en la legislación nacional, a través de la incorporación de las horas obligatorias de formación certificada a los empleados de la empresa.

Conforme señala el *Código de Trabajo* (Económica, 2003:74) “el empleador debe proporcionar al trabajador acciones de **formación** adecuadas a su cualificación profesional”. El mismo Código también establece que la **formación** es una responsabilidad del empleador y debe ser promovida “con el fin de aumentar la productividad y la competitividad de la empresa, el desarrollo de las cualificaciones de sus trabajadores, mediante el acceso a la **formación**”. Así, el empresario debe “garantizar un número mínimo de horas de formación al año a cada trabajador, sea en acciones a desarrollar en la empresa, sea mediante la concesión de tiempo para el desarrollo de la formación por iniciativa del trabajador”. Señala también que la formación continua debe cubrir al menos al 10% de los trabajadores y al trabajar se le debe garantizar, en el ámbito de este tipo de formación, un número mínimo de veinte horas anuales de formación certificada, habiendo sido desde el año 2006 un número mínimo de treinta y cinco horas. Aquí, el nuevo Código de Trabajo Portugués es visto como una oportunidad de desarrollar la formación continua.

### 3.1.2. El origen y su evolución

La importancia y la evolución de la **formación** debe entenderse a la luz de la aparición y importancia de la función de personal en las organizaciones (Peretti, 2004). Así, la evolución de la función ha determinado la mayor necesidad de nuevos conocimientos y la adaptación de los trabajadores para llevar a cabo las funciones solicitadas.

Otra visión sobre la evolución del concepto de **formación** es enunciada por Chiavenato (2004) señalando que la **formación** ha sido un proceso evolutivo en el tiempo. Así en el principio, la formación se entendía como “el proceso por el cual la persona está preparada para desarrollar de manera excelente las tareas específicas de la posición que debe ocupar”. El concepto era visto desde la perspectiva de la adecuación de cada persona a su posición en la empresa para que se desarrolle la fuerza de trabajo de la organización desde las posiciones que ocupaba.

También Danvila y Sastre (2005) señalan en una fase inicial la importancia concedida al aprendizaje de ciertas habilidades. Con todo ello, cada vez más, el papel de la **formación** se considera más amplio, es decir, es visto como un medio que proporciona el desempeño en el cargo, siendo entonces un medio de desarrollar habilidades en las personas para que se vuelvan más productivas, creativas e innovadoras. Así, con estas características se convierten en recursos más valiosos contribuyendo de una mejor forma a los objetivos de la organización (Waddell y Stewart, 2004).

Aguinis y Kraiger (2009) mencionan que este tipo de formación tuvo un doble propósito: i) por un lado, permitir al personal adaptarse a los cambios estructurales y modificaciones de las condiciones de trabajo, a los últimos adelantos tecnológicos y los cambios en la esfera económica y ii) por otro, adoptar las innovaciones y modificaciones que deben introducirse para garantizar el desarrollo de la empresa.

De acuerdo con la Dirección General de Empleo y Formación (2001:27) el concepto de formación puede designar un amplio conjunto de conocimientos obtenidos a lo largo del tiempo. Así, es referida la formación obtenida de una forma “inicial”

como la necesaria para capacitar el ejercicio de una profesión, es decir, el primer entrenamiento integral que permite a los trabajadores el desempeño de tareas que constituyen un trabajo o profesión. En una etapa siguiente, la formación recibida es llamada “continua” con una similitud al concepto de formación permanente o de aprendizaje permanente, o a lo largo de la vida. Esta es la capacitación que cubre todos los procesos de formación permitiendo una adaptación a los cambios en la tecnología y técnicas, promoción del progreso social de los individuos, permitiendo su contribución al desarrollo cultural, económico y social (Barrett y O’Connell, 2001). El concepto de aprendizaje a lo largo de la vida incluye la noción de un proceso a largo plazo, que se desarrolla durante toda la vida, y por lo tanto, integrando un conjunto de conocimientos en diversos niveles de educación desde los más bajos (Collier et al., 2011).

En nuestra investigación la referencia al concepto de formación se realiza en una perspectiva de **formación continua** o a lo largo de la vida, de acuerdo con los supuestos de la Comisión de las Comunidades Europeas (2006), es decir, se considera muy importante para mantener la competitividad en la economía del conocimiento a nivel global.

El desarrollo de los recursos humanos como un medio para lograr mejor valor para el elemento humano de la organización y, por lo tanto, obtener ventajas competitivas, puede ser enmarcado y analizado a la luz de la teoría de la formulación de estrategias y de recursos que examinaremos a continuación.

### **3.1.3. La Teoría de los Recursos y Capacidades**

#### **3.1.3.1. Los objetivos organizacionales**

Podemos encontrar en la variada literatura disponible, varias consideraciones sobre el concepto y papel de la empresa. Como señala Chiavenato (2006: 236) “no hay dos empresas similares, siendo la mayor característica de las empresas su enorme diversidad, pudiendo las mismas asumir no sólo diferentes tamaños sino también diferentes tipos de estructura y organización”.

La empresa puede ser vista como una organización que se puede abordar desde diferentes perspectivas (Pacheco y Almeida, 2005:75), siendo considerada por los autores, “no sólo como una máquina, un ser vivo, un cerebro sino también como una herramienta para la difusión de la cultura y el logro de los grupos de interés y los individuos”. La perspectiva de Xavier (1990) indica que las empresas se pueden definir como estructuras organizadas, con actividades especializadas y objetivos bien definidos.

En este sentido, diversos autores se refieren a un conjunto de objetivos organizacionales financieros y no financieros (Sousa, 1999 y Brilman, 2000). En los primeros se incluyen los aspectos relacionados con los ingresos, la riqueza, la capacidad de producción así como los rendimientos. Por otro lado, los segundos incluyen otras cuestiones relacionadas con los aspectos sociales, como la sociedad, el empleo, la educación, la inclusión, la calidad, el desarrollo regional y el medio ambiente.

Como señala Chiavenato (2006) uno de los principales objetivos de las organizaciones es producir algo necesario para la sociedad, a saber, que permita satisfacer alguna necesidad de la sociedad donde opera, refiriéndose a alcanzar los objetivos que determinen rendimientos o no. Aspectos como el empleo, el desarrollo de habilidades, promoción de la participación son contribuciones de un nuevo tipo emergente de organizaciones, llamadas de “empresas sociales” (Cornelius et al., 2008:358).

Así, en un mundo cada vez más global se está dando un relieve a otros objetivos empresariales, en un marco de desarrollo sostenible, no solamente financieros o económicos sino también sociales y ambientales (Scherer y Palazzo, 2011). Para lograr estos objetivos son importantes los recursos humanos, en los que nos centraremos a continuación.

### **3.1.3.2. Los recursos humanos y la estrategia de la empresa**

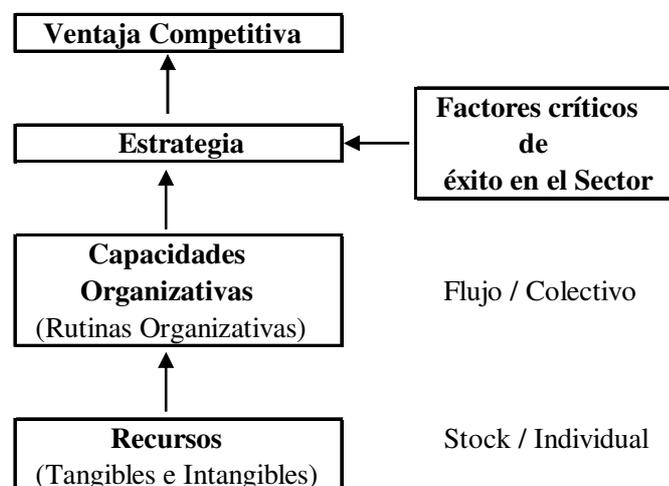
La empresa necesita de recursos para desarrollar sus actividades. Como Teixeira (2005) señala, los recursos de la empresa son los medios que utiliza para llevar a cabo sus tareas y lograr sus objetivos. Estos pueden ser clasificados en varios grupos, tales como físicos o materiales, financieros, humanos y administrativos (Chiavenato,

2004:238). Para este autor “los recursos humanos se orientan al crecimiento y desarrollo”. Este tipo de recursos son extremadamente diferentes entre sí, y su diversificación determina características individuales como la personalidad, la motivación y experiencia.

La componente humana en las organizaciones es bastante importante como lo corroboran las opiniones de numerosos autores (Marrewijk y Timmers, 2003; Cardon y Stevens, 2004; Surroca et al., 2010). Los elementos humanos existentes en las organizaciones constituyen verdaderos recursos, consistiendo en medios que la empresa utiliza para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos (Teixeira, 2005). Así, Pinto y Ribeiro (2004:25) opinan que “no es posible concebir una empresa sin hombres, en esta época de vertiginosos progresos en el campo de la cibernética y el consiguiente progreso tecnológico”. El elemento humano es indispensable ya que sin él no puede existir una empresa (Cardon y Stevens, 2004).

Siendo los Recursos Humanos medios que posibilitan la realización de diversas tareas son vistos como elementos estratégicos fundamentales que pueden proporcionar una ventaja competitiva en las organizaciones donde se insertan, conforme indican Maroto y Urbina (2000). Los mismos autores, siguiendo a Grant (1996), exponen una relación entre los recursos, sus capacidades, estrategia y ventaja competitiva (figura nº 5).

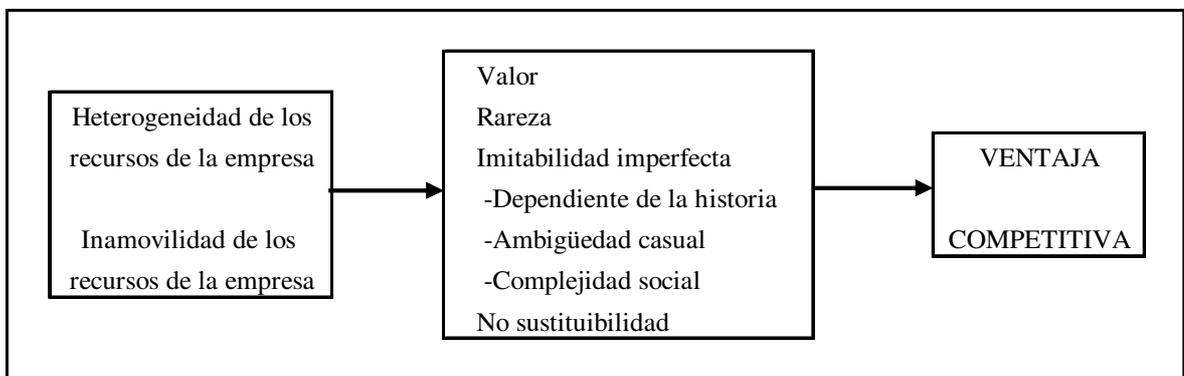
**Figura nº 5:** Los recursos, capacidades y ventajas competitivas



**Fuente:** Grant (1996)

A este respecto Andrade (2005) señala que “el enfoque interno propone que los procesos de formulación de la estrategia y la gestión tienen lugar a partir del análisis del potencial de los recursos y de las capacidades internas de la empresa”. Hart y Dowell (2010) indican que la propiedad de los recursos permite a la empresa que los posee, realizar las actividades mejor y de una forma más barata que sus competidores y que sus ventajas competitivas se deben a las características de los recursos. Por su parte Barney (1991) atribuye algunas características que permiten a los recursos de la empresa convertirse en fuente de ventaja competitiva, conforme se muestra en la siguiente figura (figura nº 6):

**Figura nº 6:** Las condiciones básicas para la ventaja competitiva



**Fuente:** Barney (1991)

Una posición similar es compartida por Peteraf (1993), Maroto y Urbina (2000) y las respectivas referencias de estos autores a la Teoría de los Recursos y Capacidades, fundamentando la misma en tres ideas básicas:

i) las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un determinado momento, así como por las diferentes características de las mismas. También los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones;

ii) los recursos y capacidades cada vez más tienen un papel relevante para definir la identidad de la empresa;

iii) la obtención del beneficio de la empresa y sus consecuencias, tanto de las características competitivas del espacio envolvente como de la combinación de los recursos de que dispone.

Los recursos desempeñan por lo tanto un papel fundamental pudiendo contribuir a potenciar las diferencias entre las organizaciones. Esto va a suceder en la medida en que esos mismos recursos también se diferencien unos de otros. También los recursos humanos pueden llegar a ser considerados estratégicos con determinados requisitos o características (Molloy et al., 2011).

A continuación presentamos un conjunto de aspectos basados en los modelos de Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993) sobre estas características (tabla nº 16).

**Tabla nº 16:** Los requisitos de los recursos estratégicos. Los modelos a examen.

Barney (1991)	Grant (1991)	Peteraf (1993)
Valioso	Durabilidad	Heterogeneidad
Raro	Transparencia	Límites Ex post a la Competencia
No imitable	Replicabilidad	Límites Ex Ante a:
No sustituible	Apropiabilidad	- Movilidad imperfecta
		- Beneficios compartidos

**Fuente:** Rodríguez y Gonzalez (1996)

En la tabla anterior son comparados los modelos de Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993), sobre los requisitos que los recursos de la empresa deben tener para ser considerados estratégicos. Como elemento distintivo común consideramos la referencia a la heterogeneidad de los recursos. Para que la heterogeneidad permita un diferencial competitivo sostenible, la misma ha de persistir a lo largo del tiempo, impidiendo que otros competidores puedan utilizar los recursos que constituyen la base de la ventaja competitiva. Grant (1991) y Peteraf (1993) concluyen que para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva, la empresa debe apropiarse de los beneficios generados por esos recursos estratégicos, es decir, los recursos no deben ser directamente transferidos a los mercados.

La teoría de los recursos y capacidades se fundamenta en que el desarrollo de las capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles (Maroto y Urbina, 2000). La empresa al identificar sus recursos y capacidades podrá ajustar su estrategia para una mejor utilización de los mismos frente a sus competidores protegiendo simultáneamente sus debilidades (Navas y Guerras, 1998). Los recursos intangibles y las capacidades, normalmente basados en la información y el conocimiento, no tienen límites definidos en su capacidad de utilización. Le corresponde a cada empresa desarrollar estrategias relativas a la optimización de sus recursos, es decir, cada empresa, dentro de un ambiente competitivo, desarrolla una base estable de recursos y capacidades, a partir de la cual las estrategias son formuladas. De este modo, las características competitivas y la capacidad de generación de beneficios están directamente relacionadas con la combinación/articulación de los recursos y de las capacidades de que la empresa dispone (Andrade, 2005; Cámara y Castilla, 2005; Wan et al., 2011).

Los recursos y las respectivas capacidades permiten ventajas competitivas a la organización, debiendo para ello poseer determinadas características, conforme indica Espinosa (2003). Los recursos estratégicos que cumplan las condiciones para ser fuente de ventaja competitiva estarán formados por activos superiores, capacidades y competencias básicas o distintivas (Cardon y Stevens, 2004; Wan et al., 2011; Molloy et al., 2011). Con respecto a las competencias básicas y distintivas, que se traducen en capacidades, las mismas pueden estar formadas por un conjunto de procesos traducidos en combinaciones tanto de recursos físicos como en colaboración de recursos humanos, que serán los responsables del conocimiento tácito y explícito de la organización (Olavarriera y Ellinger, 1997).

El conocimiento de la organización puede ser considerado un proceso que permite al elemento humano existente en la misma conseguir un conjunto de capacidades distintivas, asumiendo este **capital humano**, conforme señala Chiavenato (2004:245), una importancia fundamental para el éxito empresarial. El mismo autor indica que “el **capital humano** es el principal diferencial competitivo de las organizaciones con éxito”. Deberá haber una continua preparación de las organizaciones ante los desafíos de la innovación y de la competencia, necesitando las empresas dotar a sus recursos,

incluyendo las personas, de mecanismos que les permitan desarrollar capacidades y competencias que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales. Esto podrá ser alcanzado por la **formación** dada a los empleados de la empresa, permitiendo a la misma no sólo valorar sus recursos humanos sino también contribuir a la diferenciación de los mismos, dotándolos de capacidades distintivas.

La diferenciación de sus recursos es importante en un ambiente cada vez más competitivo lo que lleva a las organizaciones a conseguir que el desarrollo profesional de sus trabajadores, a través de la **formación**, sea una estrategia empresarial clave si las mismas quieren sobrevivir en este ambiente empresarial cada vez más global (Losa, 2002; Marrewijk y Timmers, 2003; Cámara y Castilla, 2005; Scherer y Palazzo, 2011; Barney et al., 2011). De esta forma, cada vez más las empresas, competirán a partir de los conocimientos, habilidades y capacidades de innovación de sus trabajadores.

La importancia del conocimiento también es señalada por Perez et al. (2004:15), indicando los autores que la supervivencia de la empresa depende de la obtención de ventajas en términos de resultados que la misma sea capaz de obtener, de la forma de innovar, asimilar nuevos conocimientos y hacer cosas de manera diferente, afirmando que “fuentes tradicionales de ventaja competitiva como los mercados protegidos, activos físicos, financieros e inclusive la tecnología van a pasar a un segundo plano a favor del conocimiento”.

El mantenimiento y el desarrollo de esas competencias también son relevantes para garantizar el carácter distintivo de los recursos, conforme señala Dubin (1990:12), al decir que la obsolescencia de las habilidades de los trabajadores “supone una reducción de la competitividad del trabajador provocada por la falta de conocimiento sobre los nuevos procesos de trabajo, técnicas y tecnologías desarrolladas desde que acabó su formación”.

### **3.1.4. El desarrollo de las competencias de los recursos humanos de la empresa**

Podemos decir que la preocupación por el desarrollo de competencias es una de las cuestiones a aprender en la actividad empresarial, siendo una materia cada vez de mayor relevancia, no sólo para las instituciones europeas, sino también para las instituciones nacionales, regionales y locales, habiendo contribuido de una forma decisiva a ello las preocupaciones manifestadas por diversas instituciones y organizaciones, destacando algunas iniciativas, tales como el *Tratado de Amsterdam* (1997), la *Estrategia de Lisboa* (2000), la *Agenda Social 2000-2005*, la *Estrategia de Lisboa relanzada* (2005), la *Agenda Social 2005-2010* y *Europa 2020*.

#### **Tratado de Amsterdam (1997)**

El *Tratado de Amsterdam*<sup>63</sup> firmado en 1997 en los aspectos relativos al empleo, la competitividad y el crecimiento, refuerza la importancia de la adaptabilidad de las empresas y la **empleabilidad** de los trabajadores en términos de empleo, **formación** y de proceso de aprendizaje a lo largo de la vida.

#### **Estrategia de Lisboa (2000)**

Siguiendo al Diario Oficial de la Comunidad Europea (1977), se señala el empeño de los estados-miembros y de la comunidad en desarrollar una estrategia coordinada en materia de empleo y en especial en la promoción de una mano de obra cualificada, formada y susceptible de adaptación, así como mercados de trabajo que reaccionen rápidamente a los cambios económicos, teniendo como objetivo alcanzar “el desarrollo armonioso, equilibrado y sostenible de las actividades económicas, un elevado nivel de empleo y de protección social, la igualdad entre hombres y mujeres, un crecimiento sostenible y no inflacionista, un alto grado de competitividad y de convergencia de los comportamientos de las economías, un elevado nivel de protección y de mejora de la calidad del ambiente, el aumento del nivel y de la calidad de vida, la cohesión económica y social y la solidaridad entre los estados-miembros”.

---

<sup>63</sup> Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/pt/treaties/index.htm#other> – último acceso el 20.11.2010.

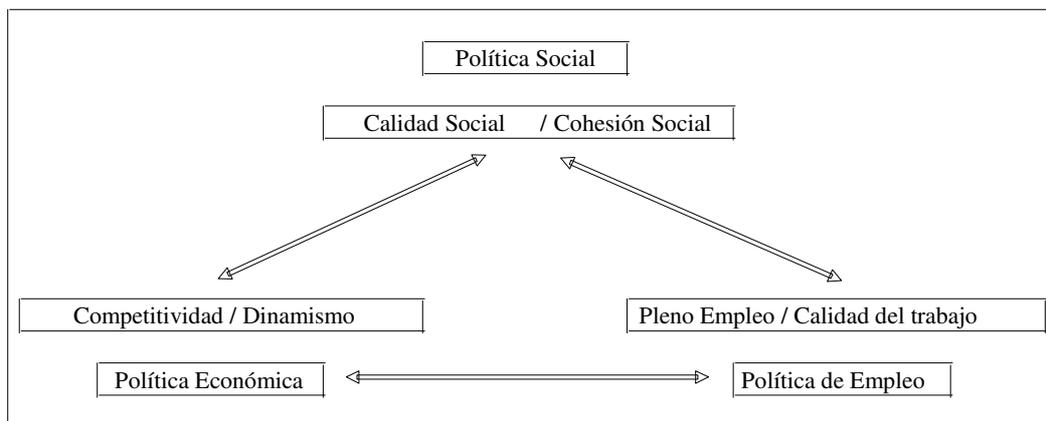
La **formación** es un instrumento facilitador de los objetivos trazados en este trabajo, bien en relación al desarrollo de una política de cualificación de los recursos humanos permitiendo facilitar la adaptación a los cambios industriales bien para facilitar la inserción y la reinserción profesional en el mercado de trabajo (Diario Oficial de la Comunidad Europea, 1997:304). La *Estrategia de Lisboa* permitió definir como objetivos estratégicos “hacer de la Unión Europea en 2010, la economía basada en el conocimiento más dinámica y competitiva del mundo, capaz de garantizar un crecimiento económico más sostenible, con más y mejores empleos, y con mayor cohesión social y respeto por el medio ambiente”, relanzando prioridades con el fin de alcanzar una sociedad basada en una economía del conocimiento y el aprendizaje a través de la formación a lo largo de la vida.

Conforme se indica en las conclusiones del Consejo Europeo de Lisboa (2000:17), deben ser abordadas algunas áreas clave orientadas a “mejorar la **empleabilidad** y reducir las lagunas de formación, en particular proporcionando a los servicios de empleo una base de datos a escala europea sobre los empleos y oportunidades de aprendizaje” y “otorgar una mayor prioridad al aprendizaje a lo largo de la vida como componente básica del modelo social europeo”.

### **Agenda Social 2000-2005**

La *Agenda Social* establecida para el período 2000-2005, de acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2000:18), define una agenda de largo plazo, respondiendo “a los nuevos desafíos de la política social resultantes de la transformación radical de la economía y de la sociedad europea”. La agenda contempla como “principio conductor el refuerzo del papel de la política social como factor productivo”. Se pretende asegurar la interacción positiva y dinámica entre la política económica de empleo y social y el acuerdo político de movilizar todos los agentes clave para trabajar juntos hacia el nuevo objetivo estratégico (Comisión de las Comunidades Europeas, 2000), conforme se observa en la figura siguiente (figura nº 7).

**Figura nº 7:** La interacción entre la política económica, social y de empleo



**Fuente:** Comisión de las Comunidades Europeas (2000)

En esta comunicación se destaca la importancia del “desarrollo de los recursos humanos, en especial la actualización de competencias y el refuerzo del aprendizaje a lo largo de la vida”, constituyendo la mejora continua un elemento crucial de la economía basada en el conocimiento. Para ello, la igualdad de acceso a la educación y **formación** (así como su calidad) poseen una gran importancia para proporcionar a los ciudadanos oportunidades reales para preparar condiciones de trabajo en rápido cambio y para los requisitos de la economía basada en el conocimiento. Esta agenda señala un marco importante, respecto a la importancia atribuida a los recursos humanos, el nivel de formación de los trabajadores así como la naturaleza de las relaciones laborales.

### **Relanzamiento de la Estrategia de Lisboa 2005**

El relanzamiento de la estrategia de Lisboa en Marzo de 2005 trata de centrar los esfuerzos en torno a dos prioridades: garantizar un crecimiento más sólido y duradero y también crear más y mejores empleos. Estas dos prioridades se insertan en la cohesión social y en la sostenibilidad ambiental. El resurgimiento de esta estrategia ha conducido a un mayor compromiso de los gobiernos a través de planes nacionales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2005b).

La **formación** a lo largo de la vida surge como el motor de un crecimiento sostenible, permitiendo mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, aumentar la

productividad del trabajo, aumentar la competitividad traduciéndose en un mayor crecimiento económico y simultáneamente permitiendo la creación de más y mejores empleos (Comisión de las Comunidades Europeas, 2005a).

La **formación** fomentará el crecimiento económico, a través de:

- Inclusión social reduciendo las desigualdades y tratando de prevenir la marginalización;
- Permitirá una ciudadanía activa;
- Permitirá la realización personal de los activos promoviendo un mayor bienestar de la población;
- Permitirá la **empleabilidad** y la adaptabilidad con los mejores empleos;

### **Agenda Social 2005-2010**

La *Agenda Social 2005-2010* viene a complementar y a apoyar la revisión de la estrategia de Lisboa así como a desempeñar “un papel fundamental en la promoción de la dimensión social del crecimiento económico” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2005b:30). Define un eje prioritario de empleo a través de diversas medidas, concretamente del refuerzo de la adaptabilidad de los trabajadores y de las empresas, así como una mayor inversión y mayor eficacia en el **capital humano**.

La agenda procura definir una estrategia en torno a diversas áreas, concretamente en el refuerzo de la adaptabilidad de la mano de obra y en el apoyo a políticas de aprendizaje a lo largo de la vida y de la modernización de la organización del trabajo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2005b). El desarrollo de los recursos humanos constituye un factor de relevante importancia para la competitividad de las empresas atendiendo a los diferentes procesos productivos, a las formas de organización del trabajo y a la introducción de nuevas tecnologías. La **formación** puede ser una vía privilegiada para alcanzar el objetivo de cualificación y la respectiva valoración de los recursos humanos.

## Europa 2020

En este documento más reciente la Comisión de las Comunidades Europeas (2010a) refleja los esfuerzos por una estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo. Apunta caminos que permitan superar la crisis económica y financiera que ha sacudido las economías mundiales cada vez más interdependientes. La visión sostenible incluye objetivos para 2020 de una mayor responsabilidad corporativa y un crecimiento tridimensional en las siguientes áreas:

- Crecimiento inteligente – el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y en la innovación;
- Crecimiento sostenible – la promoción de una economía más eficiente en términos de recursos, más ecológica y competitiva;
- Crecimiento inclusivo – el favorecimiento de una economía con niveles altos de empleo para garantizar la cohesión económica, social y territorial.

Sobre este último punto la Comisión señala el papel específico de la **formación** como ayuda a la anticipación y gestión del cambio, así como en la construcción de una sociedad más cohesionada. Por lo tanto, la adquisición y desarrollo de competencias debe ser una constante durante toda la vida activa y laboral.

### 3.1.5. El papel de la formación en la estrategia empresarial

Como señalan Cornelius et al. (2008), cada organización adopta una estrategia global teniendo en cuenta los factores económicos y financieros, las nuevas tecnologías, su capacidad de innovación, las características de los productos, la legislación vigente, la cultura corporativa y también nuevas preocupaciones que se presenten. Este conjunto de nuevas exigencias significa que las actividades desarrolladas por la organización son coherentes con los fines previstos. La **formación** desempeña un papel estratégico que debe integrarse, por tanto, en la estrategia de recursos humanos de la organización, ajustándose a su vez la misma en la estrategia global de la empresa (Cardon y Stevens, 2004; Cámara y Castilla, 2007; Weber, 2007; Buller y McEvoy, 2012).

Conforme señala Lopes (2005), la **formación** hace posible a los trabajadores de la organización la adquisición de habilidades y conocimientos no proporcionados por la escolarización, importantes y necesarios para el desarrollo de sus tareas. Les permite también la posibilidad de obtener mejores resultados, el desarrollo de nuevas tareas incluso de mayor interés y con mayor responsabilidad, consiguiendo una mayor movilidad en las diferentes funciones de la empresa. El autor indica el impacto de la formación en la actividad de la empresa, en particular en cuatro áreas:

- Mejora de la eficiencia de los trabajadores con una mayor frecuencia en acciones de formación profesional, obteniendo resultados en términos de producción, que pueden ser mayores cuanto mayor sea la complejidad del proceso;
- Un uso más eficiente de los recursos, tomando mejores decisiones, lo que permite desarrollar de la mejor manera las diversas aplicaciones;
- Mejor adaptación a los nuevos productos y procesos, dando lugar a una introducción más amplia y a la difusión de la tecnología;
- Promover una mejor preparación para la investigación y el desarrollo lo cual a su vez genera una mayor productividad.

La formación hace posible que los trabajadores posean unas ciertas cualificaciones y un conjunto de capacidades que les permitirán desarrollar la innovación. También permite una mayor flexibilidad de los activos para realizar determinadas tareas, lo que lleva a una reducción de los costes medios, la optimización del trabajo, una rápida adaptación a los cambios tecnológicos y mejores formas de organización del trabajo.

La necesidad de estrategias de recursos humanos viene toda en función del tipo de estrategia de negocios de la empresa (Danvila y Sastre, 2005; Buller y McEvoy, 2012):

- Estrategia empresarial de crecimiento, requiere la adopción de programas abiertos de formación, con planes de promoción claros y motivadores;

- Estrategia empresarial de manutención, supone una formación más específica con el objetivo de mejorar la calidad de las actividades desarrolladas;
- Estrategia empresarial de contención, implicará programas de formación específicos, puntuales y de reciclaje minimizando el impacto social de la estrategia adoptada;
- Estrategia de retorno, se centra en la formación, en el desarrollo de los recursos y la adquisición de nuevas competencias para asegurar la transformación deseada de los empleados.

La **formación** es un medio que atrae trabajadores a la institución, va a reducir su rotación y aumentará la **empleabilidad**. Algunos estudios, como los de Gallardo y Aguirre (2003) apuntan a la importancia dada a las actividades de formación impartida a los empleados como un medio para el logro de creación de más valor para la organización.

## **3.2. Aspectos derivados de la Formación que inciden en el Capital Humano**

Después de haber presentado en términos generales los beneficios de la formación trataremos de centrar de una forma pormenorizada determinados aspectos considerados relevantes y derivados del desarrollo de las prácticas de formación en las empresas.

### **3.2.1. El desempeño de tareas**

El desempeño individual del empleado puede ser visto como la forma en que determinados objetivos programados son alcanzados. Desde otra perspectiva puede ser considerado como una fuente de potencial humano empleada en la organización, o como una convergencia de la acción individual con un determinado conjunto de procesos organizacionales.

Esta capacidad existente en el elemento humano debe de ser utilizada continuamente e incorporada diariamente en las organizaciones (Seixo, 2007). El autor

indica que este auténtico recurso debe de ser manejado cuidadosamente de manera proactiva por la organización. Naturalmente, el desempeño de funciones implica obtener el máximo beneficio de las capacidades de cada trabajador, el cumplimiento de metas y objetivos definidos dentro de la estrategia organizacional y la acción individual y colectiva con los sistemas y procesos organizacionales (Aguinis y Kraiger, 2009).

Por las razones apuntadas el desempeño de tareas tendrá sus efectos sobre la organización a la que los trabajadores pertenecen, no sólo en términos económicos, en particular sobre la producción y su respectiva calidad, sino en la adaptación a la estructura de la organización, asumiendo cada vez más una mayor importancia.

El desempeño de tareas debe de ser reforzado a través de una participación efectiva de los trabajadores la cual se puede llevar a cabo mediante un proceso de aprendizaje, como indica Losa (2002). En este sentido también Seixo (2007) señala que la asignación previa de tareas y la definición de objetivos podrán tener consecuencias organizativas e incluso puede ser un estímulo para el aprendizaje colectivo.

Este autor señala que el desarrollo profesional de los trabajadores de la empresa implica un proceso continuo de aprendizaje que incorpora varias fases en las que el trabajador obtiene un conjunto de conocimientos y líneas de acción que le permiten desarrollar la capacidad para comprender los procesos y llevar a cabo las diversas tareas que se requieren. Esto puede influir positivamente en la motivación de los trabajadores debido a que proporcionan futuras expectativas profesionales.

### **3.2.2. La cualificación profesional**

La exigencia actual de un mundo cada vez más globalizado influye en la necesidad de una mejor preparación de los trabajadores para el mercado de trabajo. Esto influirá en su relación con un conjunto de nuevos métodos y procesos de trabajo así como con las nuevas tecnologías. Para facilitar esta relación es necesario una mayor asimilación de conocimientos teóricos, técnicos y operacionales además de un mayor uso de tecnologías nuevas y más eficientes<sup>64</sup>. El concepto de cualificación se relaciona con una

---

<sup>64</sup> Disponible en:  
[http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Formar/Documents/Formar%202005/FORMAR\\_50.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Formar/Documents/Formar%202005/FORMAR_50.pdf) - último acceso el 12.06.2010.

preparación efectiva de los trabajadores a través de la adquisición de un conjunto de conocimientos que faciliten sus habilidades para la ejecución de funciones específicas requeridas por el mercado de trabajo<sup>65</sup>.

Para lograr tal preparación, Peretti (2004) sugiere la influencia de las políticas de formación en la adaptación de los recursos humanos de la empresa a las nuevas exigencias estructurales y condiciones laborales. La evolución no solamente de la componente tecnológica sino también del contexto económico en que las organizaciones se insertan requiere nuevas destrezas y habilidades.

Losa (2002) señala y clasifica un conjunto de habilidades y competencias que son posibles de obtener por los trabajadores, es decir, las competencias horizontales, verticales y en profundidad. Las competencias horizontales corresponden a una capacidad de aprendizaje de un gran número de tareas. Las verticales están relacionadas con la planificación, coordinación y formación. Finalmente las competencias de profundidad están relacionadas con un aprendizaje de una determinada área específica de la organización. Todas las competencias necesarias para llevar a cabo un conjunto de tareas solicitadas son posibles a través del conocimiento, como indican Bulut y Culha (2010), y la **formación** es una herramienta indispensable para la adquisición del mismo.

La importancia de la relación entre la cualificación, el conocimiento y su influencia en la competitividad de las organizaciones así como en las economías globales, es destacada en el estudio debido a Aghion y Howitt (2009)<sup>66</sup>. Según estos autores existe una relación de las principales teorías económicas y sus procesos de crecimiento, así como entre el crecimiento de las economías y la existencia de un capital humano cualificado. El estudio empírico muestra algunas conclusiones sobre la importancia de la cualificación, señalando que:

- Las personas más cualificadas tienen más probabilidades de acceder a buenos empleos;

---

<sup>65</sup> Disponible en:

[http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Formar/Documents/Formar%202007/FORMAR\\_58.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Formar/Documents/Formar%202007/FORMAR_58.pdf) - último acceso el 8.10.2010.

<sup>66</sup> Disponible en: <http://pt.scribd.com/doc/38397113/Combate-BQP-Roberto-Carneiro> - último acceso el 2.2.2011.

- La reducción de la vulnerabilidad al desempleo de larga duración por parte de los activos más cualificados frente a los que tienen menos cualificación;
- Existe correlación entre el nivel de cualificación y la iniciativa empresarial así como con la propensión al auto-empleo;
- Existe una relación del nivel de cualificación con la generación de nuevos puestos de trabajo ricos en conocimiento.

### **3.2.3. La responsabilidad en la realización de tareas**

Buller y McEvoy (2012) señalan la importancia de que los trabajadores se preocupen por el desarrollo de sus tareas laborales. La responsabilidad es así considerada como una actitud que implica una obligación y empeño en la realización, de la mejor forma posible, de determinadas funciones previamente asignadas. Por lo tanto implica una capacidad de respuesta ante las acciones desarrolladas.

La responsabilidad debe existir tanto en el desarrollo de las tareas exigidas como en las autónomas. En el primer caso, el grado de responsabilidad se refiere a la importancia de los errores probables que deban practicarse y, en el segundo caso, se refiere a la importancia de las decisiones e iniciativas que deben adoptarse (Cardon y Stevens, 2004; Aguinis y Kraiger, 2009).

El concepto de responsabilidad en el trabajo abarca un conjunto mayor de aspectos (Peretti, 2004), incluyendo:

- Llevar a cabo el compromiso con las tareas que se realizan;
- Preocupación en cumplir con los plazos estipulados para las diferentes actividades necesarias;
- Persistencia en la resolución de los problemas y dificultades;
- Disponibilidad para la realización de las tareas propuestas;
- La correcta aplicación de los conocimientos adquiridos;
- Preocupación por ampliar los conocimientos y experiencias profesionales para satisfacer las necesidades de los servicios a realizar;

- El cumplimiento con las directrices y procedimientos establecidos en la organización.

Por tanto, es de destacar la creciente necesidad de un compromiso y desempeño de los empleados, adoptando una actitud y una conducta responsable en el trabajo que les lleva a tener en cuenta los nuevos compromisos y exigencias.

El papel de los trabajadores es reforzado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001b) como importante para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. El hecho de ser considerados como partes interesadas en el proceso de desarrollo organizacional hace que también tengan que contribuir con obvia responsabilidad, ya que esto influirá en la calidad del trabajo, en la productividad y en los resultados obtenidos tanto a nivel individual como para la propia organización.

#### **3.2.4. La progresión en la carrera profesional**

Losa (2002:79) define la carrera profesional como un camino, un conjunto de etapas que incluyen el desarrollo de determinadas tareas con mayor impacto o un alto grado de importancia, lo cual se traduce en un desarrollo profesional efectivo.

La alteración de la carrera profesional permite al trabajador un conjunto de oportunidades que influyen su desempeño, dando significado e importancia a su trabajo. La evolución de la carrera, de acuerdo con Seixo (2007), supone asumir un conjunto de responsabilidades y posiciones diferentes, de mayor exigencia y complejidad, necesitando nuevos conocimientos y competencias. Sin embargo, esto conduce a una mayor acumulación de experiencias con un aspecto beneficioso para el trabajador, lo cual se traduce en su crecimiento personal y valoración profesional.

Mencionado autor apunta algunas evidencias que pueden motivar alteraciones en la posición de los trabajadores en la estructura organizacional, incluyendo:

- Desempeños superiores en la posición que el trabajador ocupa;
- Motivación y compromiso en asumir nuevos desafíos;

- Participación en experiencias relevantes que han permitido la adición de valor para la organización;
- Potencial para el desarrollo;
- Conocimientos del negocio o de la actividad y de la dinámica de los negocios;
- Perfil de competencias adecuados.

Otro aspecto que incide en la carrera profesional del empleado es la obtención y retención de conocimientos. En este sentido, la formación ayuda como una fuente de obtención de mejores condiciones profesionales (Losa, 2002).

Aguinis y Kraiger (2009) también se refieren al dominio de algunas tareas lo que permite la progresión y promoción en los niveles jerárquicos existentes en la organización. El conocimiento de las funciones inherentes y las habilidades necesarias a nuevas funciones son los requisitos que se corresponden a la clave de evolución en la carrera (Bulut y Culha, 2010; Collier et al., 2011). Por último, la influencia de las prácticas de **formación** en los ascensos por mérito en las empresas, indica un impacto de estas prácticas en los “procesos y métodos de gestión de recursos humanos” (DGEEP, 2007).

### 3.2.5. La movilidad del empleado

Se entiende por movilidad profesional o laboral, la frecuencia con que los trabajadores cambian de empleo<sup>67</sup>. La movilidad laboral presenta un conjunto de ventajas<sup>68</sup> para las economías nacionales, tales como la circulación de la mano de obra y el equilibrio del mercado de trabajo y, por lo tanto, es importante porque puede ser visto como una manera de luchar frente al desempleo. En un contexto de globalización es importante fomentar esta práctica, ya que la movilidad laboral permite obtener economías con más éxito y dinámicas (Winters et al., 2009).

---

<sup>67</sup> Disponible en: [http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p\\_cot\\_id=1808&p\\_est\\_id=11399](http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=1808&p_est_id=11399) – último acceso el 2.4.2011.

<sup>68</sup> Disponible en: <https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/430/1/10-17%20FCHS04.pdf> – último acceso el 2.4.2011.

La movilidad profesional incluye “acciones de promoción del desarrollo de las competencias” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002c:6). De acuerdo con la Comisión, estrategias de refuerzo e incentivo a la movilidad laboral junto con las estrategias de aprendizaje a largo de la vida son fundamentales con objeto de alcanzar el pleno empleo. En este sentido la adquisición de nuevas competencias y la realización de nuevas experiencias permiten beneficiar no solamente a los propios trabajadores sino también a las propias organizaciones.

La movilidad implica entonces una continuidad en la formación y cualificación acompañando las diversas transformaciones que existen en el mercado de trabajo, las cuales dependen de las “nuevas tecnologías, la innovación y la ciencia” (Aguinis y Kraiger, 2009:459).

De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2002c) existe la necesidad de la adaptación de la **formación** a los requisitos del mercado de trabajo, la promoción del aprendizaje a lo largo de la vida y de las competencias. La Comisión se refiere también a otro tipo de problemas con que la movilidad laboral se enfrenta, cual es la existencia de determinados condicionantes familiares y sociales.

En el marco del programa *Portugal 2020 – Programa nacional de reformas*<sup>69</sup>, en relación con la *Estrategia Europa 2020*, se asume la importancia de una sociedad basada en el conocimiento y en la innovación generadora de una mayor competitividad de la economía.

En este plan se proponen medidas concretas utilizando algunos indicadores. El primer indicador es el conocimiento, incluyendo los altos niveles de los índices educativos medios, la promoción del aprendizaje a lo largo de la vida y la movilización de los ciudadanos en la sociedad de la información y el conocimiento.

---

<sup>69</sup> Disponible en:  
<http://www.planotecnologico.pt/InnerPage.aspx?idCat=18&idMasterCat=17&idLang=1&idContent=3277&idLayout=6&site=planotecnologico> – último acceso el 12.4.2011.

### **3.2.6. La calidad del trabajo**

Según Grönroos (2007) la calidad del trabajo producido es cada vez más una necesidad en los tiempos actuales. En este sentido, la concepción y la producción de tareas deben de ser realizadas de forma diferente, con mayor compromiso y con la adopción de nuevos comportamientos por parte de todos los trabajadores de la organización.

La calidad incluye diversos aspectos como la formalidad, operacionalidad, fiabilidad así como también el control y la respectiva vigilancia. La preocupación y un esfuerzo concreto en la calidad del trabajo se reflejará en el nivel de los procesos operacionales, de la productividad organizacional y por consiguiente en la obtención de resultados (Sousa, 1999; Neely et al., 2005; Jorge, 2006b).

Según el DGEEP (2007) la calidad del trabajo está determinada por una larga duración del contrato de trabajo. La calidad se refleja en un alto grado de satisfacción en la relación empleado empleador, circunstancia que puede ocurrir a través de una mayor adaptabilidad del trabajador a sus tareas y funciones, regido por la dinámica del Capital Humano (Ittner y Larcker, 2003; Davenport, 2007; Arnold et al., 2011).

Otro aspecto influyente en la calidad del trabajo es señalado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2007), indicándose las mejoras en las competencias de la mano de obra. Tales competencias van a permitir que los recursos humanos sean más eficientes obteniendo por tanto mejores resultados. La especialización de la mano de obra, con su acumulación de conocimientos, permite una mejor utilización de los factores productivos y un mayor crecimiento económico.

Este análisis también se apoya en un estudio europeo realizado por el Eurofund en 2010<sup>70</sup> con respecto al acceso a la formación, considerando uno de los aspectos que influyen en las condiciones de trabajo y a su vez en la calidad del mismo.

---

<sup>70</sup> Disponible en: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm> - último acceso el 18.4.2011.

### **3.2.7. El reemplazo en el trabajo**

Otro efecto a destacar es la influencia del capital humano en la fidelidad al trabajo. Esta fidelidad puede manifestarse por un aumento de la empleabilidad efectiva de los trabajadores, como ha mencionado el DGEEP (2007).

Según Grant (1991) la característica del reemplazo en el trabajo se asocia a una transferencia imperfecta de los recursos limitando la posibilidad de la imitación del éxito de la organización. Esta característica es importante porque permite a los recursos existentes en la empresa mantener determinadas características que ayudan en el desarrollo de tareas mejorando su competitividad.

Barney (1991) también se refiere a aspectos tales como la escasez de los recursos y su valoración como posible fuente de ventajas competitivas. Un aspecto importante que determina la existencia de ventajas para la organización es el hecho de existir competidores que no tienen estos recursos y que no llegan a adquirirlos. El reemplazo en el trabajo es asociado entonces a una valorización de los recursos que pasa por el aumento de sus capacidades distintivas, es decir, por sus habilidades a través del conocimiento. Este aspecto es destacado por la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2008:5), cuando se refiere a la importancia de las organizaciones para proporcionar nuevas habilidades a sus trabajadores con el fin de “retenerlos” en la organización.

Más allá de este aspecto, la retención de los trabajadores tiene otros efectos importantes para la economía y para los respectivos trabajadores, tales como la influencia en la reducción de los períodos de desempleo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2010a). Uno de los objetivos de la Comisión es la promoción del llamado crecimiento inclusivo, lo que favorece una economía con niveles altos de empleo.

### **3.2.8. La productividad**

El conocimiento del comportamiento de la actividad económica viene a ser cada vez más objeto de estudio dada su importancia y reflejo en el nivel de la economía de un país. Con objeto de profundizar en ese conocimiento es relevante analizar las variables

económicas que pueden contribuir a ello (Dorado y Sanz, 2002). De acuerdo con estos autores, se incluyen en estas variables la **Productividad**, presentándose como un factor clave para medir la eficiencia y la evolución de los sectores económicos, o de la economía en su conjunto, así como el estudio de determinados problemas tanto económicos como sociales, tales como la afectación de los recursos, la eficiencia productiva, el nivel de vida o la mejora de la competitividad.

La competitividad de las empresas, de acuerdo con el *Informe Europeo de Competitividad*<sup>71</sup>, permite un aumento sostenible de los rendimientos reales y del nivel de vida de las regiones o naciones, y será alcanzada con un crecimiento de la **productividad**, conforme se indica por la Comisión de las Comunidades Europeas (2002b)<sup>72</sup>, “ya sea a nivel nacional o internacional, las empresas sólo serán competitivas cuando consigan un crecimiento sostenible de la productividad del trabajo y de la productividad total de los factores que les permita superar a otras empresas”. Estos hechos son significativos para el nivel de vida, dado que “un país que consigue un crecimiento de **productividad** fuerte y sostenible también registra un aumento rápido de su nivel de vida”. La productividad es así un punto central y motor de la competitividad y del bienestar a largo plazo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007), siendo relevante proceder al estudio de la misma de una forma más profunda.

Diversos autores han procurado, en los dos últimos años, estudiar el concepto de productividad empresarial. Presentamos en la tabla inferior (tabla nº 17) un conjunto de definiciones así como algunas ideas claves en torno a este concepto.

**Tabla nº 17:** Los conceptos de la productividad

Autor	Conceptos	Ideas Clave
OCDE (2001)	La productividad es el cociente obtenido dividiendo un output por uno de los factores de producción.	Cociente
Ojasalo (2003)	Grado de ocupación de los factores productivos.	Grado
Carlaw y Lipsey (2003)	Fuente de rendimientos y crecimiento económico.	Crecimiento

<sup>71</sup> Disponible en:

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/competitiveness\\_report\\_2001/](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/competitiveness_report_2001/) - último acceso el 25.08.2010.

<sup>72</sup> Disponible en: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/industry/n26027\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/industry/n26027_pt.htm) – último acceso el 11.08.2010.

Tangen (2005)	Concepto multidimensional de la eficiencia, capacidad y de producción.	Multidimensional
Park et al. (2005)	La productividad puede ser simplemente una asociación entre una salida y una entrada.	Asociación
Hagedorn y Manovskii (2011)	Relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para alcanzar esta producción, o sea una relación entre la cantidad o el valor de la producción y la cantidad o el valor de los factores utilizados.	Relación
Fuentes-Castro (2012)	Indicador de eficiencia del funcionamiento de determinado sistema.	Indicador

**Fuente:** Elaboración propia

El concepto de **productividad**, según Dorado y Sanz (2002), se relaciona con el de Producción, siendo conceptos paralelos en los que se pueden encontrar puntos en común a pesar de que existan también algunas diferencias. La Producción, bruta o líquida, es un concepto cuantitativo mientras que la **productividad** es un concepto asociado a la relación entre cantidad y cualidad (Ojasalo, 2003). Así, siendo la **productividad** un concepto de mayor amplitud, abarca una relación entre productos (bienes y servicios) y ciertos factores de producción (esfuerzos y sacrificios) que contribuyen para su producción.

La preocupación por el análisis del estudio del concepto de **productividad** ha sido creciente a lo largo del tiempo. Históricamente su importancia ha estado asociada a la relación con el crecimiento económico (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007). Alcanzó un creciente interés especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, donde las principales razones están relacionadas con alcanzar una mejor utilización de los recursos con vistas a la obtención de mejores y más rápidos resultados. Este interés fue acompañado por una evolución en el número de estudios sobre el concepto, pudiendo identificarse esencialmente tres fases evolutivas:

- i) La **primera**, en las décadas de los años 40 y 80 del siglo XX, siendo el concepto de la productividad objetivo de numerosos estudios, presentando una característica común en el intento de ser clarificado (Park et al., 2005). Así esta fase se caracteriza por un predominio de estudios acerca de lo que debe de ser la productividad.
- ii) Una **segunda** fase, en las dos últimas décadas del siglo XX, muestra un enfoque esencialmente en el análisis de la productividad y su modo de gestión, surgiendo así

diversos estudios, configurando una fase más metodológica, con el objetivo de obtener aumentos de aquélla.

iii) Finalmente una **tercera** fase, esta vez empírica, cuyos resultados dan a conocer lo que es la productividad. De acuerdo con Ferreira y Torres (2005), han sido desarrolladas investigaciones a través de equipos de trabajo enfocando mediciones de este concepto por sectores de actividad, utilizando cada vez más softwares estadísticos que permiten el tratamiento de un volumen grande de información.

Aunque con el presente estudio no se pretende medir en concreto la productividad buscamos desarrollar algunos aspectos que podrán proporcionar efectos generadores de la misma.

Conforme indican Carlaw y Lipsey (2003:460), medir los efectos de la **productividad** es algo complejo en la medida en que envuelve un cierto grado de subjetividad en los presupuestos utilizados. Según estos autores la **productividad**, calculada tanto de una forma global como de una forma particular, presenta algunas dificultades. La medición de una forma global tiene que tener en cuenta las influencias externas, concretamente en la relación entre la empresa y su “medio circundante”, y la medición de la **productividad** de los factores individualmente tiene que tener en cuenta la existencia de un conjunto de relaciones causa-efecto entre los diversos factores productivos, lo que hace que estos factores interactúen dinámicamente.

Tangen (2005) indica también las dificultades en la construcción de un indicador de la **productividad** con base en la integración de variados componentes de la medida de esa misma **productividad**, siendo común la utilización de indicadores que relacionan la producción medible con cada uno de los factores de producción más fácilmente cuantificables, considerados por separado. Por otra parte Park et al. (2005:775) mencionan que este análisis de la productividad, atendiendo a la “relación entre los outputs y los inputs”, podrá ser visto de una forma global (**productividad** global) o individual (**productividad** parcial) en términos de factores.

Otra perspectiva de medición de la **productividad** está relacionada con la forma de ser abordada, pudiendo existir un enfoque más tradicional y otro más dinámico (Observatorio de Empleo y Formación Profesional, 2000).

El enfoque tradicional corresponderá a un aumento de producción de determinado bien, manteniendo sus características inalteradas, siendo un crecimiento de recursos proporcional, es decir, en función de una eficiencia en la utilización de los recursos. El enfoque dinámico podrá ser obtenido con la introducción de nuevos productos, con nuevas funcionalidades, configuraciones o formas de distribución de los productos y también con niveles más eficientes de los recursos existentes.

El presente estudio incidirá sobre el segundo enfoque, es decir el dinámico, pero relacionado con nuevas condiciones que los recursos de la empresa tienen y que les permiten una mayor eficiencia, traduciéndose en niveles superiores de **productividad**. Así, sigue los estudios de Lopes (2005) así como de Santos y Silva (2005) estudiando la **productividad** como el resultado de la contribución de diversos factores, entre los cuales se encuentra la **formación**, reflejando así “la eficiencia del trabajo combinada con la cantidad y la calidad de otros factores de producción”.

La Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas (2007:4) destaca la **productividad** como “motor fundamental de la competitividad y del bienestar a largo plazo”. Sus efectos permitirán lograr beneficios y ganancias no solamente para los individuos, sino para las empresas y las economías nacionales. Su crecimiento está asociado al desarrollo de los elementos relacionados con el conocimiento, concretamente la investigación y el desarrollo, la innovación, la educación y la formación. La misma idea es compartida por Canton (2007). Este autor señala que los efectos de los niveles de cualificación de la mano de obra en la empresa se reflejan en la **productividad** en el trabajo.

De acuerdo con los datos estadísticos de la Unión Europea<sup>73</sup>, teniendo en cuenta la medida de la productividad del PIB y algunos datos referentes a los trabajadores,

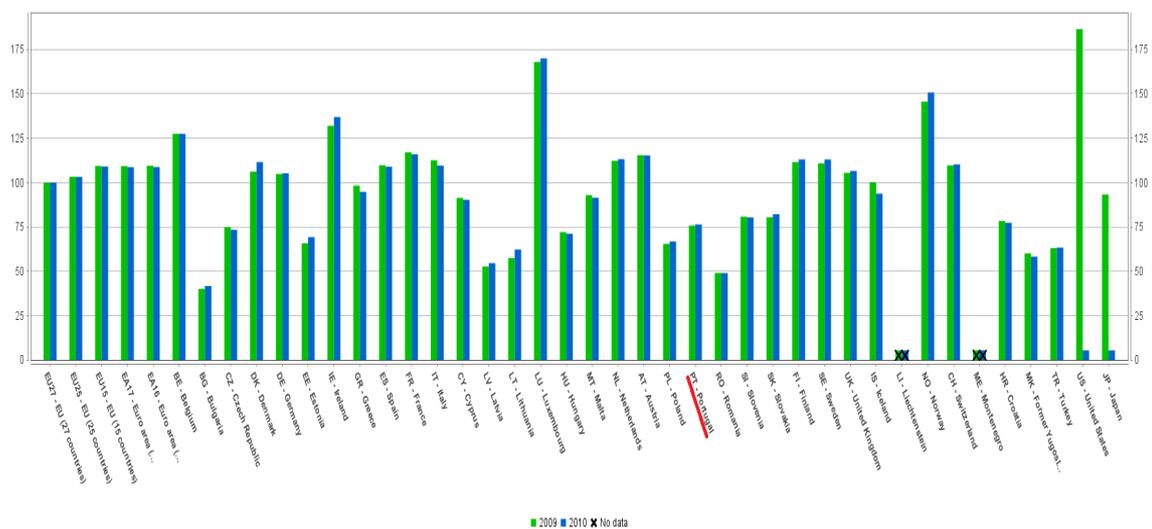
---

<sup>73</sup> Disponible en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> – último acceso el 15.12.2011.

comparando la evolución de la productividad portuguesa entre 1996 y 2010, a pesar de que se observa una ligera convergencia, la productividad portuguesa presenta valores inferiores a la media de la unión europea. Lopes (2005) en su estudio llegó a la conclusión que un activo portugués trabaja más horas y produce menos por cada hora trabajada, significando que “Portugal compensa la baja **productividad** horaria con la utilización intensiva del trabajo”.

Las figuras siguientes representan una comparación entre varios países, la productividad de la mano de obra en términos de PIB (Producto Interior Bruto), tanto por empleado como por hora de trabajo, informando para el año de 2009 y 2010. El análisis de la figura permite concluir además la existencia de una baja **productividad** portuguesa, cerca del 76% de la media de la Unión Europea para la **productividad** del trabajo por empleado y 75% para la **productividad** por hora trabajada. Globalmente la **productividad** encontrada además se sitúa por debajo de la media europea, a pesar de tener una tendencia a una cierta convergencia.

**Figura nº 8:** La Productividad del trabajo por empleado

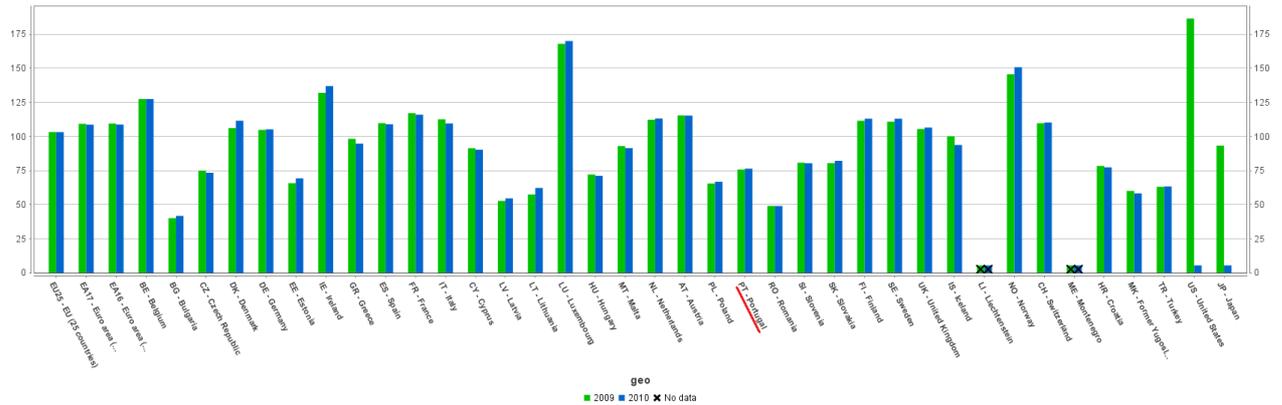


**Fuente:** Eurostat (2011)<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Disponible en:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsieb030&language=en&toolbox=data> – último acceso el 15.12.2011.

**Figura nº 9:** La Productividad del trabajo por hora trabajada



**Fuente:** Eurostat (2011)<sup>75</sup>

Se concluye que la competitividad de las empresas está significativamente afectada por la calidad de la mano de obra, contribuyendo a ello el nivel de escolaridad de los trabajadores, su capacidad de adaptación al mercado de trabajo, la **formación** adquirida a lo largo de la vida activa, así como otros factores (Lopes, 2005). Esta idea también es reforzada por Azevedo y Goes (2006), defensores del desarrollo de una dinámica intensa de formación a lo largo de la vida, como forma propuesta para mejorar el desempeño del sistema educativo portugués.

Lopes (2005) también hace referencia al estudio promovido por la consultora McKinsey & Company de 2003, con la coordinación del Ministerio de Economía y con otros ministerios portugueses, designado por “*Portugal 2010 – Acelerar el crecimiento de la productividad*”<sup>76</sup>, concluyendo este estudio con que existe una diferencia en la **productividad** de Portugal de cerca de la mitad de la media de los países europeos más productivos, siendo responsable de cerca del 16% de esa diferencia los aspectos estructurales, no siendo resoluble por la vía económica, el 12 % de la diferencia asociada a un menor rendimiento per cápita y la restante diferencia, es decir, el 72% explicable por factores no estructurales capaces de resolución mediante actuaciones de política económica.

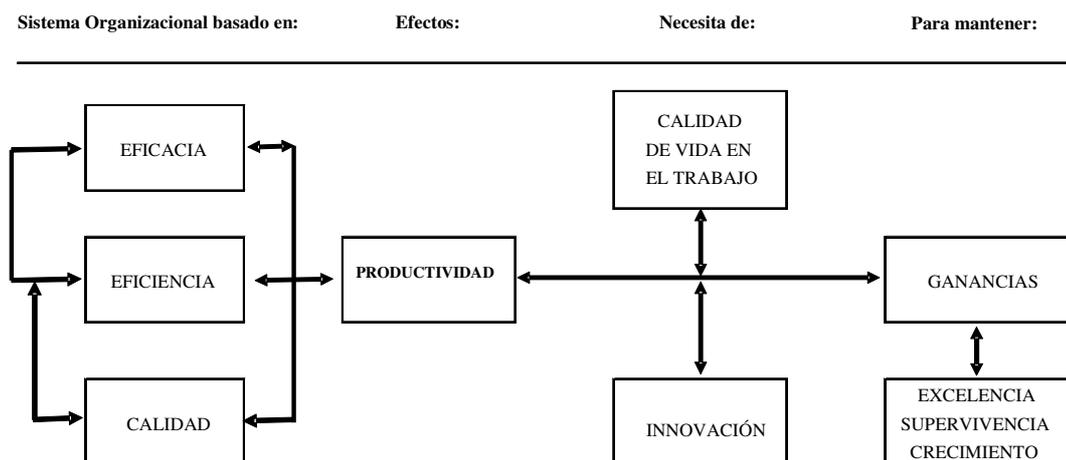
<sup>75</sup> Disponible en:  
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsieb040&language=en&toolbox=data> – último acceso el 15.12.2011.

<sup>76</sup> Disponible en:  
[http://www.mckinsey.com/locations/Lisbon/Know\\_how\\_e\\_publicacoes/Publicacoes\\_da\\_McKinsey/Relatorios%20e%20artigos/~/\\_media/Reports/Lisbon/Portugal2010.ashx](http://www.mckinsey.com/locations/Lisbon/Know_how_e_publicacoes/Publicacoes_da_McKinsey/Relatorios%20e%20artigos/~/_media/Reports/Lisbon/Portugal2010.ashx) – último acceso el 10.07.2010.

Referido estudio apunta como aspectos que motivan las diferencias en **productividad**, el no cumplimiento de obligaciones por parte de los agentes económicos, la inadecuación de la reglamentación de la promoción del buen funcionamiento del mercado, dificultades en el ordenamiento del territorio, insuficiencias en la Administración Pública, rigidez en la legislación laboral, una herencia industrial pesada con tendencia para una industria de pequeña escala y una tendencia al posicionamiento de actividades de reducido valor añadido. La eliminación del conjunto de estos obstáculos, por medio de la implementación de acciones y de medidas eficaces podrá contribuir a estimular la **productividad** de los factores productivos con impacto en el crecimiento económico.

Las empresas tienen que desarrollar estrategias que promuevan una capacidad de innovación que es fundamental para ganar los desafíos de la competitividad (Porter, 2002). Así algunas de las diversas estrategias que éstas pueden desarrollar, se relacionan con el presente estudio, es decir, están relacionadas con la promoción de un ambiente motivador y de calidad envolviendo al trabajador, creando un clima de bienestar y proporcionando condiciones adecuadas de trabajo, conforme se recoge en la figura siguiente (figura nº 10):

**Figura nº 10:** La eficiencia y la productividad



**Fuente:** Elaboración propia con base en Muller (1999)<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Disponible en: [www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/99\\_GPAD\\_AD.ppt](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/99_GPAD_AD.ppt) - último acceso el 15.03.2010.

De acuerdo con la figura, Muller (1999) señala que la empresa deberá promover junto con sus trabajadores, condiciones que les permitan mantener una eficiencia productiva que conducirá inevitablemente a la organización a una excelencia, supervivencia y crecimiento. Estas condiciones influyen directamente en la eficacia de las personas que la componen, a lo que mencionados autores se refieren indicando que cuanto mejores sean mejor será la organización, es decir, el aprendizaje y desarrollo de las personas motiva el desarrollo organizacional. La misma idea es señalada por otros autores, en medida que la forma de actuación de los colaboradores se traduce en una forma de actuación de la propia organización (Marrewijk y Timmers, 2003; Dentchev, 2004; Cornelius et al., 2008; Scherer y Palazzo, 2011). La misma obtiene ventajas que influyen en su rentabilidad y por consiguiente en la supervivencia, expansión de la actividad y remuneración de los capitales invertidos.

### 3.2.9. La satisfacción en el trabajo

La satisfacción representa una actitud importante, estando relacionada con ciertas situaciones o experiencias como resultado de la actividad desarrollada por los empleados de la empresa (Ittner y Larcker, 2003). Podrá proceder de varias fuentes, tales como de la naturaleza del trabajo desarrollado, su supervisión, con las recompensas atribuidas, oportunidades de promoción o relaciones con otros trabajadores, como se muestra en la siguiente figura (figura nº 11).

**Figura nº 11:** La importancia de la satisfacción en el trabajo



**Fuente:** Saari y Judge (2004)

Según la figura podrá existir una influencia de la satisfacción en el entorno del trabajador con la empresa, a través de su lealtad y la identificación con los objetivos de la organización y un refuerzo en su desempeño. Existen algunos aspectos que contribuyen a ello como las capacidades de los trabajadores junto con su **formación**.

Otros autores comparten este punto de vista y sugiere que la aproximación a la empresa a través de diversas formas, incluyendo la **formación**, permite a los trabajadores definir una predisposición favorable hacia su trabajo y por el cumplimiento de sus obligaciones laborales (Losa, 2002, Schuler y Jackson, 2005; Apolinário 2010). Con base en la satisfacción obtenemos un mayor compromiso con la empresa que se beneficia con el aumento de la relación empresa-empleado (Ittner y Larcker, 2003).

La **formación** permite satisfacer las necesidades de los trabajadores en la medida en que proporciona satisfacción personal y profesional, al obtener un conjunto de conocimientos que les permitan realizar su trabajo con más calidad, volviéndose más cualificados, permitiéndoles nuevas capacidades de trabajo y la realización de lo mismo con más calidad. De acuerdo con Simões y Cotrim (2006)<sup>78</sup>, la competencia de trabajo incluye el conocimiento, el saber hacer y la necesidad de aprender a lo largo de la vida, que a su vez influirán en los valores, actitudes y motivaciones del trabajador reflejándose en el desarrollo del trabajo del mismo. Por el contrario, la insatisfacción genera absentismo, baja velocidad, rotación y conflicto.

La influencia de la satisfacción en la motivación de los trabajadores también es señalada por Sousa (1999:140) cuando el autor describe los principales “enfoques” relacionados con la gestión de los recursos humanos que afectan a la motivación. Las teorías de Maslow (Sousa, 1999) refieren la relación de la satisfacción con determinadas necesidades como base importante para lograr la finalización y mejora de todo el potencial de cada trabajador (figura nº 12). De acuerdo con esta teoría, la seguridad en el lugar de trabajo, en particular con la estabilidad del empleo refuerza la necesidad de garantizar ciertas condiciones y oportunidades a los empleados para que se sientan satisfechos.

---

<sup>78</sup> Disponible en: <http://www.universitas.pt/catalogo/ficheiros/Ergonomia2Alunos-ISEC2006.ppt> - último acceso el 25.03.2010.

**Figura n° 12:** Las necesidades y la satisfacción en el trabajo



**Fuente:** Pirámide de Maslow basada en Sousa (1999)

Otra teoría que hace referencia a los factores de Herzberg (Brilman, 2000) analiza el proceso de la satisfacción de una manera más simplista. La satisfacción del empleado lleva a un mejor desempeño y no a una disminución de su motivación y, por lo tanto, una disminución en su rendimiento. Asociado con la satisfacción surgen ciertos factores que aumentan el grado de satisfacción, como se indica en la figura siguiente (figura n° 13).

**Figura n° 13:** Los factores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo



**Fuente:** Elaboración propia con base en Brilman (2000)

El autor señala la importancia de las tareas atribuidas al trabajador y su relación con la calidad de vida y del trabajo, una vez que maximiza el grado de satisfacción de los trabajadores.

Otras teorías se centran en aspectos del comportamiento de las organizaciones, como es el caso de la teoría de los tipos de personalidad de McClelland (Brilman, 2000) o de las expectativas de Vroom (Peretti, 2004). La primera pone de manifiesto el papel de la organización en prestar atención a la adecuación del trabajo y las correspondientes tareas asignadas al trabajador pues esta combinación determina su compromiso y dedicación. La segunda señala la importancia de la creación de expectativas favorables para los trabajadores mediante el logro de objetivos y retribuciones adecuadas.

Según los datos del *Observatorio Nacional de Recursos Humanos* la satisfacción del trabajo influye en la lealtad y en el compromiso con las entidades empleadoras<sup>79</sup>. Uno de los aspectos destacados en el estudio realizado por este observatorio está relacionado con las razones presentadas por los trabajadores del sector privado para el grado de satisfacción y lealtad, destacándose el papel de la **formación** relacionada con diversos aspectos organizacionales, es decir, permitiendo una mayor eficacia en la relación con los clientes y en el tratamiento de reclamaciones.

En general hemos hablado a lo largo de este capítulo de cómo la **formación** contribuye al logro de un beneficio para la organización, a partir de la consideración de una serie de aspectos que determinan e influyen la composición y características propias de su **capital humano**. En este sentido, los cambios de naturaleza cualitativa que se han puesto de manifiesto tendrán su importancia, no sólo de una forma directa en el capital humano sino también de una manera indirecta y cuyo reflejo se encuentra en el nivel de desempeño.

Tras terminar el análisis de los factores relacionados con la formación y su repercusión en el capital humano de la organización, el trabajo continúa con un enfoque del **desempeño** empresarial, buscando observar tanto su importancia como su pertinencia, así como procediendo a examinar algunos de los instrumentos y herramientas que permitan su medición.

---

<sup>79</sup> Disponible en: [http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2010/DIRIGIR\\_111.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2010/DIRIGIR_111.pdf) - último acceso el 12.05.2011.

# **CAPÍTULO 4 - EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL**

## 4.1. Introducción

En este capítulo nos ocuparemos del **desempeño** empresarial y su relación con los dos conceptos discutidos anteriormente, es decir, la **RS** y el **Capital Humano**. Es importante abordar este relevante concepto pues uno de los objetivos de este estudio es determinar el impacto que la conducta de las empresas tendrá en la actividad económica. Vamos a abordar el concepto teórico subyacente al **desempeño** empresarial, identificándolo y distinguiendo las diferentes formas de medirlo.

Hoy en día las empresas enfrentan una serie de retos, es decir, hacen frente a una alta competencia. Esto determina su forma de organización, una vez que internamente se exigen en su gestión un conjunto de herramientas que pueden proporcionar información y asesoramiento sobre determinados aspectos de su actuación. Esta información es considerada estratégica, ya que su supervivencia, crecimiento y desarrollo depende de este tipo de datos.

El **desempeño** empresarial se puede definir como el resultado de la conducta del negocio o la cuantificación de la acción empresarial determinado por una serie de factores endógenos y exógenos en un período concreto (Neely et al., 2005). Pacheco y Almeida (2005) indican que el concepto de desempeño está asociado a realizar las cosas de forma buena y acertada. De acuerdo con Perin y Sampaio (2004:76) la investigación sobre el desempeño de las empresas ha aumentado, no sólo de una forma académica sino también empresarial, ya que hay un creciente interés en la comprensión de las razones que influyen en su “existencia, modificación o desarrollo”. Los autores también refieren la dificultad de encontrar un concepto único de desempeño ya que el mismo puede incluir ciertos aspectos o particularismos al existir diferentes ópticas de análisis o de estudio. Por ello, es frecuente encontrar numerosos conceptos de **desempeño**.

En un sentido más general el **desempeño** se asocia a la eficiencia empresarial. Este concepto se relaciona con un proceso de evaluación para los diferentes resultados obtenidos por la empresa, resultante de su toma de decisiones. Expresa las diversas actividades desarrolladas por la empresa, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Éstas deben ser evaluadas para obtener un conjunto de información

necesaria para su gestión (Lima y Corrar, 2006). Los autores señalan que todos los aspectos relacionados con la actuación de las empresas están sujetos a la medición, ya que es importante verificar y comparar determinados objetivos previstos con los realizados.

Para ser más concretos, estamos hablando de algunos aspectos en determinadas áreas específicas bajo la responsabilidad de algunos directivos, o el desempeño asociado a determinados aspectos económicos y financieros, o de algunas actividades relacionadas con los productos o servicios específicos o también el desempeño de determinadas actividades relacionadas con funciones y posiciones específicas de la empresa.

Con el tiempo, la preocupación por el desempeño de la empresa ha sido una constante y su peso cada vez es mayor en un ambiente más competitivo (Sirgy, 2002). La supervivencia, crecimiento y desarrollo de las empresas se mide de una forma constante y rápida a través de sus actividades. Esto requiere el establecimiento y gestión de la información sobre aquellas (Sousa, 1999).

En cuanto a la evolución de esta necesidad podemos decir que está relacionada con el cambiante entorno competitivo de la empresa y su influencia en el interés cada vez mayor en la búsqueda de herramientas que pueden ayudar a los órganos de decisión en la gestión de las organizaciones. Según Neely y Bourne (2003) desde principios del siglo XX se desarrollan de manera intensa hasta los años 80.

Sin embargo, la existencia de nuevas adaptaciones y cambios en el entorno empresarial competitivo de las empresas significa que hay una necesidad de nuevos puntos de referencia y de análisis comparativo, ya que los existentes resultan inadecuados. Kennerley y Neely (2003) refuerzan esta idea explicada por la existencia de una creciente complejidad de las organizaciones y de los mercados en los que desarrollan sus actividades. Así los indicadores convencionales, es decir, puramente financieros, son limitados en la medida en que hoy las ventajas estratégicas obtenidas por la empresa se deben a determinados factores que no son susceptibles de medición utilizando estos indicadores tradicionales. Por tanto, su uso limita el potencial de análisis de la empresa (Moneva y Ortas, 2007a; Carvalho et al., 2008).

En cuanto a la evolución de los indicadores de **desempeño**, Franco-Santos et al. (2007) se refieren al desarrollo de la medición del desempeño en dos fases distintas.

La primera fase se extiende desde finales de 1880 hasta mediados de 1980 y se basa principalmente en indicadores financieros. La segunda fase abarca desde 1980 a la actualidad, en la cual los indicadores utilizados ya no se consideran suficientes y se han buscado otros nuevos que garanticen un nuevo tipo de medida en cuestiones empresariales, es decir, indicadores no financieros

El uso de diferentes indicadores de **desempeño** empresarial, de acuerdo con Sirgy (2002), varía con las diferentes perspectivas de las escuelas de negocios. El autor indica diferentes perspectivas de éstas, tales como las más tradicionales en contabilidad, haciendo uso de indicadores que revelan la eficiencia de los costes, o las financieras con el enfoque de medición con base en una perspectiva de futuro y no del pasado. Otras también, vinculadas al área de la gestión, recomiendan el uso de indicadores vinculados a los aspectos organizativos. Por otro lado, también algunos autores se refieren a la utilización del modelo de los stakeholders como fuente de orientación para medir el **desempeño** empresarial (Dentchev, 2004; Moneva y Ortas, 2007b; Castilla y Gallardo, 2008; Turkey, 2009; Lee, 2008; Wood, 2010; Chen y Delmas, 2011). Este enfoque busca comprender las necesidades de todos los stakeholders que influyen en la organización y que son influenciados por ella. También las escuelas tradicionales relacionadas con el Marketing tienden a recurrir a instrumentos de mercado desde una perspectiva de la influencia en las estrategias de negocio y de su “performance”.

Sin embargo, el cambio en las organizaciones hacia el uso de nuevos indicadores y sistemas de medición presenta una serie de obstáculos relacionados con algunos aspectos como la cultura organizacional, las capacidades internas de la organización, su tecnología, la disponibilidad de los recursos necesarios y las habilidades, la motivación para el cambio y el uso de nuevas medidas y herramientas (Kennerley y Neely, 2003).

Abordemos a continuación los mecanismos de medición del desempeño y su importancia.

## 4.2. La medición del Desempeño y su importancia

En un mundo cada vez más competitivo las empresas se enfrentan a enormes desafíos, por lo que se impone una constante búsqueda de ventajas competitivas. Su gestión y organización necesita de herramientas que les permitan controlar continuamente su actuación, es decir, que les revelen su conducta, su **desempeño**, permitiendo realizar diagnósticos, para facilitar el análisis y permitir una evaluación de la situación en que se encuentran. Para que esto sea posible debe hacerse una medición de los resultados obtenidos.

Neely et al. (2005) indican que la medición del desempeño se traduce en el proceso de cuantificación de las acciones de la organización. La misma es obtenida por medio de una determinación y verificación de datos que han ocurrido producidos por un conjunto de diferentes indicadores (Carvalho et al., 2008; Oliveira y Leone, 2008). Sousa (1999) y Larrinaga et al. (2002), también se refieren a las ventajas que la información proporcionada por estos indicadores otorga a las organizaciones, lo que les permite tomar decisiones y desarrollar mecanismos aumentando su actividad, competitividad y productividad.

Oliveira y Leone (2008:121) se refieren a la medición como un punto clave para el “mejoramiento” de la empresa, ya que permite conocer los objetivos de la organización, evaluar su progreso mediante la identificación de los desvíos que se producen. Para los autores, la conceptualización de la medición puede no ser una tarea fácil, ya que algunos aspectos del negocio son difíciles de cuantificar. Sin embargo, la búsqueda de una cuantificación de ciertas realidades y su traducción en indicadores específicos es una necesidad que permite la evaluación del **desempeño**.

Otros autores como Miranda y Silva (2002) señalan varias razones que llevan a las empresas a necesitar medir su “performance”, como el control de sus actividades y su planificación, el diseño, implementación y manejo de estrategias competitivas, identificar los desvíos y la verificación del alcance de la misión de la empresa.

La gestión empresarial debe ocuparse de la medición del desempeño, con el riesgo de que si no se hace no se está llevando a cabo una correcta gestión de la empresa

(Kaplan y Norton, 1993). Otro aspecto que es posible considerar para el análisis del desempeño, indicado por Neely et al. (2005), es la posibilidad de identificar oportunidades y amenazas, haciendo la gestión de sus puntos fuertes y sus debilidades. El diagnóstico es así facilitado contribuyendo a la implementación de determinadas medidas a fin de adoptar ciertos procedimientos y mejorar la actuación de las empresas.

El uso de un sistema de medición permitirá comprobar la adecuación del desempeño de la empresa, ya que de lo contrario el proceso de gestión se realiza a través de intuiciones, creencias y suposiciones (Oliveira y Leone, 2008). La toma de decisiones basada en información cierta y segura es un aspecto vital en la gestión empresarial (Avci et al., 2011).

En relación a la información utilizada por la gestión de las empresas, la estructura conceptual del *Sistema de Normalización Contable* Portugués de 2009<sup>80</sup> refiere el interés por un conjunto de datos contenidos en los modelos de las cuentas financieras previstas en el marco contable, así como otras adicionales de gestión para ayudar en “la planificación, la toma de decisiones y el control”. De acuerdo con este documento el análisis del **desempeño** empresarial es inherente a las tareas de gestión y también es relevante para el desarrollo de su actividad y para la formación de “juicios de valor” acerca de su eficacia en el uso de recursos adicionales. Esta idea se refleja en el pensamiento de Kaplan y Norton (1992:72), señalando los autores que “lo que podemos medir será lo que hemos logrado”. Oliveira y Leone (2008) señalan la pertinencia de utilizar este tipo de información ya que la empresa es un organismo multifuncional y dinámico, que desarrolla sus actividades en un ambiente globalizado inestable y competitivo, que necesita de una forma rápida cada vez mayor número de información, reforzando y contribuyendo al desarrollo de la misma.

Miranda y Silva (2002) van más lejos, poniendo de manifiesto los instrumentos de medición como las medidas de supervivencia estratégicas de la empresa. Carvalho et al. (2008:3) refieren también la importancia de un conjunto de nuevos instrumentos de medición, como forma de permitir un conjunto de información que puede ser transformada en “conocimiento” y que se pueda utilizar en la maximización de la

---

<sup>80</sup> Disponible en: [http://www.cnc.min-financas.pt/0\\_new\\_site/SNC/Aviso\\_15652\\_2009\\_EC.pdf](http://www.cnc.min-financas.pt/0_new_site/SNC/Aviso_15652_2009_EC.pdf)– último acceso el 15.11.2010.

riqueza. Este tipo de información debe permitir cuantificar nuevos criterios relacionados con el éxito empresarial.

También Neely et al. (2005) señalan la forma de medir la ejecución de las actividades de la organización, es decir el desempeño organizacional, a través del análisis de la eficacia y de la eficiencia del trabajo desarrollado en las empresas. Este trabajo culminará con la madurez y la experiencia del elemento humano de la organización. Según estos autores, la eficacia es asociada con el logro de objetivos y resultados, es decir, de hacer las cosas de forma correcta, mientras que la eficiencia resulta de la mejor forma de aplicar los recursos existentes correspondiendo a la ejecución de las cosas correctamente. El **desempeño** organizacional debe ser medido por la combinación de la eficacia y de la eficiencia.

Después de poner de manifiesto la importancia del desempeño hablaremos, a continuación, de algunas herramientas de medición del mismo.

#### **4.2.1. Herramientas de medición del desempeño**

La evaluación del desempeño se puede hacer a través de medidas o indicadores y otros instrumentos, como refieren Olivera y Leone (2008). Según estos autores las medidas representan características cuantitativas y cualitativas utilizadas para verificar o evaluar algún aspecto por comparación con un determinado nivel, mientras que los indicadores u otros instrumentos de medición son el resultado de una medida o un conjunto de medidas que permitan facilitar la comprensión del desarrollo de lo que se quiere evaluar.

En nuestra investigación no vamos a considerar la diferencia entre estos términos, y nos vamos a referir a estos indicadores o instrumentos de análisis del **desempeño** como una manera general de medir los objetivos establecidos.

Cochran y Wood (1984) refieren la falta de consenso con respecto a la medición del desempeño empresarial, y la existencia de una amplia gama de opiniones sobre los indicadores más eficaces para ese cálculo. Sin embargo, se pueden dividir en dos categorías: de retorno de la inversión y de retorno contable. El retorno de la inversión

hace referencia a una medición en la perspectiva de los accionistas y el retorno contable al impacto en la empresa por determinadas políticas implementadas. El uso de los indicadores financieros solamente no es unánime.

Porter (1989) también refiere algunos indicadores que deben de ser destacados en el análisis de crecimiento de la empresa en un mercado cada vez más competitivo y global, tales como la atención al cliente, a los procesos, a los colaboradores, a la imagen empresarial y a las condiciones financieras. Estos aspectos son fundamentales a la realidad económica donde opera la empresa y en su éxito empresarial. Rummler y Brache (1994) mencionan la necesidad de realizar análisis de desempeño empresarial a través de un conjunto de indicadores, pues la agrupación estratégica de éstos permite a los órganos de gestión actuar de forma eficiente cumpliendo metas trazadas. Por otra parte Drucker (2000) menciona la importancia de que los indicadores se relacionen con ciertas capacidades existentes en las organizaciones y con el dinamismo inherente a los grandes desafíos que enfrentan las empresas.

Una visión de los indicadores estratégicos en la empresa es propuesta por Brillman (2000:74). El autor indica un conjunto de indicadores en diversos dominios de su actividad de uso frecuente en la determinación del **desempeño** empresarial, describiéndolos como “estratégicos”, según se observa en la siguiente tabla (tabla n° 18):

**Tabla n° 18:** Indicadores estratégicos del desempeño

<b>Dominios</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>
Crecimiento	- Crecimiento de los mercados - Tasa de crecimiento de las actividades - Cuota de mercado
Innovación	- Plazo medio de lanzamiento en el mercado de nuevos productos - Porcentaje de nuevos productos o volumen de negocios - Porcentaje del volumen de negocios en Investigación y Desarrollo
Valor-Cliente	- Indicadores de satisfacción del cliente - Tasa de fidelidad - Competitividad y precio
Calidad	- Indicadores de calidad - Garantías
Gestión	- Rotación del personal - Porcentaje de los gastos de formación sobre los salarios
Medio Ambiente	- Tasa de incidentes

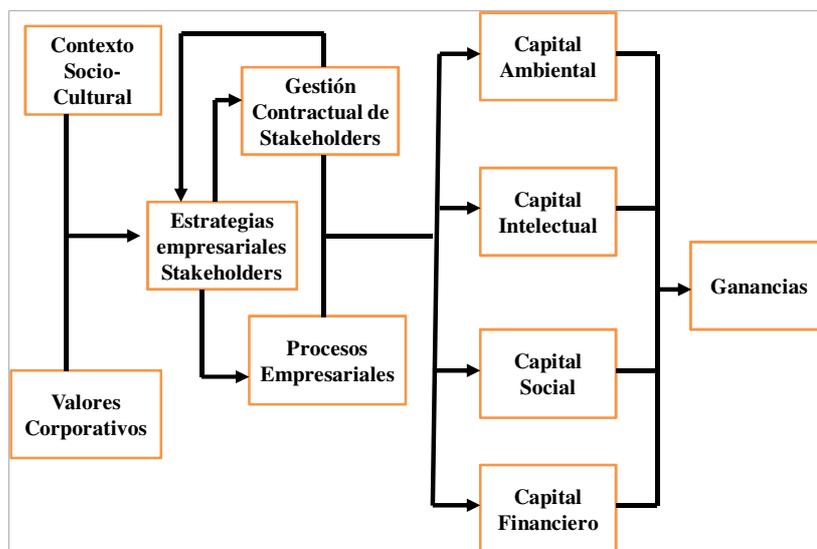
**Fuente:** Brillman (2000)

Por otro lado Miranda y Silva (2002) clasifican los indicadores de dos maneras: los absolutos y los relativos o índices. La primera categoría refleja determinados indicadores absolutos, y éstos pueden ser financieros o no financieros. La segunda categoría, los relativos, son el resultado de la comparación de dos o más medidas. Otros autores consideran la distinción sólo entre financieros, indicando la posición en términos monetarios, y no financieros, indicando la posición en términos no monetarios.

En estudios posteriores se destaca cada vez más el uso de indicadores de mayor amplitud y multidimensionalidad, no financieros que permiten un enfoque más actual del desempeño empresarial (Duarte, 2007; Moneva y Ortas, 2007b; Roberto y Serrano, 2007). La utilización de herramientas que permitan un análisis más amplio de la organización influye en el uso de indicadores relacionados con los intereses y expectativas de sus múltiples stakeholders (Moneva, 2005; Marques y Teixeira, 2008).

Este enfoque más amplio sin embargo, no es nuevo. En el modelo propuesto por Svendsen (1998) ya se considera una serie de indicadores en relación a diferentes dimensiones de intervención de la organización. Así, la medición de su desempeño debe de estar basada en la capacidad de generar riqueza en cuatro áreas que se relacionan, la ambiental, la intelectual, la social y la financiera, conforme se observa en la figura siguiente (figura nº 14):

**Figura nº 14:** El modelo de relación entre los stakeholders



**Fuente:** Svendsen (1998)

En la figura, desde esta perspectiva, debería existir una preocupación no solamente por los aspectos financieros sino también por otros no financieros, intangibles importantes en el rango del éxito en los negocios de la empresa.

Edvinsson y Malone (1998) señalan la importancia de este tipo de recursos de la empresa ya que representan un alto valor para ella. Estos autores indican algunos aspectos como la relación de la empresa con todas las entidades con ella involucradas, incluyendo los clientes. Esto puede ser importante para comprobar varios aspectos relacionados con los clientes, incluyendo su grado de satisfacción, fuerza y lealtad.

Davenport (2007) también se refiere a la importancia de los indicadores operacionales relacionados con la retención y satisfacción de clientes y su impacto en los beneficios que se obtendrán en una perspectiva a largo plazo o también la calidad de los productos y otras de naturaleza intangible. Su relación con la creación de riqueza es importante sobre todo para nuevos aspectos como es caso del Capital Humano, activo intangible cada vez más valorado (Carvalho et al., 2008; Castilla y Gallardo, 2008).

Como existe un conjunto diverso de opiniones sobre los instrumentos utilizados para medir el **desempeño** de la empresa se decidió en la investigación desarrollada utilizar un conjunto de indicadores centrados en la “performance” financiera y no financiera. En la primera componente se consideró la evolución de las ventas y los resultados. En la segunda componente se consideró el análisis en la relación con un stakeholder estratégico, es decir, los clientes, buscando centrarse en diversos aspectos distintos de la relación con ellos. A continuación, trataremos cada uno de esos aspectos en particular.

#### **4.2.2. La evolución de las ventas**

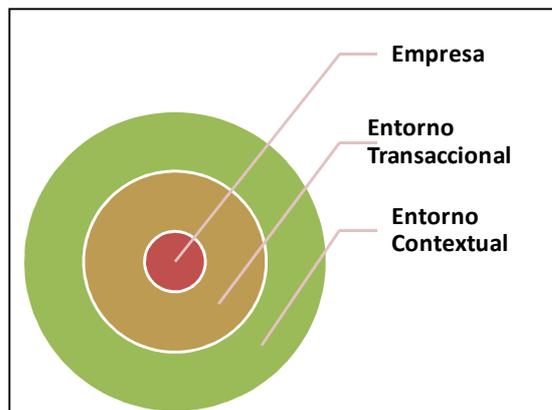
Las empresas, de acuerdo con Kotler (2007), buscan una relación próxima con su mercado, es decir, un espacio donde desarrollen su actividad y puedan alcanzar los distintos objetivos establecidos. Así, el desarrollo de su área de negocio va a influir en un cambio que se materializa en la exploración y, por lo tanto, en sus ventas o en los servicios prestados por las empresas. A través de la información sobre las ventas

podremos tomar conocimiento acerca del impacto y la conducción de determinadas políticas y procedimientos internos en las actividades de la empresa.

Lima y Corrar (2006) señalan la importancia de proceder al análisis de las ventas como una manera de comprobar el posicionamiento de la empresa en el mercado donde opera, la cual refleja su actuación y por lo tanto su desempeño. Mortal (2007) también se refiere a la facturación como indicador de la conducción de la estrategia de la empresa. Además también hace posible comprobar el cumplimiento de sus responsabilidades con la sociedad ya que la empresa debe contribuir a la realización de sus actividades, lo cual se refleja en la prestación de servicios y en el suministro de bienes para el bienestar de las poblaciones.

Sousa (1999) se refiere a la constante competición de la organización con respecto a la obtención de los recursos financieros así como los respectivos intereses de su propia actividad. Por ello, interactúa alrededor de determinados entornos, como se indica en la figura siguiente (figura nº 15).

**Figura nº 15:** Macroestructura de las empresas



**Fuente:** Sousa (1999:23)

Podemos observar en la figura dos tipos de entornos en los que la empresa opera, el contextual y el transaccional.

El entorno contextual corresponderá a un conjunto de características sociales, culturales, éticas y económicas que caracterizan el sistema al que la empresa pertenece. La empresa necesita conocer y entender este conjunto de características para poder interactuar de forma efectiva y obtener el retorno de su esfuerzo en esta dirección. Este contexto no es controlado por la empresa y tiene una influencia significativa en la misma. La actividad empresarial es desarrollada en el ámbito de una o más sociedades teniendo que realizarse de una forma armoniosa y eficaz asegurando alcanzar una posición estratégica de acuerdo con sus objetivos.

El entorno transaccional corresponde a un conjunto de entidades, individuos o empresas que interactúan directamente con la empresa a través de una relación directa, es decir de transacción. La transacción puede llevarse a cabo de una forma directa o inmediata o hacerse a través de un tercer interviniente (mediado por otras entidades). Este ambiente en contraste con el contextual es influenciado por el desempeño y posicionamiento de la empresa. Así, la empresa tiene que considerar los intereses de todas las entidades con las que se relaciona, las cuales se integran entre sus stakeholders.

El uso de un indicador de análisis de las ventas permite situar a la empresa en relación a los contextos indicados (Avci et al., 2011). En el entorno contextual permite analizar el grado de inserción en la sociedad en que se encuentra, orientando sobre el desarrollo de sus actividades, incluyendo el grado de aceptación y el deseo de la sociedad a la que pertenece. En el entorno transaccional permite la verificación de la participación de ciertos grupos de interés estratégicos, como por ejemplo los clientes, exponiendo las transacciones realizadas con ellos y permitiendo expresar el desarrollo de dicha relación.

La información sobre el grado de penetración de la empresa en los diferentes mercados permite orientar su estrategia de negocio y por lo tanto es un indicador utilizado por diversos autores en el análisis del desempeño organizacional, en conjunto con otros factores tales como los resultados, en los que nos centraremos a continuación (Perin y Sampaio, 2004; Neely et al., 2005; Jorge et al., 2006; Avci et al., 2011).

### 4.2.3. La evolución de los resultados

Los resultados económicos buscan expresar el valor obtenido por la empresa en un determinado período, reflejando el posicionamiento y su gestión global en un contexto o realidad, tanto macroeconómica como microeconómica. Kaplan y Norton (1992) se refieren a los resultados como un indicador que muestra las acciones realizadas por la organización. Este indicador permite analizar sus esfuerzos y determinar potenciales influencias en su futuro, así como en el desarrollo de la empresa, es decir, su estrategia, implementación y ejecución.

Otro punto de vista con respecto a los resultados es señalado por Drucker (2006). Referido autor ofrece un concepto que, además de medir la actividad real de la compañía incluye la prima de riesgo, importante para el mantenimiento de la empresa, y también la forma y mecanismos para la obtención del capital, aspecto importante para proporcionar y asegurar el futuro necesario a la actividad empresarial. La existencia de resultados es un factor clave que tiene consecuencias en el **desempeño** de la empresa, la cual desde luego no puede sobrevivir sin fines de lucro (Mortal, 2007).

Desde otra perspectiva, los resultados pueden ser asociados a la responsabilidad económica de la empresa que suministra los productos y servicios a la sociedad permitiendo responder a sus necesidades. Carroll y Shabana (2010:90) señalan que la obtención de estos resultados es importante para permitir que la empresa pueda adoptar otros tipos de responsabilidad.

El apoyo para el desarrollo de acciones del ámbito social y ambiental se logra a través del soporte económico y, por lo tanto, para la gestión de las empresas es importante el valor de sus resultados económicos y la relación con los actores estratégicos internos y externos de la empresa (Lee, 2008). Así, las acciones de los empresarios en la búsqueda de los resultados para sus organizaciones deben de ser tenidas en cuenta ya que de esta manera contribuyen a la resolución de determinados problemas de la sociedad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006). Por tanto, una empresa socialmente responsable debe obtener beneficios y tendrá que actuar buscando un cierto nivel de satisfacción de las entidades con las que se relaciona.

La competitividad de la economía está determinada por organizaciones con empresarios que posean una postura proactiva, actitud positiva así como muestren interés por las preocupaciones humanas y las relaciones personales con sus trabajadores (Drucker, 2006). Esto va a contribuir al desarrollo del valor añadido para la sociedad, proporcionando un conjunto de productos y servicios necesarios para alcanzar el crecimiento económico. Ello está necesariamente vinculado a los buenos resultados económicos y financieros de las empresas, ya que va a crear condiciones sostenibles para promover el empleo y la lucha contra la exclusión social. El aspecto económico determina pues la sostenibilidad del negocio, siendo por tanto importante medirlo.

El interés en los factores que influyen en el desempeño de la organización ha llevado a varios autores a considerar en sus investigaciones, además de otros aspectos, la inclusión de los resultados del negocio (Perin y Sampaio, 2004; Jorge et al., 2006; Neely et al., 2005; Turker, 2009; Chen y Delmas, 2011). Uno de los argumentos de su uso es el hecho de que los mismos serán un reflejo más fiable de la realización de los objetivos económicos de las organizaciones.

Después de haber discutido sobre los indicadores financieros utilizados en la investigación, nos centramos ahora en los indicadores de desempeño no financieros utilizados. En este sentido, consideramos más relevantes los relacionados con los clientes. Mortal (2007) señala la importancia de la empresa en cumplir con los diferentes grupos que tienen interés en la misma. Bajo una lógica de sostenibilidad de las actividades, la participación y preocupación por los clientes es de suma importancia. El autor incluso se refiere a la supervivencia del negocio y el crecimiento del mismo con la actuación de la empresa buscando la satisfacción de este grupo de interés. En este sentido vamos a abordar una serie de aspectos relacionados con los clientes.

#### **4.2.4. La evolución de nuevos clientes**

La gestión empresarial debe preocuparse por el comportamiento y la evolución del mercado y por lo tanto el conocimiento sobre las tendencias de la comercialización de los productos y servicios ofrecidos por la empresa tienen un papel importante en un mundo que es cada vez más competitivo y en constante cambio (Kotler, 2007). En este contexto el autor señala aspectos valorados por los clientes, tales como puntualidad,

calidad, eficiencia y costes, los cuales son importantes en la definición de una estrategia eficaz para el éxito empresarial. Estos van a influir en la relación con la empresa y por lo tanto pueden llevar a un aumento o disminución del número de clientes.

De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2006) es importante entender y seguir la relación con sus stakeholders y en particular con sus clientes en la medida que una estrategia de sostenibilidad empresarial es influenciada por un grado de evolución constante con aquéllos. En esta relación, la actitud empresarial y el grado de confianza en las relaciones que establece influyen en la reacción del mercado a las políticas de la empresa (Mortal, 2007).

En un entorno global la actuación de las empresas ha dejado de ser ejercida como forma de asegurar la demanda de un mercado indiferenciado, para satisfacer cada vez más a un mercado específico. Por lo tanto las decisiones de la organización deben satisfacer cada vez más al cliente y ésta es la solución para alcanzar los objetivos empresariales. El proceso para motivar su atención y captación es arduo pero vital para su supervivencia (Fornell et al., 2010). En este proceso la empresa debe decidir por una estrategia de estabilidad, es decir, del mantenimiento de su negocio, o por una estrategia de crecimiento y expansión de su mercado. En ambos casos sus acciones influyen en la relación con sus nuevos clientes y por lo tanto en la evolución de su número (Williams y Naumann, 2011). Así, toda la atención prestada a la evolución de nuevos clientes permitirá el análisis de la reacción del mercado a las políticas de la empresa, y ayuda a la percepción sobre su posición competitiva y en particular su desempeño (Mortal, 2007).

Grönroos (2007) señala la existencia de una creciente sofisticación de los clientes, los cuales son más exigentes y buscan más información. Así, las empresas necesitan proporcionar una mayor dedicación a la relación establecida con los clientes teniendo en cuenta los diferentes tipos de clientes que pueden atraer.

La importancia dada a los nuevos clientes puede ser un reflejo de la orientación de la empresa para el proceso de conexión con ellos (Arnold et al., 2011). Para estos autores una estrategia de la organización centrada en la preocupación por atraer nuevos clientes implica una serie de iniciativas desde la recogida de informaciones sobre los

mismos, la medición de su valor potencial y la definición y retención de los recursos para su atracción. También incluye una preocupación competitiva que va a influir en su estructura organizativa, liderazgo, cultura, estrategia y procesos de control.

La consideración y preocupación por la obtención de nuevos clientes es parte del proceso de gestión de relaciones de la empresa con aquéllos, comúnmente conocida como CRM - Customer Relationship Management y contribuye al reconocimiento de su valor para obtener beneficios para la organización (Reinartz et al., 2004). Éstos pueden estar asociados con un mayor uso de los servicios y productos de la organización y en el otro lado con costes más bajos debido a las ganancias de eficiencia y utilización de recursos. La misma opinión es también señalada por Arnold et al. (2011) pues estos beneficios se pueden manifestar a través del desarrollo de los procesos de innovación en la organización con impacto en su desempeño.

El uso de este indicador como una de las herramientas para analizar el desarrollo de actividades de la organización ha sido utilizado por varios autores como Neely et al. (2005), Franco-Santos et al. (2007) o Arnold et al. (2011). Sin embargo, a pesar de su uso, otros aspectos deben ser tenidos en cuenta, ya que el medio ambiente externo en que la empresa interactúa influye en la existencia de una competencia fuerte en términos de productos y servicios, precio, distribución y por lo tanto una diversidad en la oferta.

Así también es importante observar la evolución de la relaciones con sus clientes, centrándonos a continuación en la frecuencia de la relación con los mismos.

#### **4.2.5. La evolución de la tasa de ocupación de clientes**

El conocimiento sobre algunos aspectos en relación a los clientes es importante en el proceso de análisis del valor de la organización de acuerdo con Grönroos (2007). Franco-Santos et al. (2007) señalan que en un proceso de medición del desempeño de la empresa es importante conocer los objetivos específicos que se pretenden alcanzar y por lo tanto hacer la selección de los indicadores más adecuados. En su definición los autores sugieren tener en cuenta aspectos relacionados con las necesidades y deseos de sus stakeholders más relevantes. Estos son aspectos clave a considerar en el proceso.

A pesar de existir un conjunto diverso de indicadores de desempeño deben de ser tenidos en cuenta aquellos en relación a la actividad e industria de la organización (Neely et al., 2005). Específicamente en el sector turístico hay una gran preocupación en las organizaciones por observar los movimientos de sus clientes (Avci et al., 2011). Según estos autores el uso de indicadores basados en la orientación al cliente ha sido utilizado como una forma de análisis del rendimiento de la organización.

Grönroos (2007) señala la importancia del análisis del consumo de los servicios en facilitar la percepción de los procesos de la actividad desarrollada y la satisfacción en relación a la calidad general de los negocios de la organización empresarial. También Kotler (2007) refuerza esa importancia señalando que el conocimiento sobre el comportamiento de las ventas y servicios prestados por la organización es un factor clave para el análisis de las tendencias en los negocios y en la definición y adopción de estrategias en un entorno cada vez más exigente y con cambios sucesivos.

Uno de los aspectos importantes vinculados a la atención al cliente se relaciona con la frecuencia de uso de los servicios, es decir, su ocupación en las empresas de este sector. De acuerdo con el Turismo de Portugal (2009a)<sup>81</sup>, esta ocupación se puede definir como el grado de utilización de la capacidad de alojamiento que corresponde a la tasa de ocupación de los clientes de la empresa. Es un indicador de la evolución de la ocupación y permite a la empresa un cierto conocimiento sobre la satisfacción de las necesidades del cliente. Por lo tanto, permite evaluar la capacidad media de alojamiento utilizada durante un período de referencia, es decir, el cociente entre el número de pernoctaciones y el número de camas o habitaciones disponibles en el período de referencia.

Según la misma fuente, este indicador tiene una larga importancia en las estadísticas sectoriales, especialmente en el área en cuestión, ya que revela información sobre la capacidad de alojamiento a través no sólo de la creación de nuevas unidades sino también de la conversión de las tipologías existentes más adecuadas.

---

<sup>81</sup> Disponible en:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/taxasdeocupa%C3%A7%C3%A3o/Pages/TaxasdeOcupa%C3%A7%C3%A3o.aspx> – último acceso el 15.04.2011.

La consideración estratégica de la tasa de ocupación es indicada en el *Plan Estratégico Nacional del Turismo*<sup>82</sup> para el período 2007-2017 permitiendo el mismo el análisis de la “performance” o desempeño de las empresas y de las regiones. La necesidad de existir una alta y estable tasa de ocupación lleva a un seguimiento permanente de este indicador, lo que refuerza aún más su relevancia (Law, 2004). La determinación de la ocupación en el sector hotelero es un factor importante en la planificación a corto, medio y largo plazo pues la existencia de situaciones de pérdida o rotura de la ocupación van a influir en la organización. Por lo tanto, una planificación adecuada permite la correcta gestión de aspectos importantes en relación al personal, las instalaciones y servicios lo cual va a influir en la reducción de costes asociados y en la disminución de costes de oportunidad.

La importancia de este indicador ha llevado a diversos autores a utilizarlo en investigaciones de análisis de desempeño en empresas del negocio hotelero (Law, 2004; Pine y Phillips, 2005; Avci et al., 2011). Su relación con otros indicadores permite la percepción de la demanda actual y futura de este tipo de establecimiento y, por lo tanto, es una herramienta relevante que ayuda a la gestión empresarial (Law, 2004).

#### **4.2.6. La satisfacción de los clientes**

La satisfacción de los diversos stakeholders, en particular los clientes, tiene gran relevancia para la “sostenibilidad” de los negocios empresariales. Brilman (2000:75) se refiere a la preocupación del negocio por la satisfacción del cliente, como una constante de relevancia en un contexto de cambio y aumento de la competencia. Así, en un mercado de oferta, la atención al cliente es hecha por el proveedor que ofrece una amplia gama de servicios de calidad y, por lo tanto, que le permita una mayor satisfacción. La importancia de la satisfacción de los clientes es también señalada por Obregón (2003) como influenciadora del futuro de la empresa, por lo tanto, estratégicamente debe ser tenido en cuenta por la organización. Según esta autora, una insuficiencia en el grado de satisfacción de cualquiera de los grupos afectados por la empresa y, por lo tanto, de los clientes, tiene consecuencias sobre su comportamiento a

---

<sup>82</sup> Disponible en:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf> – último acceso el 20.05.2011.

largo plazo pudiendo influir en la continuación o no de su relación con la organización. También la AECA (2004) destaca el papel importante de los clientes en la supervivencia de las empresas. Teniendo en cuenta este aspecto la gestión empresarial debe proporcionar un enfoque en los aspectos relativos a su captura, su conocimiento, satisfacción y fidelidad.

Kotler (2007) se refiere al concepto de satisfacción como un sentimiento de placer o decepción que resulta de la comparación del comportamiento en función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño cumple o supera las expectativas los consumidores estarán satisfechos pero si no es así el cliente queda insatisfecho. Se puede considerar una actitud general en relación al desarrollo de una tarea o actividad que influye en la interacción con otros individuos, la realización de tareas, el cumplimiento de ciertas políticas y procedimientos de la organización, el logro de los objetivos y de la mejora de las condiciones de trabajo.

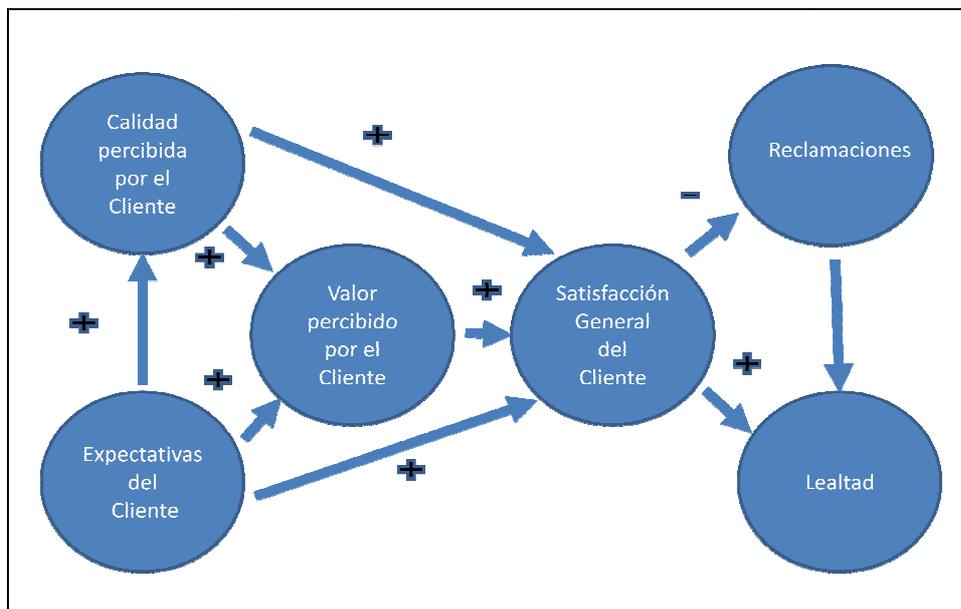
El origen de la satisfacción puede estar relacionado con dos dimensiones, la organización y el individuo. Con la organización, la relación se manifiesta a través de factores internos de la propia empresa y el desempeño del trabajo, tales como la diversidad y la autonomía en la realización de tareas y una oportunidad para usar las habilidades y competencias, así como otras políticas de la organización inherentes. Por otro lado, con el individuo puede estar relacionada con el interés individual que propone las características individuales y personales de los trabajadores, incluyendo su personalidad y actitud ante la vida.

La satisfacción proviene de un acto de cumplimiento de las necesidades que se pueden hacer en forma aislada o como resultado de acciones repetidas. Sin embargo, su análisis como un indicador de desempeño de la organización se debe tomar en cuenta conjuntamente con otros aspectos que influyen en el compromiso y el compromiso con los stakeholders. Así se traduce en acciones de la empresa en relación con el reconocimiento y la comprensión de los aspectos fundamentales a los que el cliente asigna un grado de importancia (Mortal, 2007).

La importancia de la satisfacción del cliente como un factor indicativo de la actuación de las empresas se pone de manifiesto en los diversos modelos existentes de

índices de satisfacción del cliente en la forma propuesta por Fornell et al. (2010). Nos referimos al modelo ACSI – American Customer Satisfaction Index, o también ECSI – European Customer Satisfaction Index. De acuerdo con el modelo propuesto por los autores, las expectativas, la calidad y el valor percibido por el cliente tiene un efecto sobre su satisfacción global con impactos en su lealtad, como se muestra en la siguiente figura (figura nº 16).

**Figura nº 16:** Modelo ACSI - American Customer Satisfaction Index



**Fuente:** Fornell et al. (2010)

La existencia de lealtad presupone un alto grado de confianza, fidelidad así como de una relación continua no sólo con los clientes actuales sino también con los futuros que puedan ir surgiendo. El modelo que se muestra ha sido muy utilizado para estudiar el comportamiento de los clientes así como sus variables para el estudio de la relación e influencia en el rendimiento del negocio (Williams y Naumann, 2011).

La relevancia de la satisfacción ha llevado numerosos estudios a considerarla como un indicador de desarrollo del negocio influyendo en el desempeño organizacional (Ittner y Larcker, 2003; Perin y Sampaio, 2004; Franco-Santos et al., 2007; Turker, 2009; Lau y Cobb, 2010; Williams y Naumann, 2011; Avci et al., 2011).

A continuación vamos a examinar algunos aspectos que son influenciados por el nivel de satisfacción de los clientes, como su confianza y fidelización.

#### **4.2.7. La confianza de los clientes**

Según Rego et al. (2007) las empresas, como agentes sociales que son, tienen el deber de contribuir de una forma sostenible al desarrollo de la sociedad donde están integradas no sólo con su producción, sino también como entidades empleadoras y promotoras de negocios que ayuden a la sociedad. Su verdadero comportamiento es un aspecto cada vez más hablado en los días actuales y considerado importante en la estrategia de sus negocios (Dentchev, 2004).

Así, se exige a las empresas una cada vez mayor y mejor actuación en el contexto donde se ubiquen, lo que supone una interacción responsable de todos sus grupos de interés, es decir, sus stakeholders. Esta responsabilidad implica el desarrollo de las operaciones y negocios de acuerdo con estándares éticos y altos compromisos con sus clientes. Su acción debe ser considerada proactiva, ya que podrá ser vista como una manera de fortalecer su posicionamiento estratégico en relación a su participación contextual. Con este fin, la conducta que debe orientar su negocio debe mostrar una autenticidad en su **desempeño**.

El cliente en esta perspectiva debe de ser tratado con respeto, justicia y sus derechos han de verse correctamente protegidos. Habrá por tanto una mayor confianza por parte del cliente que va a influir en su relación con la empresa (Rego et al., 2007).

El concepto de confianza es muy general y tiene un papel importante en las organizaciones (Grönroos, 2007). Según el autor el concepto aún no es consensual y sugiere su división en cuatro perspectivas, cuales son: la confianza en general, el sistema de confianza, la personalidad basada en la confianza y un proceso basado en la confianza.

La confianza en general se relaciona con la garantía del suministro de bienes o la prestación de un servicio estándar de acuerdo con los niveles de calidad. El sistema de confianza comprende una visión generalizada de un conjunto de aspectos legales,

industriales basados en el profesionalismo que influye en las expectativas. La personalidad basada en la confianza incluye aspectos cualitativos que influyen en el comportamiento y los procesos basados en la confianza incluyen experiencias del negocio que ocurrieron en períodos anteriores.

Las perspectivas antes mencionadas tienen en común aspectos relacionados con la relación y la existencia de interacciones previas entre las partes. Lau y Cobb (2010) también señalan la interdependencia entre las partes en esta relación. Así la colaboración debe de existir como condición fundamental para el logro de los objetivos propuestos. Estos autores proponen una definición basada en un conjunto de expectativas sobre las intenciones y los comportamientos, asumiendo una actuación responsable, íntegra y que no comprometa a las partes involucradas.

La confianza existirá si el proveedor o prestador de los servicios se preocupan en serio de los intereses del consumidor o cliente (Grönroos, 2007). La satisfacción de las necesidades o la superación de las expectativas de los clientes es un beneficio para la organización y, por lo tanto, la confianza en la relación es una garantía contra los riesgos inesperados del comportamiento futuro.

Varios estudios revelan la importancia y el beneficio de la confianza en la relación y cultura de la organización así como en su posición y **desempeño** (Huff y Kelley, 2003; Dentchev, 2004; Reinartz, 2004; Seppanen et al., 2007; Lau y Cobb 2010). El concepto según Grönroos (2007) es un concepto clave del éxito empresarial.

La sostenibilidad en la relación antes mencionada permite una longevidad en los negocios a pesar de que la misma debe de ser apoyada por el acompañamiento de las necesidades de los clientes de la empresa. De acuerdo con Grönroos (2007:42), la influencia de la confianza de los clientes en la organización se refleja en la “relación que se establece influyendo en la fidelización y sostenibilidad de sus negocios”. A continuación vamos a tratar estos aspectos.

#### **4.2.8. La fidelización de los clientes**

La relación con el cliente es un bien precioso desde la perspectiva de Davenport (2007), no debiendo ser considerado como una acción aislada. Así, la estrategia empresarial debe, sin duda, valorizar la relación con el cliente, por considerarla como un genuino “capital de cliente”. Buscando una gestión cuidada de este tipo de capital se promueve una continuidad del mismo, favoreciéndose el establecimiento de lazos con los clientes y su fidelidad. Este concepto es asociado a un cierto comportamiento por parte del cliente o consumidor influenciado por un conjunto de actitudes individuales así como por la existencia de ciertas condiciones que se producen en el entorno de sus relaciones (Bougie et al., 2003).

Además de otros factores que pueden beneficiar a la empresa, tales como el crecimiento de la productividad, la reducción de la sensibilidad de los precios y la mejora de los márgenes, la fidelidad influye en la sostenibilidad del negocio empresarial ya que permitirá a la empresa su creación continua de valor (Kotler, 2007:68). Una atención verdadera con los clientes va a maximizar el valor generado por la empresa, teniendo efectos positivos en su comportamiento (Markey et al., 2009:44).

La relación con el cliente ha cambiado a lo largo del tiempo observándose que, actualmente, el volumen de clientes no está garantizado, situación que en el pasado presentaba cierta seguridad (Kotler, 2007). Por tanto, se debe garantizar una relación equilibrada, es decir, sostenible con el volumen de clientes, de tal forma que, comprender en qué medida la empresa promueve esta relación es importante para medir su desempeño. Su efecto en los negocios de la empresa es importante ya que la fidelidad del cliente consolidará el volumen de los negocios empresariales y corporativos provocando, a su vez, una reducción de costes (Brilman, 2000; Jorge et al., 2006).

Junto a lo anterior, la fidelidad de los clientes conlleva la recomendación por los mismos a otras personas permitiendo el descubrimiento a su vez de nuevos clientes, provocando un retorno hacia la empresa. Nos centramos, a continuación, en estos dos aspectos.

#### **4.2.8.1. La recomendación de los clientes**

La atracción del cliente se puede llevar a cabo de diversas formas, incluyendo la satisfacción y recomendación desde los clientes existentes, como señalan Bougie et al. (2003). Es importante para la empresa tener una percepción de la función que los clientes existentes tendrán en la obtención de otros clientes, ya que son una fuente de marketing directo que llevarán a cabo a través del contacto directo con los clientes existentes. La verificación de la calidad de la relación con los clientes es importante pues permite el análisis de su medición en los procesos desarrollados por la empresa y trae más ventajas que los resultados cuantitativos (Neely et al., 2005).

Las diversas acciones que se pueden hacer con los clientes, mejorando la relación con ellos, pueden ser benéficas e influir en la valoración de su opinión. La proximidad, el ambiente y otras iniciativas empresariales pueden traer ventajas en el retorno de los clientes y la recomendación a otras personas, es decir, futuros stakeholders de la empresa. Dentchev (2004) señala la importancia estratégica de la relación con los clientes a través de su lealtad. Ésta es obtenida bajo la credibilidad de un conjunto de acciones que deben ser extendidas a otros stakeholders.

Uno de los principales medios de influir en las decisiones de los clientes es a través del “Word of Mouth”, o “WOM”, es decir del “pasa la palabra” (Bougie et al., 2003:390). Esta forma de promover la empresa permite una mayor confianza en relación a otros medios tradicionales de divulgación. Las ventajas de este tipo de comunicación se basan en la disponibilidad de un conjunto más completo de información que normalmente se podría obtener. Sus beneficios también son apuntados por Keller y Fay (2009) como resultado de una relación continua con los clientes que es ejercida de una manera más intensa cuando hay un conjunto de experiencias positivas emocionales. Por tanto, es importante facilitar la comunicación y el intercambio de esas experiencias positivas.

El análisis del comportamiento de los clientes es de interés para la gestión de la empresa pues permite la comprensión de la calidad de esta relación y una mejor definición de estrategias de actuación (Sirgy, 2002). Su medición permitirá la comprensión de los patrones de actitud de sus clientes y contribuirá a evaluar de forma

cualitativa el desarrollo de su actividad. Neely et al. (2005), a este respecto, señalan la existencia de un conjunto de costes significativos para las empresas en relación con los aspectos derivados de una deficiente gestión de los clientes y, por lo tanto con reflejo en la valoración de la empresa. La importancia de considerar la influencia de los comportamientos de los clientes como una herramienta de medición del **desempeño** es propuesta por otros autores como Ittner y Larcker (2003) y también Franco-Santos et al. (2007).

#### **4.2.8.2. El retorno de los clientes**

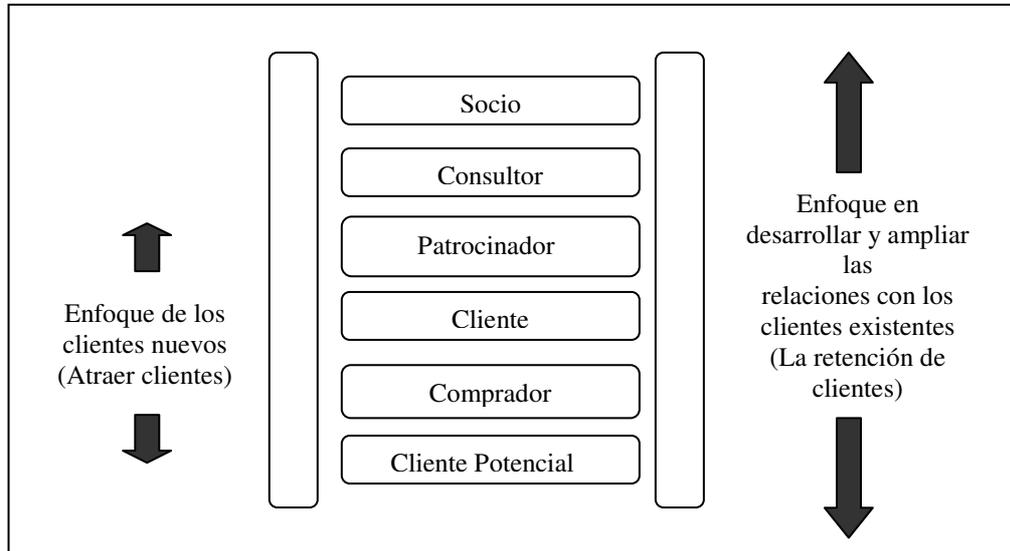
Otro aspecto importante a tener en cuenta es la relación continua con el cliente y su retorno a la empresa. Morrós y Martínez (2005) se refieren a la necesidad de un comportamiento empresarial que se preocupe, cada vez más, por el desarrollo sostenible, es decir, en una lógica a largo plazo y en la búsqueda de nuevas formas de desarrollo de los servicios y la entrega de los bienes, que tenga en cuenta los intereses reales de las entidades asociadas.

La importancia de la relación sostenible con el cliente es referida en el Libro Verde al fomentar la RS de las empresas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001b). Se hace una referencia a la construcción de una relación duradera, siendo necesaria la comprensión de sus expectativas y necesidades a fin de proporcionarles bienes y servicios con altos patrones de calidad y fiabilidad, obteniendo como contrapartida beneficios financieros y económicos. Santos et al. (2006:226) apuntan la necesidad de la preservación y refuerzo de la relación con los socios comerciales directos de la organización, incluyendo en esta referencia a los clientes. El mantenimiento de estos socios, a través de la continuidad de sus actividades y negocios, determina un posicionamiento que puede ser considerado ético en el desarrollo de la actividad empresarial.

Como indican Payne et al. (2003), mediante el desarrollo de un modelo de escala del marketing relacional de la lealtad del cliente, la relación con éste es un proceso a largo plazo. A través de un proceso gradual, paso a paso, el cliente o el consumidor pasa por diversas fases fortaleciendo aún más su relación con un estado de verdadera asociación en el negocio.

Así, en esta etapa se logra una sostenibilidad en la relación entre ambas partes, como se muestra en la figura siguiente (figura nº 17).

**Figura nº 17:** El marketing relacional de la lealtad del cliente



**Fuente:** Elaboración propia basada en Payne et al. (2003)

El paso por todas las etapas indicadas permite a la empresa la obtención de ventajas para la organización, una vez que las relaciones afectan al desarrollo de su negocio y determinan un retorno efectivo de sus clientes. Estudios de diversos autores tales como de Ittner y Larcker (2003), Williams y Naumann (2011) o Arnold et al. (2011) señalan la importancia de esta relación y su efecto en las pérdidas y ganancias de la empresa y, por lo tanto, su influencia en el **desempeño** de la organización.

Hemos estudiado en este capítulo la importancia del **desempeño** empresarial así como de algunas herramientas para su medición. El análisis pone de manifiesto la inexistencia de un indicador específico que permita la verificación y la comprensión de la dimensión objeto de estudio, es decir, el **desempeño** de la organización. Varios estudios refieren su observación a través de un conjunto de indicadores, tanto individuales como combinados, aunque hay unanimidad de opinión en el sentido de que la agrupación de diversos indicadores permite un análisis más adecuado a pesar de que los mismos pueden evolucionar o cambiar, teniendo en cuenta las diversas necesidades y circunstancias internas y externas a la empresa y los objetivos que quiere lograr.

Ante este hecho el análisis a la dimensión **desempeño** se centró en un conjunto de indicadores cualitativos de su actuación en el mercado y de relación con sus stakeholders clientes. El ámbito multidimensional del concepto llevó a la elección de una variedad de indicadores, privilegiando los aspectos no financieros dadas las tendencias actuales de relieve de estos elementos. La creciente preocupación por los stakeholders de la organización, centrándose especialmente en el cliente con base en varios estudios que la adoptan, llevó a su consideración en la formulación del mecanismo para la medición del desempeño.

Presentamos seguidamente el conjunto de indicadores escogidos para nuestra investigación junto con aquellos trabajos en los que se han utilizado y algunas conclusiones previas obtenidas, tal como se muestra en la tabla siguiente (tabla nº 19).

**Tabla nº 19:** Resumen de los indicadores del desempeño empresarial utilizados y estudios que los adoptan

Indicadores	Autores	Muestra analizada			Metodología	Conclusiones
		Tamaño	Ámbito	Origen		
La evolución de las ventas	Neely et al. (2005)	182 Empresas	Empresas de la industria electrónica	Brasil	Cuestionario postal realizado a la dirección de las empresas	Este estudio muestra una relación entre la orientación al mercado y su desarrollo empresarial
	Avci et al. (2011)	162 Empresas	Hoteles, Restaurantes y Agencias de Turismo	Turquía	Cuestionario electrónico realizado a la dirección de las empresas	Este estudio muestra una relación entre la orientación estratégica de las empresas y su desempeño, es decir, orientada a innovadores productos y servicios las empresas tienen un rendimiento más significativo, reflejado en sus ventas
La evolución de los resultados	Soana (2011)	31 empresas	Empresas del sector bancario	Diversos países	Fueron elegidos a través de una puntuación cuantitativa	El estudio indica que la gestión empresarial responsable tiene efectos positivos en la eficiencia de sus trabajadores y en la transparencia de las instituciones
	Chen y Delmas (2011)	3.000 empresas	Empresas de diversos sectores de actividad	USA	Base de datos de información financiera en el ámbito de la participación social y ambiental	El estudio muestra diferentes actuaciones en relación con la RS en los diferentes sectores de actividad
La evolución de nuevos clientes	Fornell et al. (2010)	200 empresas	Empresas industriales y de servicios	USA	Cuestionario realizado a los clientes de las empresas	El estudio muestra una relación positiva entre el crecimiento de las empresas y la relación con sus clientes
	Williams y Naumann (2011)	100 empresas	Empresas industriales y de servicios	USA	Cuestionario realizado a los clientes de las empresas	El estudio muestra una relación positiva entre la importancia de la satisfacción del cliente con las ganancias por acción
La evolución de la tasa de ocupación de clientes	Law (2004)	30 empresas	Establecimientos Hoteleros	Hong Kong	Análisis del grado de ocupación hotelera	El estudio revela la importancia de la ocupación como un factor en la planificación de la reducción de costes a corto y largo plazo
	Pine y Phillips (2005)	22 empresas	Establecimientos Hoteleros	China	Análisis del desarrollo de los hoteles	El estudio busca comparar el desarrollo de los hoteles de acuerdo con su tipo de propiedad, siendo la ocupación un indicador importante en este análisis

<b>La satisfacción de los clientes</b>	Franco-Santos et al. (2007)	17 estudios	Estudios en relación al desempeño empresarial	Diversos autores	Comparación de los diversos estudios	El estudio muestra una diversidad de sistemas de medición del desempeño empresarial, incluyendo indicadores cualitativos, no existiendo una opinión unánime sobre los mejores
	Turker (2009)	208 Empresas	Organizaciones sin fines de lucro	Turquía	Cuestionario electrónico realizado a la dirección de las empresas	El estudio muestra una relación entre la importancia de la satisfacción del cliente con el crecimiento de la empresa
<b>La confianza de los clientes</b>	Dentchev (2004)	27 Empresas	Empresas petroleras	Diversos países	Entrevistas realizadas a diferentes personas y con funciones distintas en las empresas	El estudio muestra un efecto positivo en la mejora y sostenibilidad de la relación de las empresas con sus stakeholders, es decir, sus clientes
	Reinartz et al. (2004)	1.015 empresas	Empresas industriales	Alemania y Austria	Cuestionario electrónico realizado a la dirección comercial de las empresas	El estudio muestra una influencia de la relación con los clientes en el desempeño empresarial
<b>La recomendación de los clientes</b>	Dawkins y Lewis (2003)	2.000 personas	El público en general	Inglaterra	Cuestionario realizado a los clientes de diversas empresas	El estudio pone de relieve la importancia de la actuación de las empresas y su influencia en la percepción de la actitud de sus clientes
	Morsing y Shultz (2006)	58 empresas	Empresas con la más alta reputación en las prácticas de RS	Dinamarca, Noruega y Suiza	Cuestionario electrónico realizado a los clientes	El estudio pone de relieve la importancia de la divulgación de las prácticas de RS a los stakeholders de las empresas
<b>El retorno de los clientes</b>	Ittner y Larcker (2003)	357 empresas	Empresas industriales y de servicios financieros	USA	Entrevistas y cuestionario electrónico realizado a las diversas direcciones de las empresas	El estudio muestra una importancia creciente en el uso de medidas de desempeño no financieras y su influencia en los resultados empresariales
	Arnold et al. (2011)	354 empresas	Empresas de servicios financieros y de ventas al detalle	USA	Cuestionario electrónico realizado a la dirección de marketing y ventas de las empresas	El estudio muestra una relación positiva entre la importancia de la retención del cliente y la innovación

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación nos vamos centrar en el estudio empírico y el desarrollo del modelo de investigación, las respectivas hipótesis de investigación, reflexiones en análisis y la modelización utilizada.

## **PARTE III – ESTUDIO EMPÍRICO**

# **CAPÍTULO 5 - MODELO DE INVESTIGACIÓN**

## 5.1. Introducción

En la tercera parte del trabajo vamos a desarrollar el estudio empírico utilizando una metodología que aborda tres aspectos, a saber: i) la concepción de un modelo de estudio, ii) el desarrollo del mismo estudio y iii) la presentación de sus resultados. Esta metodología sigue el camino definido por el método científico, comprendiendo un conjunto de pasos y procedimientos inherentes a una investigación, cuyos resultados pueden ser aceptados y considerados válidos por la comunidad científica. Este proceso debe ser construido sobre la base de la razón y en la verificación de los hechos (Bachelard, 2006).

La realización de un estudio empírico busca adquirir y construir conocimientos sobre un tema en particular en una contextualizada realidad económica y social. En nuestro caso, nos basamos en una serie de aspectos teóricos anteriormente estudiados, es decir, la **RS**, la **formación** y el **desempeño**. De la metodología mencionada anteriormente se deduce la relación de las dimensiones estudiadas, siendo importante analizar el estudio de modelos e investigaciones antecedentes y la evidencia de algunos resultados y conclusiones relevantes como punto de partida. Así, después haremos una representación esquemática de la relación de las dimensiones en estudio, a través de la elaboración de un modelo.

El modelo presentado contiene la sistematización de conceptos y de hipótesis provisionales y su relación. Las hipótesis de trabajo presentadas guían el camino y van a permitir llevar a cabo la investigación y la posterior recopilación de datos (Gauthier, 2003). Se presentarán en detalle los supuestos que subyacen a las dimensiones estudiadas así como a su relación.

La complejidad de las relaciones económicas y sociales influye en la elección y utilización de metodologías para el estudio de la relación entre las variables. En nuestro caso, la existencia de múltiples relaciones hace que nuestra elección recaiga en la metodología de ecuaciones estructurales. Por lo tanto, a continuación, se presenta esta metodología, el fundamento de su elección, el proceso de desarrollo del modelo y finalmente los supuestos principales de este tipo de modelización.

## 5.2. La elaboración del modelo

El desarrollo de una investigación en ciencias sociales implica el estudio de un conjunto de relaciones e interacciones representativas de una realidad particular que se trata de abordar, explicar o entender. La comprensión de todas estas relaciones y efectos subyacentes se puede lograr a través de una representación esquemática de la realidad, llamada modelo.

Según Gauthier (2003), un modelo puede ser considerado en general como una representación simplificada de un sistema real. Este concepto incluye tres puntos de convergencia entre las diferentes nociones existentes, cuales son: una representación, una semejanza y una simplificación de la realidad existente.

Gosling y Gonçalves (2003) indican la utilidad de utilizar modelos como una ayuda en la comprensión de la complejidad del mundo real, e investigan la existencia de relaciones entre los diferentes actores en la economía o de determinados acontecimientos, ideas y conceptos. Son un medio, un intento para tratar de explicar cómo se comporta la realidad. Hair et al. (1998) mencionan la importancia de utilizar modelos, ya que permiten definir un conjunto de relaciones de dependencia que se pueden corroborar empíricamente. Así, los modelos permiten representar de manera apropiada y comprensiva las relaciones que se examinarán, es decir, permiten poner en práctica una teoría.

Hay varias formas para representar esta realidad, de una forma mental o intuitiva y de una manera formal, con una cierta estructura. La formal, hace uso de unos esquemas y dibujos apoyados por un conjunto de símbolos representativos de las relaciones existentes que se pueden traducir en ecuaciones matemáticas. Presentan ventajas relacionadas con la precisión, concisión y la facilidad en su manipulación.

La construcción de un modelo presupone la existencia de una explicación teórica, un conjunto de etapas metodológicas y también empíricas (Gauthier, 2003). Antes de la formulación del modelo que ilustra la investigación trataremos de abordar y analizar algunas investigaciones relacionadas con el presente trabajo.

### 5.2.1. Estudios antecedentes

Como se ha señalado anteriormente, el estudio realizado pretende analizar la relación de los tres componentes mencionados, es decir, la **RS**, la **formación** y el **desempeño** de las empresas. Estudios anteriores se han ocupado de la relación de la responsabilidad social y del desempeño o de la formación y su influencia en el desempeño de las empresas. El estudio y la comprensión del desempeño de las organizaciones ha sido, cada vez más, una creciente preocupación no sólo por parte de la dirección de las empresas, sino también en el desarrollo de varias investigaciones por diferentes autores. La percepción de la influencia de ciertos factores, incluidos en las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, las prácticas de responsabilidad social y el desempeño de las organizaciones, ha sido estudiada, desde diferentes puntos de vista como indican Marques y Teixeira (2008).

Presentamos seguidamente una serie de trabajos elaborados a lo largo de las últimas dos décadas, reflejándose en la tabla siguiente la evolución de las investigaciones en el tema.

**Tabla nº 20:** Estudios que relacionan el desempeño social y económico

Relación positiva	Relación neutral / no concluyente	Relación negativa
<p><b>Década de los 80:</b>                      Anderson y Frankle (1980)                      Chen y Metcalf (1980)                      Kedia y Kuntz (1981)                      Fry et al. (1982)                      Freedman y Jaggi (1982)                      Cochran y Wood (1984)                      Newgren et al. (1985)                      Marcus y Goodman (1986)                      Spencer y Taylor (1987)                      Wokutch y Spencer (1987)                      Lerner y Fryxell (1988)                      Mcguire et al. (1988)</p> <p><b>Década de los 90:</b>                      Morris et al. (1990)                      Coffey y Fryxell (1991)                      Riahi-Belkaoui (1992)                      Hart y Ahuja (1994)                      Johnson y Greening (1994)                      Waddock y Graves (1994)</p>	<p>Anderson y Frankle (1980)                      Freedman y Jaggi (1982)                      Ingram y Frazier (1983)                      Aupperle et al. (1985)</p> <p>Hill et al. (1990)</p>	<p>Chen y Metcalf (1980)                      Kedia y Kuntz (1981)                      Eckbo (1983)                      Strachan et al. (1983)                      Shane y Spicer (1983)                      Cochran y Wood (1984)                      Jarrel y Peltzman (1985)                      Marcus y Goodman (1986)                      Pruitt y Peterson (1986)                      Davidson et al. (1987)                      Davidson y Worrell (1988)</p> <p>Hill et al. (1990)                      Holman et al. (1990)                      Coffey y Fryxell (1991)</p>

<p>Preston y O'Bannon (1997) Waddock y Graves (1997) Dean (1998)</p> <p><b>Posteriores a 2000:</b> Orlitzky (2001) Ruf et al. (2001) Simpson y Kohers (2002) Orlitzky et al. (2003) Allouche y Laroche (2005) Velde et al. (2005) Becchetti et al. (2005) Wood (2010)</p>	<p>McWilliams y Siegel (2000) Becchetti et al. (2005)</p>	<p>Becchetti et al. (2005)</p>
---	---	--------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia basada en Griffin y Mahon (1997), Roman et al. (1999) y Marques y Teixeira (2008)

De acuerdo con el análisis de la tabla anterior y en base a la opinión de Bechetti et al. (2005), las investigaciones empíricas sobre la relación de las prácticas de RS y el desempeño de las empresas presentan conclusiones diferentes y contradictorias. Hay opiniones que señalan una influencia positiva, lo que refleja una compensación de los ingresos generados en relación a los gastos correspondientes; otras no presentan una influencia significativa e incluso hay estudios que apuntan una relación negativa, indicando gastos por la realización de estas prácticas superiores a los ingresos derivados de ellos.

Con respecto a la relación de la formación y su impacto en el desempeño de las empresas, los estudios muestran una cierta tendencia, analizándose los efectos relacionados con la valorización de los recursos y del Capital Humano, según lo indicado por Lopes (2005:26).

Esta autora señala que, desde la década de los 60, a partir de Becker (1964) y otros autores, el Capital Humano se ha considerado como una forma de proporcionar ganancias tanto para la empresa como para los propios trabajadores. Por ello, esta relación entre la formación y los resultados generados por la misma es cuestionada, de forma teórica y empírica, a finales de la década de los 70.

Por otro lado, en la década de los 90 surgen algunos estudios que dan el enfoque inicial al impacto de la formación en los salarios de los trabajadores, estudiándose más

recientemente el impacto de la formación en la productividad, a partir de las aportaciones de Dearden et al. (2000) y Zwick (2002).

De acuerdo con Danvila (2004) y Collier et al. (2011), son numerosos los autores que han estudiado la relación entre la formación y los resultados empresariales, tales como Bassi et al. (2002), Aragón et al. (2003), García (2005), Bernthal y Wellins (2006), Ghebregiorgis y Karsten (2007), Aguinis y Kraiger (2009) y Paauwe (2009) o más recientemente Nguyen et al. (2010).

La existencia de una diversidad de estudios dificulta llegar a conclusiones concretas, ya que los resultados obtenidos por la empresa se deben a un conjunto diversificado de elementos, lo que implica que la relación entre variables internas puede ser alterada por otras variables externas (Buckley y Caple 1991; Philips 1994 y Pineda 1995).

Diversos investigadores han estimado la relación pretendida a través de la utilización de una función de Cobb-Douglas. Esta función, relacionada con la teoría de la producción, considera una relación entre las ganancias obtenidas y algunos factores como el capital y el factor trabajo.

Algunos investigadores adoptaron esta función efectuando un conjunto de alteraciones al modelo inicial, es decir, introduciendo una diversidad de factores que consideraban más relevantes, entre ellos la formación. Se destacan las siguientes aportaciones:

- Black y Lynch (1996) añaden al modelo un factor cualitativo del trabajo, considerando el nivel de escolaridad de los trabajadores;
- Boon y Eijken (1997) estudiaron la relación del impacto de la formación en las ganancias obtenidas y generadas, considerando una tasa de depreciación, la cual representa la disminución de la relevancia del conocimiento adquirido en períodos anteriores;
- Wakelin (1997) procedió al estudio de la influencia de los gastos en investigación y desarrollo en productividad de las empresas de manufactura;

- Stolarick (1997) estimó el efecto de las tecnologías de información en la productividad de las empresas del sector de manufactura;
- Barrett y O'Connell (1999) utilizan en su modelo, no solamente la formación referente al período corriente sino también la existente hasta la fecha, es decir, la acumulada, distinguiendo de esta manera los efectos provocados por la formación específica y general;
- Dearden et al. (2000) estudian también el efecto sobre el factor trabajo de los empleados que reciben la formación profesional y aquéllos que no la han recibido;
- Ballot et al. (2001) consideran el nivel de investigación y desarrollo en la función de producción original, teniendo en cuenta también la formación medida en stock en las empresas francesas y suizas;
- Zwick (2002) considera en su modelo como una de las variables de input, o sea, independiente, la formación, siendo ésta considerada de una forma desagregada en diferentes tipos, relevando de este modo el papel de la formación obtenida en períodos anteriores;
- Kuckulenz y Zwick (2003) investigan la relación de las ganancias obtenidas en función de la escolaridad y de la experiencia.

Entre los estudios más recientes destacan otros tales como el de Dearden et al. (2005), Figueira (2005), Lopes (2005), Danvila y Sastre (2005) y así como más recientemente el de la Dirección General de Estudios, Estadística y Planificación (2007). Todos estos autores mencionados parten inicialmente de la función de Cobb-Douglas, expresando una relación entre el output y el input, lo que en el estudio presente serían la Productividad y la Formación Profesional, respectivamente.

Dearden et al. (2005) investigaron la relación de la formación en el valor añadido de las empresas británicas. Figueira (2005) estimó el impacto de la formación en la productividad del sector hotelero de la región autónoma de Madeira, relacionando la obtención de los resultados medidos a través de las ganancias, pudiendo éstas ser utilizadas como una forma de medir la productividad, lo que posibilita el estudio de una eventual relación entre la formación y la productividad.

Lopes (2005) también abordó la relación de la formación profesional con la productividad en un ambiente empresarial portugués. Por su parte, Danvila y Sastre (2005) desarrollaron una metodología de medición del esfuerzo en la formación realizado por la empresa, considerando tres dimensiones diferentes, siendo las mismas, la inversión realizada en la formación, el tiempo destinado a la misma y la variedad de formación no ofrecida. El modelo desarrollado por estos autores fue el siguiente:

$$Y = \beta_1 C^{\beta_2} T^{\beta_3} V^{\beta_4} e^{u_i}$$

En este modelo,  $C$  significaría la inversión realizada en la formación,  $T$  el tiempo destinado a la misma y  $V$  la variedad de aquella. Se busca comparar un output obtenido, siendo medido por la variable dependiente  $Y$ , la cual consideramos como la productividad correspondiente al factor trabajo, es decir, el valor obtenido a través de la división del Valor Añadido Bruto por el número de horas trabajadas, fruto de la conjugación de un conjunto de variables independientes designadas  $C$ ,  $T$  y  $V$ . En relación a la variable  $C$ , la inversión en formación, fue obtenida a través del coste inherente a las acciones de formación proporcionadas por la organización. En relación a la variable  $T$ , el tiempo destinado a la formación, fue obtenida a través del número de horas presenciales anuales de formación de los trabajadores de la empresa, y en relación a la variable  $V$ , la variedad de la formación proporcionada, se obtuvo a partir del número de cursos de formación prestados.

Más recientemente el estudio de la Dirección General de Estudios, Estadística y Planificación (2007), analizó también el retorno de la formación profesional para los trabajadores y empresas, recurriendo también a una modelización similar a los anteriores trabajos.

Estos estudios buscan una relación de la formación profesional desde un modelo común a pesar de que divergen en la introducción de diferentes variables así como en la respectiva combinación de las mismas y, por consiguiente, en los modelos elaborados.

Después del análisis de los estudios anteriores vamos a abordar el modelo de nuestro estudio.

### 5.2.2. El modelo conceptual

El modelo desarrollado en este trabajo se asienta sobre la base del principio del **Desarrollo Sostenible**, según el cual se orientan un conjunto de medidas, influencias y prácticas en las cuales la **RS** se inserta, en diferentes entidades, organizaciones e intervinientes comerciales, sociales y otras, buscando un desempeño socialmente responsable.

El modelo se estructura, concretamente, en la relación de la **RS** con dos conjuntos de actores intervinientes, las organizaciones y el elemento humano existente en ellas. Esta relación basada en objetivos de sostenibilidad, constituye las bases del Desarrollo Sostenible referido en los capítulos anteriores. Así, se incluyen diversas prácticas y conductas que resultan en una interacción de un conjunto de determinantes individuales, organizacionales así como además de otros externos identificados como el medio ambiente, que permitirán potenciar la creación de resultados, traducándose en beneficios para las entidades.

El modelo se apoya en dos teorías fundamentales: La Teoría de los Stakeholders y la Teoría de los Recursos y Capacidades.

La primera, de los Stakeholders, ya abordada anteriormente, implicará que en una perspectiva tanto microeconómica como macroeconómica, existirán relaciones favorables entre la empresa y un conjunto de agentes económicos, sociales y ambientales en la sociedad.

La segunda, de los Recursos y Capacidades, se traduce en una adaptación estratégica de los recursos y capacidades, a través de variadas prácticas por parte de los intervinientes mencionados anteriormente, que les permitan ventajas competitivas así como beneficios para la sociedad.

El modelo conceptual desarrollado se representa en la figura abajo indicada (figura nº 18).

**Figura n° 18:** El modelo conceptual



**Fuente:** Elaboración propia

El modelo en estudio busca investigar el efecto generado por un conjunto de determinantes, aspectos o factores, producidos por diversos agentes que se relacionan entre sí. Buscamos entonces verificar el efecto enunciado, atendiendo a dos aspectos distintos: primero, la relación de los intervinientes indicados y, en segundo lugar, las características intrínsecas a cada uno de esos intervinientes, verificando su impacto y efecto en el **desempeño** de la empresa.

Este procedimiento integra las líneas de pensamiento de Neely et al. (2005) y Franco-Santos et al. (2007), quienes señalan la existencia de un conjunto de factores que potencian el aumento del desempeño empresarial cuando actúan de una forma integrada, siendo necesaria la consideración del conjunto de esos factores para un mejor análisis.

### **5.3. Las hipótesis de investigación**

Este trabajo trata de abordar y poner de relieve el papel de la **RS** y de la importancia de la **Formación** en las organizaciones. De esta manera, dado el hecho de que cada vez se atribuye más importancia a la **RS** y sus diferentes prácticas, así como existe una preocupación creciente por la importancia de la **formación** en las

organizaciones, nos cuestionamos, en primer lugar, la relación entre estas dimensiones, y en segundo lugar, su influencia en el **desempeño** de las organizaciones, permitiendo de este modo la creación de un conjunto de hipótesis que sirven de base al tratamiento empírico que realizaremos más adelante.

Así, a continuación presentamos las hipótesis de nuestra investigación.

### **5.3.1. Hipótesis relacionadas con el efecto de las prácticas de RS en la Formación**

La **RS** se asocia cada vez más a un conjunto de comportamientos incluidos en tres áreas de actividad ya mencionadas anteriormente, área económica, social y ambiental. En cada una de estas áreas, la organización puede desarrollar un conjunto de acciones específicas, es decir, algunas prácticas que pueden influir en su crecimiento y desarrollo (Rego et al. 2007). La Comisión de las Comunidades Europeas (2006) también se refiere a la forma en cómo las prácticas de **RS** pueden contribuir de una manera decisiva al desarrollo sostenible a través de su influencia en la mejora de las competencias y la valorización de la **formación** dentro de la organización.

Teniendo en cuenta estos principios de base, nuestra investigación busca verificar, en un primer momento, una relación e influencia entre la **RS** y la importancia de la **formación**, llevándonos a considerar como primera hipótesis de trabajo la siguiente relación:

**H1:** La adopción de las diferentes prácticas de RS influye **positivamente** en la importancia atribuida a las prácticas de formación promovidas por la empresa.

Dada la existencia de prácticas de RS en diferentes áreas de actuación hemos dividido la hipótesis anterior en las siguientes subhipótesis de trabajo:

**H1.1:** La adopción de las prácticas económicas de RS tiene un efecto **positivo** en la importancia atribuida a las prácticas de formación promovidas por la empresa.

**H1.2:** La adopción de las prácticas sociales de RS tiene un efecto **positivo** en la importancia atribuida a las prácticas de formación promovidas por la empresa.

**H1.3:** La adopción de las prácticas ambientales de RS tiene un efecto **positivo** en la importancia atribuida a las prácticas de formación promovidas por la empresa.

### **5.3.2. Hipótesis relacionadas con el efecto de la Formación en el Desempeño de la organización**

Después de considerar la influencia de la RS en la formación, nos interesa verificar la relación causal de las prácticas formativas en la propia organización. Este análisis pretende determinar cuál es el impacto del grado de importancia atribuida a las prácticas formativas en las empresas, motivado por las influencias de las diferentes prácticas de RS en el desempeño de la organización.

La hipótesis de trabajo sigue la línea de actuación de Danvila (2004:15). Referido autor señala que un mayor grado de adecuación o ajuste entre la estrategia organizativa y las políticas de formación determina unos mejores resultados. Así, la estrategia organizativa en un contexto de nuevas necesidades y de constante cambio implica diferentes objetivos que pasan por adoptar nuevos comportamientos y compromisos con los diversos stakeholders de la organización, es decir, con la utilización de diferentes prácticas de la RS. Según lo indicado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001a) las empresas tienen un papel importante en la medida en que pueden gestionar estratégicamente sus iniciativas de RS, desarrollando un conjunto de herramientas y mejorando el crecimiento y su competitividad.

La Comisión también se refiere a la existencia de los reducidos conocimientos sobre la relación de la RS y el desempeño en las empresas. Todos estos aspectos nos conducen a la formulación de una tercera cuestión:

**H2:** La importancia atribuida a las prácticas de formación tiene un efecto **positivo** en el desempeño empresarial.

A continuación nos vamos centrar en algunas reflexiones relacionadas con los efectos de la formación en el Capital Humano de las empresas.

#### **5.4. Reflexiones relacionadas con el efecto de la Formación en el Capital Humano**

Después de considerar las dos hipótesis del trabajo vamos a profundizar en la influencia de la formación en el Capital Humano de la organización. La **formación** como práctica de gestión, de acuerdo con lo mencionado anteriormente, posee un conjunto de efectos que influyen en los recursos humanos de las organizaciones.

De acuerdo con la teoría del Capital Humano referida por Davenport (2007:35), la valoración de los recursos tiene un efecto cualitativo sobre determinados aspectos tangibles así como intangibles. Su potencial, impulsado por el conocimiento, beneficia al mismo tiempo a los trabajadores de la organización así como a la propia organización (Marrewijk y Timmers, 2003; Castilla y Gallardo, 2008). Este papel es reconocido por la Comisión de las Comunidades Europeas (2010a) ya que indica que el conocimiento puede tener un papel decisivo en el crecimiento general, permitiendo la modernización del mercado de trabajo, la capacidad de empleo, la gestión de los cambios y la construcción de una sociedad cohesionada.

En base a este conjunto de presupuestos es interesante verificar la contribución que determinadas prácticas de gestión de recursos humanos, tales como la **formación**, tienen en la componente humana existente en la organización.

Así, la investigación de esta contribución nos llevó a establecer algunas reflexiones sobre la influencia de la formación, que se pueden expresar en los siguientes ítems de trabajo:

**I.1:** Existe una influencia positiva en el desempeño de las tareas;

**I.2:** Existe una influencia positiva en el acceso a funciones más cualificadas;

**I.3:** Existe una influencia positiva en la asignación de mayores responsabilidades;

- I.4:** Existe una influencia positiva en el acceso a mayores oportunidades de progreso profesional;
- I.5:** Existe una influencia positiva en la movilidad de los empleados;
- I.6:** Existe una influencia positiva en la calidad del trabajo producido;
- I.7:** Existe una influencia positiva en la dificultad de sustitución en el puesto de trabajo;
- I.8:** Existe una influencia positiva en la productividad;
- I.9:** Existe una influencia positiva en la satisfacción en el trabajo.

El análisis de los ítems mencionados va a permitir verificar cuáles son los más significativos que reflejan la importancia atribuida a las prácticas de formación de la organización.

Después de la presentación del modelo, analizando cada una de sus partes, vamos a mostrar el modelo completo estudiado, justificando su elección y haciendo una presentación del mismo.

## **5.5. Modelización con ecuaciones estructurales**

### **5.5.1. Fundamento de la selección del tipo de modelización**

El modelo en estudio está constituido por un conjunto de relaciones entre dimensiones de comportamientos, actitudes y opiniones sobre determinados resultados distintos, que se traducen en un conjunto diverso de variables no observables, las cuales pueden ser medidas a través de la observación de algunos indicadores o factores determinados.

Otro aspecto a considerar es la diversidad de las relaciones entre las variables, ya que su existencia implica el estudio de un conjunto de interdependencias económicas y, a su vez, el uso de modelos de acuerdo con la naturaleza y complejidad de la investigación, como señala Soukiazis (1999).

La complejidad referida influye en la existencia de un conjunto de relaciones y por tanto de ecuaciones que se estiman simultáneamente, llamando a un modelo con estas características como “Modelo de Ecuaciones Simultáneas” o también “Modelo de Ecuaciones Estructurales” (Byrne, 2010:3). En este tipo de modelos se verifica la existencia de un conjunto de variables endógenas o dependientes que se traducen en un número igual a un conjunto de ecuaciones.

Dada la diversidad de las relaciones estudiadas, así como la complejidad de las mismas, la utilización de este tipo de ecuaciones se presenta como la más conveniente y recomendable. Gujarati (2000) señala que las ecuaciones estructurales o comportamentales son las que pueden retratar la estructura de una economía o el comportamiento de un determinado agente económico, es decir, una empresa u organización.

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales, designados por SEM<sup>83</sup>, engloban una familia amplia de modelos también denominados como análisis de variables latentes, análisis de caminos (path analysis), análisis de estructura de covarianza o análisis factorial confirmatorio. Como señala Silva (2006) este tipo de modelos fue introducido inicialmente por Sewall Wrigth, en 1926, habiendo el investigador desarrollado un trabajo sobre las correlaciones observadas en un sistema de ecuaciones descriptivas de sus hipótesis relativas a las relaciones causales. Éstas fueron representadas en un diagrama de caminos. Este método fue redescubierto por economistas y sociólogos, entre los cuales destaca Jöreskog (1973 y 1977) y Joreskog y Sörbom (1982), siendo transformado y creando una técnica denominada Modelos de Ecuaciones Estructurales que combina dos análisis, el factorial y el análisis de caminos, tal como se observa en Iriondo et al. (2003).

Los modelos lineales de ecuaciones estructurales se han convertido en uno de los desarrollos recientes importantes del análisis multivariante y su uso se ha extendido en la salud, en el comportamiento organizacional, la biología o el marketing, como indican Hair et al. (1998:578). Salgueiro y Carrión, (2008) también señalan su utilización en otros campos de estudio como las ciencias sociales.

---

<sup>83</sup> Deriva del término inglés Structural Equation Modeling.

Silva (2006) se refiere a la capacidad de este tipo de modelos para el estudio de ciertos fenómenos o conceptos, no sólo culturales, como psicológicos y de mercado, que no son directamente medibles pero pueden serlo a partir de determinadas variables observadas. Así, permite estudiar un conjunto de vínculos causales entre este tipo de variables no observadas, llamadas latentes, y las demás variables observables (Hair et al., 1998).

El estudio de este tipo de variables se vuelve complejo y difícil ya que para su medición es necesario confianza y un conjunto múltiple de variables observadas. La menor confianza de las medidas implica una mayor exigencia y por tanto una mayor dificultad en la observación de las relaciones existentes entre los distintos tipos de variables. Sin embargo, según Reisinger y Turner (1999) la utilización de modelos de ecuaciones estructurales permite la realización de modelos que incluyen este conjunto de variables latentes, a pesar de la falta de fiabilidad de los indicadores. Los autores sugieren su aplicabilidad en el caso de constructos basados en la percepción, satisfacción, la evaluación o medidas de comportamiento, es decir basados en una baja confiabilidad. La presente investigación es un caso similar, ya que se trata de conocer la percepción de diversos agentes de la empresa sobre determinadas prácticas y su percepción en relación a las actitudes y comportamientos organizacionales.

A su vez, presenta un conjunto de ventajas que hacen su uso más atractivo pues posibilitan el tratamiento de múltiples relaciones simultáneas proporcionando una evaluación estadística y la comprensión de las relaciones, lo cual permite un análisis de la evolución exploratoria por medio de un análisis confirmatorio.

Con este conjunto de técnicas multivariantes se conjugan aspectos de la regresión múltiple, a través del examen de relaciones de dependencia y análisis factorial, representando conceptos no medibles, o sea factores con variables múltiples. Estas combinaciones permiten estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente.

Según Hair et al. (1998) este método facilita el análisis de variables que, siendo dependientes, se convierten en independientes en relaciones posteriores de dependencia. Así, estos modelos presentan beneficios o ventajas sobre otras técnicas multivariantes

como el análisis factorial o discriminante (técnicas llamadas de primera generación). Estas últimas sólo pueden analizar una relación al mismo tiempo, es decir, entre las variables en cuestión, las dependientes e independientes.

El uso de las técnicas de segunda generación, en las que las ecuaciones estructurales se incluyen, potencian un mejor manejo de determinadas cuestiones en estudio, como es el caso de la presente investigación.

Este tipo de modelo se basa en covarianzas (Sánchez, 2008) que permiten estimar los parámetros y minimizar las discrepancias entre la matriz empírica inicial de datos de covarianzas y la matriz de covarianzas deducidas a partir del modelo y de los parámetros estimados. El uso de este método busca medir en qué medida diversas variables varían desde el análisis de la calidad del ajuste global en relación con los datos recogidos.

La utilización de este tipo de modelos es necesaria en determinadas situaciones donde hay una insuficiencia de información motivada por la falta de parámetros de regresión, a saber: i) cuando existen constructos latentes, ii) cuando las variables observadas contienen errores de medida y la relación que se busca estudiar se produce entre las variables observadas y iii) cuando existe una interdependencia entre las variables observadas (Silva, 2006).

Después de haber justificado el tipo de modelo utilizado presentamos de una manera específica su proceso de desarrollo.

### **5.5.2. El proceso de desarrollo del modelo**

Los modelos de Ecuaciones Estructurales, de acuerdo con Hair et al. (1998), contienen un conjunto de siete pasos o etapas, cuales son:

Etapas 1: Desarrollo de un modelo teórico

Etapas 2: Construcción de un diagrama de caminos de relaciones causales

Etapas 3: Conversión del diagrama de caminos en un conjunto de modelos

Etapas 4: Elección del tipo de matriz y estimación del modelo propuesto

Etapa 5: Evaluación de la identificación del modelo estructural

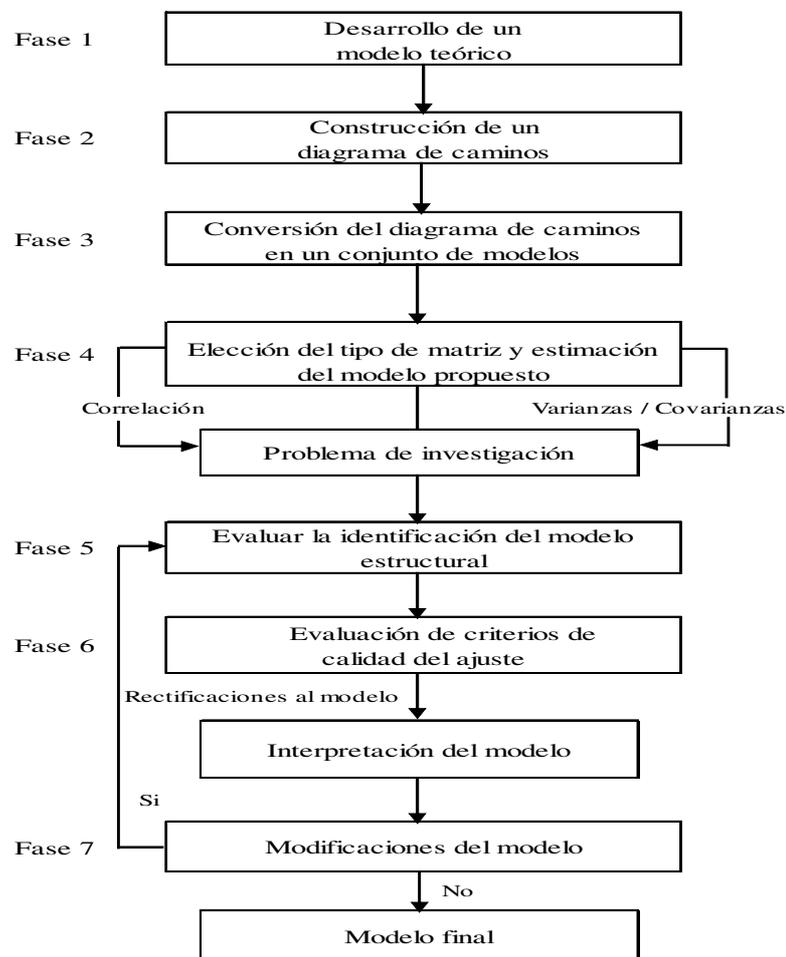
Etapa 6: Evaluación de criterios de calidad del ajuste

Etapa 7: Interpretación y modificación del modelo

El uso de un proceso con las etapas indicadas asegura una especificación correcta del modelo y la consiguiente validación de los resultados.

A continuación, se presentan de forma esquemática las etapas del desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales sugeridas por Hair et al. (1998).

**Figura n° 19:** Desarrollo de las fases del modelo de ecuaciones estructurales



**Fuente:** Hair et al. (1998)

A continuación, exponemos de manera detallada todas las fases presentadas en la figura anterior.

### **Etapa 1: Desarrollo de un modelo teórico**

La etapa inicial del desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales debe cumplir un conjunto de elementos teóricos bases que sustentan un conjunto de ideas, relaciones y actitudes. Por lo tanto, busca describir un conjunto de relaciones de causalidad entre una serie de variables.

La causalidad nace de una serie de supuestos, tales como señalan Hair et al. (1998:591): i) una relación suficiente entre dos variables; ii) una antecedencia temporal de la causa sobre el efecto; iii) la falta de variables alternativas y iv) una base teórica que apoya la relación. En este sentido, estos autores destacan los motivos justificados por la teoría a un conjunto de aspectos tales como la especificación de las relaciones de dependencia, los cambios de las relaciones propuestas y también otros aspectos de estimación de un modelo de esta naturaleza.

La teoría es considerada como un conjunto sistemático de relaciones permitiendo explicar de una manera coherente y completa un fenómeno particular. Permite orientar el trabajo llevado a cabo en la investigación si bien exige un cuidado en la especificación adecuada del modelo, ya que de lo contrario puede resultar un ajuste excesivo del modelo o el desarrollo de un modelo con una reducida generalización.

El componente teórico también es destacado por varios otros autores como Kelloway (1998) y Silva (2006). Estos autores señalan que esta componente se utiliza a menudo para apoyar la creencia del investigador en la intensidad de la relación causal existente. También va a permitir evitar errores de especificación, como es indicado por Silva et al. (2009:66). La existencia de errores de especificación se relaciona con la omisión de determinada variable en el modelo tratado lo cual tiene un impacto en el ajuste del modelo propuesto.

**Etapa 2: Construcción de un diagrama de caminos de relaciones causales**

La segunda etapa se refiere a la traducción de las hipótesis antes mencionadas en forma de una sucesión de caminos, es decir, un diagrama de caminos (Silva, 2006). De acuerdo con Hair et al. (1998) un diagrama de caminos es útil en la medida que describe de una forma visual las relaciones predictivas entre los constructos (variables dependientes e independientes) e identifica también las relaciones asociativas (correlaciones) entre constructos e incluso indicadores. De una forma resumida, se puede decir que en el diagrama de caminos se muestran las relaciones causales entre todas las variables existentes en el modelo.

Hair et al. (1998) definen los elementos básicos a introducir en un diagrama de caminos, es decir, el constructo y el camino representado por las flechas existentes en el diagrama. El constructo se considera un concepto teórico y puede incluir el conocimiento, la preferencia, percepción o la actitud. Se puede medir el constructo a través de medidas obtenidas por ciertas variables representadas en un diagrama de caminos. Los constructos pueden ser considerados exógenos o endógenos.

Los exógenos, también llamados como variables independientes o fuentes, no son previstos u ocasionados por otros constructos. Los endógenos, dependen o son ocasionados por los constructos exógenos. Hair et al. (1998) indican que la diferencia entre los constructos exógenos y endógenos es determinada exclusivamente por el investigador, al realizar la distinción entre variables independientes y dependientes. Los constructos son representados en el diagrama por elipsis.

La unión de los constructos y su relación se realizará a través de un conjunto diverso de flechas, las cuales, en el diagrama, representarán las relaciones específicas que se establecen entre los constructos. La flecha recta en un sentido representa una relación causal directa de un constructo a otro, pudiendo también existir una flecha recta en los dos sentidos que indica una relación no recursiva o recíproca entre los constructos.

Todos estos elementos están asociados a variables observadas, representadas por rectángulos. Éstos, a su vez, se asocian con un término de error, el cual puede provenir

de fuentes distintas, como señala Silva (2006:64), es decir, un error aleatorio de medición o un error derivado de alguna característica específica particular de la variable observada, también llamado de error único, que no es aleatorio.

De acuerdo con Hair et al. (1998) estos errores están relacionados no sólo con las inexactitudes en las respuestas obtenidas o en el tratamiento de los datos sino también, a veces, con las dificultades en el entendimiento e interpretación de determinadas cuestiones planteadas por parte del investigador. Así, la inseguridad en la forma de la respuesta o en la interpretación de manera contraria a la manera cómo el investigador espera que la cuestión se indique, influyen en la existencia de errores de medición. Los errores mencionados deben por tanto ser considerados en el modelo a realizar, siendo representados también por elipses, ya que se consideran no observados.

En general, el modelo va a expresar un conjunto de relaciones e influencias presentadas a través de las flechas que en ella se muestran y su dirección trata de dirigir la trayectoria del camino de la relación existente. Las flechas unidireccionales de los factores para las variables observadas sugieren que estos valores están influenciados por los respectivos factores. Byrne (2010) señala la existencia de dos tipos de relaciones entre las variables que formarán el modelo, recursivo o no recursivo. En el modelo recursivo, ninguna variable indicada tiene un efecto en sí mismo, es decir, en el diagrama representativo del modelo no es posible iniciar el camino en una variable y a través de una secuencia de caminos con las flechas regresar a la misma variable, al contrario del otro tipo de modelo no recursivo en que esa situación es posible.

El impacto del error de medida en las variables observadas se corresponde con las flechas unidireccionales entre los términos de error y las respectivas variables observadas (Byrne, 2010).

### **Etapa 3: Conversión del diagrama de caminos en un conjunto de modelos estructurales y de medición**

El siguiente paso es la especificación del modelo en términos más formales, es decir, utilizando un conjunto de ecuaciones que determinarán: i) las ecuaciones estructurales que van a unir los constructos; ii) el modelo de medida que especifica las

variables que mide y iii) un conjunto de matrices que indican las correlaciones que apoyan una teoría entre los constructos y las variables (Hair et al., 1998). De forma resumida, de acuerdo con Silva (2006), las ecuaciones permiten definir los parámetros del modelo que corresponden a las relaciones causales entre las variables observadas y las variables latentes.

Hair et al. (1998) indican que cada variable endógena se puede predecir por variables exógenas o por otras endógenas. Así, en esta fase se definen dos conjuntos diversificados de ecuaciones que constituyen las dos componentes esenciales de un modelo de ecuaciones estructurales, llamadas modelo **estructural** y modelo de **medida**.

El modelo **estructural** refleja un conjunto de relaciones causales que se establecen entre una serie de variables llamadas latentes o hipotéticas (Hair et al., 1998). Éstas se caracterizan por ser variables hipotéticas o teóricas que no pueden ser directamente medidas. Pueden ser representadas por otros indicadores, tales como determinados ítems configuradores de ciertas escalas que de una forma integrada podrán proporcionar una medida de forma razonable sobre un determinado comportamiento, en base a variables observadas. Es decir, se corresponden al valor observado que se utilizará para medir las variables latentes.

El modelo general se completa con la existencia de otro modelo, designado como modelo de **medida**, que especifica los indicadores de cada variable latente y permite evaluar la confiabilidad de cada constructo, al estimar las relaciones que se producen en ella. Este modelo de medida busca así definir las relaciones que se van a establecer entre las variables observadas y las no observadas. Hair et al. (1998) señalan que este modelo especifica cuáles son las variables que miden los constructos respectivos.

En general, en los dos submodelos antes mencionados, todas las variables referidas pueden tener naturalezas diferentes, teniendo en cuenta su curso de acción, y podrán intervenir en una forma activa causando un efecto sobre las otras, o podrán resultar de una relación causal, es decir, influenciadas por otras variables (Hair et al., 1998).

La existencia de un conjunto de variables latentes hace que la utilización del modelo de ecuaciones estructurales sea apropiada para el estudio de determinadas relaciones causales, como señala Silva (2006). También este tipo de modelo admite la existencia de errores de medida, al contrario de otras técnicas multivariantes. De acuerdo con Hair et al. (1998), tanto en la práctica como en la teoría, siempre hay algún grado de error en las variables medidas. Con el fin de construir el modelo de ecuaciones estructurales, cada variable que tenga una o más flechas unidireccionales apuntando así mismo, formará una ecuación (Silva, 2006).

Los modelos se pueden formular de la siguiente forma:

**Modelo estructural:**

$$Y_j = b_j X_j + \varepsilon_j$$

$Y_j$  = Constructo endógeno o dependiente

$X_j$  = Constructo exógeno o independiente

$\varepsilon_j$  = Término de error

$b_j$  = Cargas o coeficientes del constructo exógeno

**Modelo de medición:**

Modelo especificado en término de las variables exógenas

$$V_j = L_j X_j + \varepsilon_j$$

$L_j$  = Cargas o coeficientes que relacionan los constructos exógenos y las variables independientes observadas

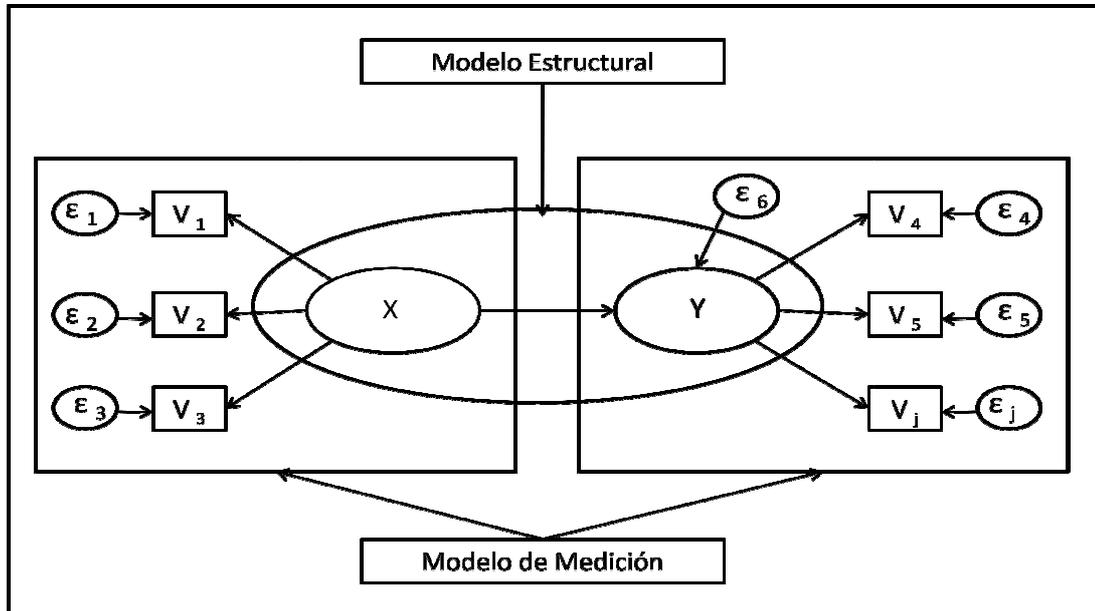
Modelo especificado en términos de las variables endógenas

$$V_j = L_j Y_j + \varepsilon_j$$

$L_j$  = Cargas o coeficientes que relacionan los constructos endógenos y las variables dependientes observadas

Presentamos a continuación una representación de los dos modelos indicados.

**Figura n° 20:** Modelo de medición y modelo estructural



**Fuente:** Elaboración propia con base a Hair et al. (1998) y Byrne (2010)

De acuerdo con la figura anterior se verifica que en el modelo estructural las variables latentes  $Y_j$  son previstas y están influenciadas por las variables latentes exógenas  $X_j$  (Hair et al., 1998). Estos autores señalan que las mismas pueden también estar influenciadas por otras variables endógenas. Cada efecto que pueda producirse corresponderá a una carga o coeficiente estructural  $b_j$ . También es considerado un término de error asociado a ese efecto, asignado por  $\epsilon_j$ . De acuerdo con Hair et al. (1998) el término de error representa la suma de los efectos producidos por los errores de especificación y errores aleatorios de medición.

En el modelo de medición se busca asociar los constructos, tanto exógenos como endógenos, a un conjunto de variables que permiten su definición. Así, cada variable  $V_j$  asociada a los constructos exógenos y endógenos describe los respectivos constructos asociados, y ese efecto es medido a través de las cargas o coeficientes  $L_j$  así como existe también un término de error  $\epsilon_j$  asociado a esta relación.

Para el número indicado de variables o indicadores de cada constructo, Hair et al. (1998) recomiendan un mínimo de tres por lo menos, ya que el uso de dos aumenta la probabilidad de obtener resultados inválidos. Los autores mencionan generalmente el uso de cinco a siete indicadores o variables.

#### **Etapa 4: Elección del tipo de matriz y estimación del modelo propuesto**

En esta fase se verificarán las suposiciones del modelo, la normalidad de los datos, la eliminación de los outliers, se procede a la adecuación del tamaño de la muestra y de la mala especificación del modelo, así como se selecciona el método de estimación del modelo.

De acuerdo con Hair et al. (1998) la especificación del modelo basándose en el uso de modelos de ecuaciones simultáneas es compleja. También el conjunto de decisiones tomadas con respecto a la estimación del modelo especificado, todas las cuestiones de entrada de datos y la propia selección de procedimientos de estimación tienen influencia e impacto en los resultados que se lograrán. Este método utiliza como datos de entrada no observaciones individuales sino la matriz de varianza-covarianza o correlación, es decir, va a incidir sobre el patrón de las relaciones entre los encuestados.

Para los datos de la investigación, el modelo de ecuaciones simultáneas se presenta en un conjunto de supuestos similares a otros métodos multivariantes, tales como los siguientes: observaciones independientes, la muestra aleatoria de encuestados y una linealidad de todas las relaciones. Presenta también una sensibilidad a las características de la distribución de los datos, incluyendo el desvío de normalidad multivariante o una fuerte curtosis (asimetría) en los datos (Hair et al., 1998), así como la cuestión de la normalidad.

Hair et al. (1998) mencionan la posibilidad de la realización de la interpretación de datos utilizando diferentes métodos, es decir, utilizando la matriz de varianza y covarianza o la matriz de correlación. En el primer caso, existe la ventaja de proporcionar comparaciones válidas entre las diferentes muestras o poblaciones, que no es posible estimar utilizando la matriz de correlación. Sin embargo, la utilización de covarianzas hace que la interpretación de los resultados sea más difícil ya que los

coeficientes deben de ser interpretados en términos de unidades de medida de los constructos. Silva (2006) señala la importancia del uso de covarianzas, especialmente cuando se prueba una determinada teoría.

En relación al tamaño de la muestra a utilizar en este tipo de modelos hay diferentes opiniones, sin embargo, hay consenso sobre los efectos negativos que causan los resultados de una muestra insuficiente tales como una deficiente especificación del modelo, tamaño del modelo, desvíos de normalidad e influencia en los procedimientos de estimación.

Hair et al. (1998) sugieren, en la utilización de modelos de ecuaciones estructurales, muestras de 200 y 400 casos para los modelos con 10 a 15 indicadores. Sin embargo, recomiendan de 5 a 10 casos por parámetro estimado. Algunos autores indican la existencia de otras reglas tales como los 200 casos como el número mínimo para el uso de la estimación de esta naturaleza (Garson 1998<sup>84</sup> y Keyton et al., 2006).

En relación a la estimación de un modelo de esta naturaleza, de acuerdo con diversos autores como Shumacker y Lomax (2001), Thompson (2006) y Hair et al. (2008), la misma podrá ser realizada por diversos métodos y técnicas. El investigador elige entonces lo que mejor se adapte a los datos existentes. Las más comunes son los Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), la Máxima Verosimilitud (MLE), Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) y la Estimación Asintóticamente Libre de Distribución (ADF). Estos métodos y técnicas se tratarán en el capítulo siguiente.

### **Etapa 5: Evaluación de la identificación del modelo estructural**

Hair et al. (1998) indican que la identificación del modelo permite verificar el grado de la existencia de una serie de ecuaciones para resolver cada uno de los coeficientes (desconocido) que se estiman. Por lo tanto, puede haber tres tipos de modelos, es decir, los subidentificados, exactamente identificados y los superidentificados.

---

<sup>84</sup> Disponible en: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm> - último acceso el 11.11.2010.

Respecto a los primeros, los subidentificados, son modelos que contienen información insuficiente para los objetivos o fines para los que se proponen, existiendo una infinidad de soluciones posibles para el modelo, lo que implica que el mismo no se pueda resolver (Byrne, 2010). Silva et al. (2009) también se refieren a la negatividad de los grados de libertad en estos modelos, lo que significa que uno o más parámetros no pueden ser correctamente identificados ya que no hay datos suficientes para la estimación. Los autores también señalan que un modelo de esta naturaleza no puede ser identificado a menos que sean fijos o limitados algunos parámetros.

En los exactamente identificados (en los cuales el número de ecuaciones es igual al número de coeficientes estimados con ningún grado de libertad) sólo hay una solución, lo que implica que no se puede rechazar, no teniendo valor científico, como señala Byrne (2010). Estos modelos presentan como característica la existencia de cero grados de libertad, todos los parámetros están únicamente determinados y existiendo una cantidad de informaciones exactas para ser analizadas (Silva et al., 2009).

Por último, los modelos superidentificados contienen más ecuaciones que los coeficientes estimados y grados de libertad por encima de cero, por lo que de acuerdo con Hair et al. (1998), serán los mejores ya que permitirán pruebas más rigurosas y que permiten el rechazo del modelo así como permite su utilización científica.

Byrne (2010) señala la importancia de la identificación del modelo y la obtención de modelos superidentificados en la utilización de ecuaciones estructurales. En estos modelos existe más de una forma de ser ajustados, buscándose el mayor número de grados de libertad posible. Esto permite una generalización del modelo en cuestión (Silva et al., 2009). Conforme indican Hair et al. (1998) los grados de libertad representan el número de correlaciones o covarianzas no redundantes en la matriz de entrada menos el número de coeficientes estimados.

**Etapa 6: Evaluación de criterios de calidad del ajuste**

De acuerdo con Hair et al. (1998) después de la obtención de un modelo con estimaciones aceptables debemos proceder al análisis de la calidad de su ajuste, inicialmente para el modelo general y luego después para los otros modelos, es decir, el de medida y el estructural.

Así el siguiente paso se refiere al ajuste global del modelo, es decir, verificar en qué medida el modelo en cuestión podrá explicar adecuadamente los datos obtenidos. Se busca entonces analizar la calidad de ajuste del modelo. Ésta mide la correspondencia de la matriz de los datos de entrada observados con la prevista por el modelo propuesto (Hair et al., 1998).

Según estos autores hay un conjunto variado de indicadores o índices que permiten ajustar el modelo, cuales son:

- a) **Índice de la Chi-cuadrado** (Chi-Square,  $X^2$ , o CMIN) – Permite examinar la validez global del modelo, es decir, mide el grado de ajuste global del modelo. Este indicador debe tener un valor reducido, lo que refleja un nivel de significación mayor, existiendo así una aproximación estadística entre las matrices de datos observados y los estimados. Por otro lado, un valor demasiado alto resultará en un modelo inadecuado. Silva (2006) menciona la posibilidad de obtener otro indicador que permita reducir la sensibilidad del estadístico anterior a la dimensión de la muestra. Éste es calculado dividiendo el estadístico  $X^2$  por los grados de libertad, conocido por CMIN/DF. Silva (2006) indica que este valor debe de ser inferior a 5.
- b) **Índice Comparativo del Ajuste** (Comparative Fit Index o CFI) – Permite la comparación del modelo en cuestión propuesto con el modelo nulo. La existencia de valores más cercanos a la unidad indican un mejor ajuste. Silva et al. (2009) señalan que este indicador podrá variar desde cero (ajuste nulo) a 1 (ajuste perfecto). En este sentido, Byrne (2010) señala que el índice debe ser igual o superior a 0,90 para un mejor ajuste del modelo ya que ese valor indicaría que el 90% de la covarianza en los datos podrían ser reproducidos por el modelo formulado.

- c) **Índice de Calidad del Ajuste** (Goodness of Fit Index o GFI). Es un indicador de ajuste similar al estadístico  $R^2$  toda vez que relaciona las covarianzas observadas con las covarianzas originadas por el modelo (Silva et al., 2009). Este indicador podrá variar desde cero, significando un ajuste nulo, a 1 o a un ajuste perfecto (Hair et al., 1998).
  
- d) **Raíz del error cuadrático medio de aproximación** (Root Mean Square Error of Approximation o RMSEA). Hair et al. (1998) señalan que este indicador representa la calidad esperada de los ajustes teniendo en cuenta la estimación de la población y no en la muestra. Este indicador obtenido será aceptable para valores inferiores a 0,08. Por encima de este valor indican ajustes pobres del modelo necesitando una posterior modificación (Silva et al., 2009).
  
- e) **Índice de Tucker-Lewis** (TLI). Es un índice que mide el ajuste del modelo, sin embargo es menos sensible a la dimensión de la muestra (Silva et al., 2009). Hace una comparación entre dos modelos, uno propuesto y otro nulo. Este indicador puede variar desde cero, significando un ajuste nulo, a 1 o a un ajuste perfecto y por lo tanto es recomendable por encima de 0,90 (Hair et al., 1998).

El uso de los indicadores utilizados puede determinar la calidad del ajuste no solamente del modelo global, sino también de los submodelos que se incluyen, el estructural y el de medida. El modelo global es analizado de una forma general a través de las estimaciones de los indicadores mencionados permitiendo detectar síntomas de la calidad del ajuste general y, a continuación, el análisis en particular de los submodelos que lo constituyen, es decir, el modelo de medida y el modelo estructural.

De acuerdo con Marques (2008) la validación del modelo de medida a través de un análisis factorial permitirá un análisis más riguroso y apropiado. También Hair et al. (1998) señalan que este tipo de análisis permite determinar el grado en que cada variable es explicada por cada dimensión estudiada, permitiendo además de un resumen del análisis, una reducción de los datos. Así, este tipo de análisis permitirá determinar cuáles indicadores permiten medir de una forma más eficaz las variables latentes correspondientes.

En relación con el número de indicadores adecuado para representar cada constructo, Silva (2006) señala tres como lo más habitual. La utilización sólo de uno o de dos requiere el suministro de estimaciones de confiabilidad, corriendo el riesgo de la obtención de un modelo no adecuado. Hair et al. (1998) proponen, por una cuestión práctica, el uso de cinco a siete indicadores de forma que representen la mayoría de los constructos. Hair et al. (1998) indican también la necesidad de no omitir una o más variables predictoras fundamentales para evitar el error de especificación del modelo, con efectos en la evaluación de la importancia de otras variables. También debe cuidarse buscar la no inclusión de un número alto de variables, corriendo el riesgo de dificultar la estimación. No obstante, podrá existir también una dificultad creciente en la interpretación de los resultados a nivel de la significancia estadística derivada del gran número de constructos, es decir, más de veinte.

El análisis a realizar debe también incidir en un conjunto de presupuestos y en la utilización de un modelo de esta naturaleza que veremos más adelante.

De acuerdo con Marques (2008) la verificación de la calidad de ajuste del modelo estructural o integrado puede ser desarrollada a través del análisis de las relaciones hipotéticas evidenciadas en el modelo estructural y de los parámetros estimados de cada relación, donde se podrán apreciar las influencias que se pretenden contrastar con las hipótesis propuestas inicialmente.

### **Etapa 7: Interpretación y modificación del modelo**

De acuerdo con Silva (2006) en esta etapa se hacen las modificaciones en el modelo de forma que se mejore el ajuste o su “simplicidad”. Los cambios pueden ser realizados a través de la extracción de algunos indicadores, permitiendo beneficiar la estimación individual de los constructos así como el modelo en su globalidad o a través de la utilización de instrumentos indicadores de posibles modificaciones a realizar, los llamados índices de modificación (IM). Éstos, de acuerdo con Silva (2006), permiten detectar situaciones que pueden alterar la especificación del modelo y así obtener un mejor resultado. La utilización de estos indicadores debe de ser realizada con cierta

cautela ya que las alteraciones a realizar deben de ser “plausibles”, con determinado sentido teórico (Byrne, 2010).

Después de presentar las etapas de la modelación de nuestra investigación con ecuaciones estructurales nos centramos en sus presupuestos clave a continuación.

### **5.5.3. Presupuestos clave**

La obtención de una estimación estadísticamente válida a través de la utilización de los modelos con ecuaciones estructurales requiere la validación de un conjunto de presupuestos relativos a los constructos utilizados (Marques, 2008). Nos referimos a la unidimensionalidad, confiabilidad, así como la validez convergente y discriminante:

- Unidimensionalidad

La unidimensionalidad de acuerdo con Vieira et al. (2008) representa el grado de consistencia interna entre los múltiples indicadores de un constructo. Ésta existe cuando los indicadores de un constructo tienen un ajuste aceptable sobre un modelo de un factor solamente (Hair et al., 1998). Los mismos autores refieren la necesidad del investigador de asegurar la unidimensionalidad de los constructos.

De acuerdo con Marques (2008) la verificación de esta propiedad puede llevarse a cabo mediante el análisis de los residuos patrón como resultado de los análisis factoriales individuales confirmatorios de cada constructo. Estos residuos corresponden a los residuos divididos por sus errores aproximados (Silva, 2006:77). Por lo tanto, representan una estimación del número de desvíos patrón que los residuos observados están respecto del residuo “cero”, que existiría en la hipótesis de que el modelo tenga un ajuste de forma perfecta.

Según Byrne (2010) los residuos patrón superiores a 2,58 para un nivel de significancia de 0,05 son considerados elevados siendo deseables para garantizar la unidimensionalidad de los constructos valores por debajo de lo indicado.

- Confiabilidad

De acuerdo con Marques (2008) esta característica puede ser analizada mediante el cálculo de la confiabilidad compuesta y la confiabilidad extraída.

La confiabilidad compuesta es la medida de consistencia interna de los indicadores del constructo que muestran el grado en que los mismos proporcionan indicaciones sobre el constructo latente en común, la cual de acuerdo con Hair et al. (1998) es calculada de la siguiente forma:

$$\text{Confiabilidad del Constructo} = \frac{(\sum \text{cargas normalizadas})^2}{(\sum \text{cargas normalizadas})^2 + \sum \epsilon_i}$$

$\epsilon_i$  = error de medida para cada indicador o ítem

Para los valores aceptables para su confirmación, Hair et al. (1998) señalan valores iguales o superiores a 0,5, correspondiendo a una carga de 0,7.

La varianza extraída es definida como el reflejo de la cantidad general de la varianza en los indicadores, explicada por la variable latente o teórica. Es considerada por Marques (2008) como una medida que permite complementar el análisis de la confiabilidad del constructo, y de acuerdo con Hair et al. (1998) es calculada de la siguiente forma:

$$\text{Varianza extraída} = \frac{\sum (\text{cargas normalizadas}^2)}{\sum (\text{cargas normalizadas}^2) + \sum \epsilon_i}$$

$\epsilon_i$  = error de medida para cada indicador o ítem

Para los valores aceptables para su confirmación, Hair et al. (1998) también refieren iguales valores del parámetro anterior.

- Validez convergente

La validez convergente evalúa el grado en que dos medidas del mismo concepto están correlacionadas (Hair et al., 1998). La utilización del análisis de este indicador

para hacer el examen de la significancia estadística de los parámetros estimados puede tener lugar desde los respectivos t-values (Marques, 2008). La aceptación de una validez convergente se manifiesta cuando cada uno de los parámetros estimados, relativos a los indicadores relacionados con la variable teórica o constructo, es significativamente estadística, es decir, con  $p < 0,05$ , presentando en este caso un t-value, o CR (Cross Ratio) mayor o superior a 1,96. (Dunn et al., 1994; Garver y Mentzer, 1999). De acuerdo con Byrne (2010) este indicador representa el parámetro estimado dividido por su desviación estándar (Standard Error).

El análisis de los índices de ajuste en relación con cada uno de los constructos permitirá reforzar la validez convergente realizada anteriormente (Baggozi et al., 1991). Este análisis se puede hacer a través de una aplicación de análisis factorial confirmatorio individual para cada uno de los constructos (Marques, 2008).

- Validez discriminante

La validez discriminante es el grado en que dos conceptos similares son distintos (Hair et al., 1998). Un constructo tiene validez discriminante siempre que el mismo sea diferente de los otros constructos de ese modelo (Sánchez, 2008). Esta validez presupone entonces un conjunto de correlaciones débiles entre cada uno de los constructos y los restantes constructos, dada la existencia de fenómenos distintos que cada constructo busca medir.

Fornell y Larcker (1981) sugieren el análisis de la validez discriminante a través de la comparación entre la varianza extraída del constructo y sus varianzas compartidas, es decir, el cuadrado del coeficiente de correlación con los restantes constructos. La validez se logra cuando los constructos presenten varianzas extraídas superiores a las respectivas varianzas compartidas (Perin y Sampaio, 2004). Sánchez (2008) sugiere el cálculo de la operación inversa, es decir, calcular la raíz cuadrada de la varianza extraída de cada constructo y comparar el valor obtenido con el valor más elevado de las correlaciones de ese constructo con los restantes.

En general nos hemos ocupado a lo largo de este capítulo de los aspectos relacionados con el modelo de investigación.

En un primer momento tratamos de hacer un análisis de algunos modelos e investigaciones antecedentes en relación a las dimensiones de nuestro estudio, es decir la **RS**, la **formación** y el **desempeño**. Así, la existencia de estudios parciales de cada uno de ellos pero no de forma integrada, ha influido en el desarrollo de una representación esquemática relacional de partida.

En un segundo momento buscamos hacer el detalle de los supuestos traducidos en hipótesis y reflexiones de trabajo de las relaciones complejas económicas y sociales de nuestro modelo. La necesidad del tratamiento de un conjunto de múltiples relaciones nos llevó a utilizar una metodología más adecuada para su tratamiento, la de ecuaciones estructurales.

Así, en un tercer momento hemos justificado la elección de este tipo de metodología tanto por la complejidad de relaciones estudiadas como principalmente por su utilización en otros estudios recientes de comportamientos de agentes económicos con vínculos causales de relación entre variables observadas y no observadas. Finalmente, su utilización contiene un conjunto de etapas que se han detallado así como los presupuestos clave requeridos para su validación. A continuación, vamos a desarrollar nuestro estudio con la investigación empírica realizada.

# **CAPÍTULO 6 – DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **6.1. Diseño de la investigación empírica**

En este capítulo se abordan aspectos en relación a la recogida de los datos utilizados y su tratamiento. Así, analizaremos la población y la muestra del modelo, haciendo referencias a la fuente de información, su justificación y forma de recogida, las escalas utilizadas y su análisis de fiabilidad, para terminar con el proceso de la recogida efectiva de datos.

### **6.1.1. La población objeto de estudio: El sector del Turismo**

La investigación que se desarrolla tiene como objetivo el estudio de un conjunto de relaciones entre prácticas y comportamientos de la organización, adoptándose para su análisis y validación un enfoque de naturaleza empírica como señala Angulo (2002). Así, la comprobación de las hipótesis indicadas inicialmente en la investigación, a partir de la obtención y utilización de un conjunto de datos permite, de forma coherente, extraer conclusiones siguiendo la validación de las teorías que subyacen en el estudio.

La selección de la población del estudio respondió a criterios económicos, en el sentido de que queríamos estudiar una serie de organizaciones con fuertes movimientos y por tanto impacto en la actividad económica nacional. Por otro lado, nos hemos enfocado hacia organizaciones en las cuales consideramos que la formación tiene un peso importante, habiendo finalmente seleccionado el sector Turismo.

El sector del Turismo es el que se considera que tiene más peso en la Unión Europea, concretamente con un 5% de su Producto Interior Bruto (PIB), incorporando alrededor de 1,8 millones de empresas y cerca del 5% de la población activa europea, así como 10 millones de empleos directos, según datos de la Comisión de las Comunidades Europeas (2010b)<sup>85</sup>.

Por todo ello, se trata de un sector que crea riqueza y desarrollo en las economías, no solamente a nivel local, sino también regional y nacional, generando y fomentando el

---

<sup>85</sup> Disponible en:

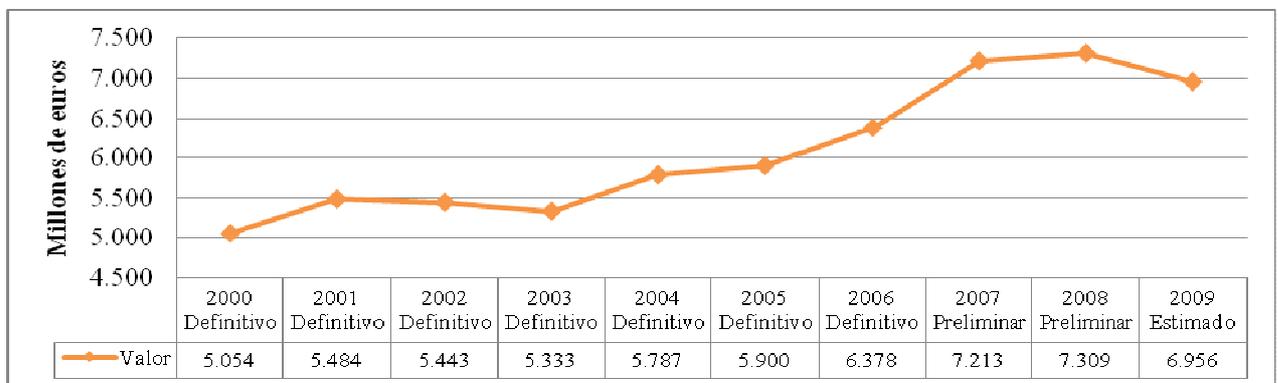
[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/communications/communication2010\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/communications/communication2010_en.pdf) - último acceso el 29.09.2010.

nivel de empleo, ya que estamos hablando de un sector responsable de la creación de numerosos puestos de trabajo, no solo directos sino también indirectos. Por lo tanto, tiene un gran impacto en la obtención de los diferentes objetivos de la Unión Europea, así como en el crecimiento económico, el desarrollo sostenible, el empleo y la cohesión social y económica.

El análisis de esta contribución puede ser realizado utilizando el indicador VAB, es decir, el Valor Añadido Bruto. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2001), esta herramienta corresponde a la contribución de todas las empresas a la riqueza de la economía del país.

A nivel nacional, el *informe de sostenibilidad*<sup>86</sup> del Turismo de Portugal (2009a)<sup>87</sup> se refiere a la contribución del Turismo al valor añadido (VAB) de la economía, de 7 mil millones de euros, debido a la tendencia de evolución de años anteriores, como se muestra en la siguiente figura (figura nº 21):

**Figura nº 21:** El valor añadido (VAB) turístico



**Fuente:** Turismo de Portugal (2009a)

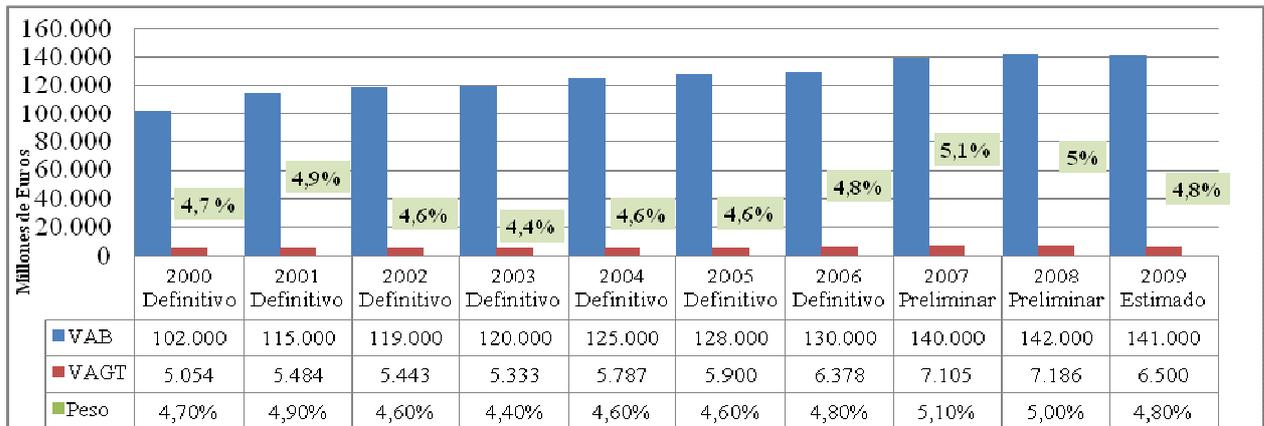
La evolución de esta contribución, de acuerdo con las estadísticas nacionales, tiene una expresión importante ya que puede medir la importancia de la riqueza generada por el turismo en el conjunto de la riqueza nacional, como se deduce de la siguiente figura (figura nº 22):

<sup>86</sup> Disponible en :

<http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/destinos/destinoturísticos/Documents/RelatSustTurismo%2002072010%20FINAL.pdf> – último acceso el 18.09.2010.

<sup>87</sup> Autoridad pública central responsable de la promoción, mejora y sostenibilidad del turismo.

**Figura nº 22:** El valor añadido generado por el turismo en la economía nacional



**Fuente:** Turismo de Portugal (2009a)

La figura anterior muestra un creciente aumento, en términos de porcentajes del valor añadido generado por el turismo (VAGT) en relación con el valor añadido de la economía (VAB), principalmente en los últimos años.

El sector, en el año 2009, ha tenido un papel significativo en el consumo turístico, cuantificado en 16 mil millones de euros, así como en los ingresos por turismo de 7,6 mil millones, que refleja en el turismo un saldo favorable de 4,6 mil millones de euros, como se muestra en la tabla siguiente de acuerdo con los últimos datos globales disponibles (tabla nº 21):

**Tabla nº 21:** Balanza turística

BALANZA TURÍSTICA (millones de euros)			
Balanza Turística	2010	Variación 10/09	
		%	Abs.
Ingresos	7.611	10,2	692,7
Gastos	2.953	8,9	240,7
Saldo	4.658	11,0	452,0

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística (2011)

Las perspectivas de futuro se orientan hacia un aumento de la importancia del sector en cuestión, en particular, para el año de 2011, alrededor del 12% del Producto Interior Bruto, y la responsabilidad del 15% de las exportaciones totales, así como la captación del 14% de la inversión, según el informe del World Travel Tourism Council (WTTC, 2010)<sup>88</sup>.

La contribución del Turismo a la economía nacional permite considerar a este sector como estratégico ya que tiene un efecto generador de riqueza y bienestar social, así como un importante papel en el desarrollo sostenible sobre una serie de ejes diferentes, según se indica en el *Informe de Sostenibilidad del Turismo en Portugal* (2009). El documento indica los siguientes aspectos:

- La rentabilidad y distribución de la riqueza, permitiendo la participación y la sostenibilidad económica de los diferentes stakeholders involucrados;
- La valoración del patrimonio cultural;
- La Eco-eficiencia de los productos turísticos;
- El atractivo del trabajo, mediante la inversión en **Capital Humano**, ofreciendo oportunidades de empleo para las generaciones actuales y futuras;
- La explicación y promoción del intercambio de la diversidad cultural;
- La promoción y la accesibilidad para todos, independientemente de sus condiciones físicas y económicas.

La importancia del **Capital Humano**, específico en el sector Turístico, se ha destacado en diversas investigaciones como Carvalho (2004) y Figueira (2005), y más recientemente, en estudios realizados en 2010 como el de la Consultora Deloitte llamado “*Getting ready for the future? – Present decisions future impacts*”<sup>89</sup>. De acuerdo con esta consultora, las tendencias nacionales e internacionales del turismo incluyen una creciente importancia del **Capital Humano** en este sector, como elemento diferenciador de los recursos y de los servicios prestados en las organizaciones.

---

<sup>88</sup> Disponible en: [http://www.wttc.org/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/2010\\_exec\\_summary\\_final.pdf](http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/2010_exec_summary_final.pdf) - último acceso el 10.10.2010.

<sup>89</sup> Disponible en: [http://www.visitlisboa.com/getdoc/2d96a472-47a7-408c-a606-977c0f7ab032/ATL-Plano\\_Estrategico-2011-2014.aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/2d96a472-47a7-408c-a606-977c0f7ab032/ATL-Plano_Estrategico-2011-2014.aspx)- último acceso el 20.12.2010.

A continuación, pone de relieve la necesidad de un incremento en términos de las cualificaciones profesionales y también del desarrollo continuo de acciones de formación. Esta valoración de los recursos va a permitir:

- La mejora de la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente;
- La reducción de la rotación de los trabajadores;
- El incremento en la profesionalización del sector;
- La supervivencia en el mercado.

El *Plan Nacional Estratégico del Turismo* para el desarrollo de este sector en Portugal<sup>90</sup> (Ministerio de Economía e Innovación, 2007), señala también el conocimiento como plataforma importante y fuerza impulsora del sector. Este plan denomina como “Excelencia en el Capital Humano” al conjunto de objetivos a realizar en un horizonte temporal de 10 años, centrándose en la valoración profesional con el fin de lograr un crecimiento sostenible del sector. También apunta la necesidad de modernizar las empresas relacionadas con el desarrollo de nuevas iniciativas y prácticas innovadoras que permitan la competitividad y el crecimiento del sector. Cabe citar, en este sentido, diversas prácticas organizativas, entre las que se incluyen las prácticas de **RS** tal como estudiaremos más adelante.

Por lo tanto, la realización de estudios en el área en cuestión es importante porque puede mejorar y dinamizar el sector aún más, beneficiando así la economía no sólo a nivel nacional sino también a nivel europeo.

### **6.1.2. La muestra objeto de tratamiento**

La información oficial turística de Portugal es proporcionada por la Autoridad Turística Nacional, a saber, el Turismo de Portugal (2009a). Esta es la autoridad pública central responsable de la promoción, mejora y sostenibilidad del turismo. Tiene también a su cargo la cualificación y desarrollo de las infraestructuras turísticas, el desarrollo de la formación de recursos humanos, el apoyo a la inversión en el sector y la coordinación

---

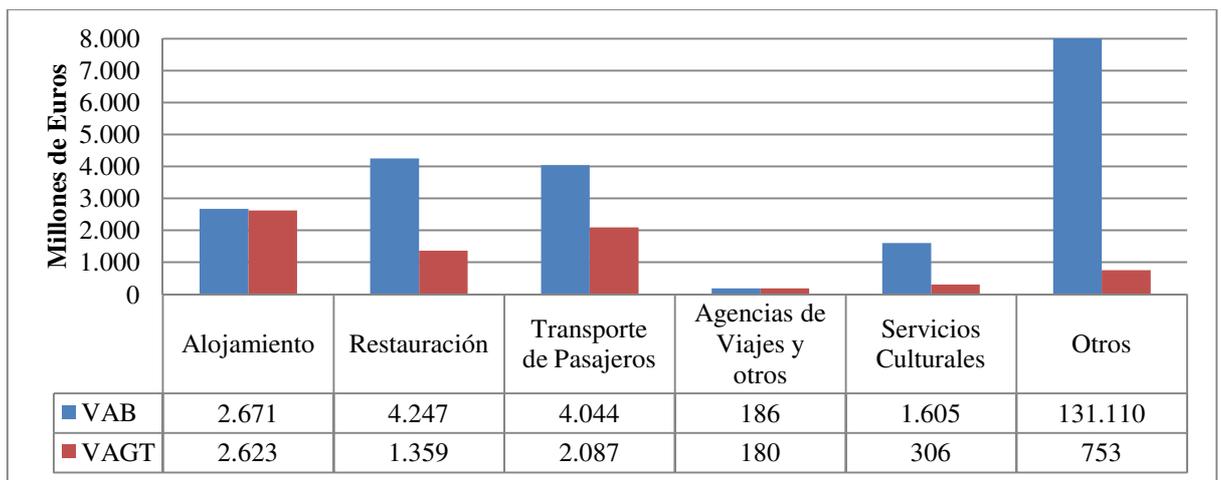
<sup>90</sup> Disponible en:

[http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/planoestrategiconacionaldoturismo/anexos/pent\\_versao\\_revista\\_pt.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/planoestrategiconacionaldoturismo/anexos/pent_versao_revista_pt.pdf) - último acceso el 20.12.2010.

de la promoción interna y externa del país como destino turístico. Está integrada en el Ministerio de Economía, Innovación y Desarrollo, concentrando en una sola entidad todas las competencias institucionales relativas a la dinamización del turismo, desde la oferta a la demanda. La selección de este organismo cumple con los criterios de Bell (1997) en relación con la fuerza de los datos de origen, lo cual se traduce en la fiabilidad y validez de los mismos.

La industria del turismo, de acuerdo con esta autoridad incluye una serie de actividades, tales como el alojamiento, restauración, transporte de pasajeros, agencias de viajes y otros servicios culturales (Turismo de Portugal, 2009b). De acuerdo con los datos de 2009<sup>91</sup>, la distribución del valor añadido bruto en la industria del turismo fue la siguiente (figura nº 23):

**Figura nº 23:** El valor añadido generado por las actividades turísticas (VAGT)<sup>92</sup>



**Fuente:** Turismo de Portugal (2010)

Verificamos que las actividades turísticas con mayor peso son las de alojamiento, restauración y transporte de pasajeros, representando en su conjunto cerca del 83% del VAB generado por el Turismo. Se observa más concretamente, que el alojamiento tiene una especial relevancia en las actividades turísticas. Esta actividad es la que genera un

<sup>91</sup> Disponible en:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisisestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Pages/ContaSat%C3%A9litedoTurismo.aspx> – último acceso el 15.07.2011.

<sup>92</sup> Datos de 2008 en millones de euros.

mayor volumen de valor añadido generado por el turismo, superando en los datos de 2008, los 2,6 millones de euros. Teniendo en cuenta este peso, nuestra investigación se ha centrado particularmente en este tipo de actividad.

La clasificación de este tipo de empresas se lleva a cabo por el Instituto de Turismo de Portugal (2009b)<sup>93</sup>, encontrándose divididas en tres grupos: establecimientos hoteleros, pueblos turísticos y apartamentos turísticos, según se recoge en la siguiente tabla (tabla nº 22):

**Tabla nº 22:** Tipología de las empresas turísticas

(Número)

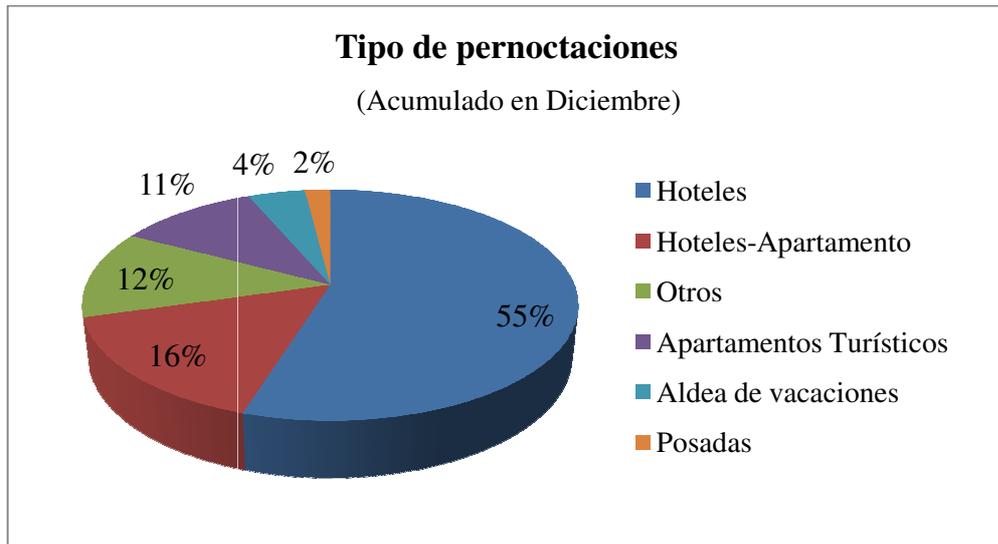
<b>Tipologías</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Hoteles	483	497	525	546	563	607	622	634	659
Hoteles-Apartamentos	118	120	124	120	127	127	132	134	132
Posadas	46	47	45	45	42	42	42	42	42
Aldea de vacaciones	33	33	33	31	31	33	31	28	33
Apartamentos	147	145	211	214	209	210	202	198	206
Otros	959	939	960	978	982	993	999	996	969
<b>Total Global</b>	<b>1.786</b>	<b>1.781</b>	<b>1.898</b>	<b>1.934</b>	<b>1.954</b>	<b>2.012</b>	<b>2.028</b>	<b>2.032</b>	<b>2.041</b>

**Fuente:** Turismo de Portugal (2009b)

En los establecimientos hoteleros se incluyen hoteles, hoteles apartamentos y posadas, representando un 41% del total de unidades registradas. De esta clasificación se seleccionaron los Hoteles y Hoteles Apartamentos con un mayor peso económico y clasificados en la categoría de tres a cinco estrellas. Hemos establecido la muestra en el 38% de las unidades totales disponibles. La elección de este tipo de clasificación se refiere a la importancia y la expresión de la demanda, de acuerdo con fuentes del Turismo de Portugal, traducido en el número de pernoctaciones para este tipo de unidades, según se refleja en la siguiente figura (figura nº 24):

<sup>93</sup> Norma nº 327/2008, de 28 de Abril, disponible en: [http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/GuiadoInvestidor/IndiceLegislacao/Paginas/Portaria\\_3272008.aspx](http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/GuiadoInvestidor/IndiceLegislacao/Paginas/Portaria_3272008.aspx) - último acceso el 1.10.2010.

**Figura n° 24:** Pernoctaciones por tipología



**Fuente:** Turismo de Portugal (2009b)

Después de seleccionar el público objetivo a investigar, procedimos a la recopilación de la información sobre las empresas objetos de estudio, y se utilizaron para este fin los datos disponibles para el año 2008 (Turismo de Portugal, 2010)<sup>94</sup>.

La población final válida del estudio realizado estaba compuesta por 784 unidades distribuidas, en términos geográficos, como se indica en la siguiente tabla (tabla n° 23):

**Tabla n° 23:** Distribución geográfica del estudio

Localización	Hoteles y Hoteles Apartamentos			Unidades totales
	3 Estrellas	4 Estrellas	5 Estrellas	
Continente	308	275	56	639
Regiones Autónomas - Madeira	26	65	19	110
Regiones Autónomas - Azores	16	19	0	35
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>359</b>	<b>75</b>	<b>784</b>

**Fuente:** Elaboración propia

<sup>94</sup> Disponible en:  
<http://www.turismodeportugal.pt/Português/ÁreasActividade/Pages/ÁreasdeActividade.aspx> - último acceso el 12.01.2010.

Un análisis por área permite comprobar la densidad de establecimientos en tres regiones geográficas: Faro con un 19%, Lisboa con un 16% y Madeira con un 14% como se indica en la siguiente tabla (tabla nº 24):

**Tabla nº 24:** Distribución geográfica por regiones

	3 Estrellas	4 Estrellas	5 Estrellas	Total	%
Aveiro	20	15	1	36	<b>4,59%</b>
Beja	4	1	1	6	<b>0,77%</b>
Braga	20	10	0	30	<b>3,83%</b>
Braganza	2	2	0	4	<b>0,51%</b>
Castelo Branco	13	6	0	19	<b>2,42%</b>
Coimbra	17	7	0	24	<b>3,06%</b>
Évora	5	5	2	12	<b>1,53%</b>
Faro	60	76	16	152	<b>19,39%</b>
Guarda	8	4	0	12	<b>1,53%</b>
Leiria	23	7	1	31	<b>3,95%</b>
Lisboa	42	60	22	124	<b>15,82%</b>
Portalegre	7	4	1	12	<b>1,53%</b>
Porto	25	34	6	65	<b>8,29%</b>
Santarém	20	9	1	30	<b>3,83%</b>
Sétubal	14	10	1	25	<b>3,19%</b>
Viana do Castelo	7	8	1	16	<b>2,04%</b>
Vila Real	6	5	0	11	<b>1,40%</b>
Viseu	15	12	3	30	<b>3,83%</b>
Madeira	26	65	19	110	<b>14,03%</b>
Azores	16	19	0	35	<b>4,46%</b>
	<b>350</b>	<b>359</b>	<b>75</b>	<b>784</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.1.3. Fuentes de información

Dados los objetivos del estudio, el análisis de prácticas de **RS** en los establecimientos hoteleros, hemos procedido a una recopilación de información acerca de ellos, utilizando para el efecto un conjunto de datos a partir de los cuales se llevó a cabo la elaboración de un cuestionario.

### **6.1.3.1. Justificación de la utilización del cuestionario**

La utilización de los cuestionarios, de acuerdo con D'Oliveira (2005), se justifica como parte de un enfoque cuantitativo asociado a un tipo de investigación determinista y positivista, es decir, en la que “el comportamiento humano y sus causas pueden ser especificadas de una forma muy objetiva”.

Según Bell (1997), este método permite la obtención de información para ser analizada y la extracción de modelos analíticos de análisis así como hacer comparaciones. Permite, a su vez, obtener informaciones a partir de una selección representativa de una determinada población y sacar conclusiones de la muestra considerada representativa de la misma población. Además, este enfoque permite, a través de una estructura organizada reflejada en un cuestionario, obtener información de forma accesible y rápida. Gauthier (2003) señala también la flexibilidad de este método de recogida, ya que permite acceder a una amplia gama de fenómenos.

El uso de cuestionarios es uno de los métodos más utilizados en estudios sociales, en particular en Contabilidad y Finanzas (Angulo, 2002). Más concretamente, diversas investigaciones en el área de la **RS** han utilizado esta forma de obtención de los datos (Santos et al., 2006; Cacioppe et al., 2007; Turker 2009).

### **6.1.3.2. Diseño del instrumento de recogida de información**

El diseño de un cuestionario (Bell, 1997:99) implica un conjunto de procedimientos preliminares importantes para el éxito del mismo. El autor señala también la importancia de una adecuada “planificación, consulta y definición precisa de la información a obtener”. El trabajo inicial determinará la validez del cuestionario, en particular la aceptación del mismo por los encuestados, y permitirá su posterior análisis e interpretación de los datos.

En nuestra investigación la planificación de la aplicación de los cuestionarios supuso ciertos cuidados con el fin de lograr una mayor eficiencia en el número de respuestas. La inclusión de una carta de presentación del estudio, así como el refuerzo por correo electrónico, de la importancia de la participación en la investigación permitió

una mayor participación de los encuestados. La credibilidad de la investigación es así reforzada al incluir los logotipos de las instituciones involucradas, la Universidad de Extremadura así como del Instituto Politécnico de Leiria. La utilización de un sobre con franqueo pagado también permitió una investigación más creíble.

En la construcción del cuestionario se reunieron los preceptos propuestos por Gauthier (2003), en particular en cuanto a su longitud (no hacer un cuestionario muy largo), el orden de las preguntas (se optó por la subdivisión en grupos de preguntas, clasificados por temas y secciones, facilitando la lectura y la respuesta) y la orientación de las cuestiones a preguntar, construyéndose una escala de actitudes.

Tratamos de cumplir con las condiciones de validez de un cuestionario, de acuerdo con Gauthier (2003), es decir, la disponibilidad de los encuestados, su capacidad de responder de forma voluntaria y sin distorsión, y también el registro correcto de la información suministrada.

La disponibilidad de los encuestados se confirma, manifestando su voluntad a cooperar y aceptando responder las cuestiones. En la carta y en el texto del correo electrónico que acompaña la encuesta, destacó la solicitud de colaboración para completar los datos adjuntos. Gauthier (2003) se refiere a la condición absoluta de la colaboración como clave para el éxito de la investigación. El consentimiento para obtener los datos también es un factor crítico y esencial, ya que la naturaleza de los datos presupone una componente con confidencialidad y que debe de ser salvaguardada por la investigación en curso. A este respecto, se destacó en el cuestionario, que las respuestas dadas estarían sujetas a una estricta confidencialidad y secreto.

La capacidad para responder a las cuestiones planteadas es un factor importante y necesario. Gauthier (2003:381) menciona dos aspectos clave para permitir una respuesta a las preguntas, el entendimiento de las cuestiones solicitadas y además poseer la información necesaria para una respuesta eficaz a la prevista. Así, buscamos la construcción de respuestas sencillas que permitieran la comprensión de los objetivos de la investigación. Junto con cada grupo de preguntas se presentó un breve texto definiendo el alcance de las cuestiones objeto de la investigación para que el encuestado sea consciente y entienda la razón de la misma.

En cuanto a la posesión de la información, y dado que contiene un conjunto de acciones o percepciones de los aspectos generales de la organización, los cuestionarios fueron dirigidos a los directores de las empresas, entre ellos a sus Directores Generales y los órganos de dirección máxima en las organizaciones, por considerar que poseen una visión completa de la postura de la organización, y por lo tanto, se pueden considerar competentes en su transmisión. La elección por estos miembros se relaciona con su nivel de conciencia en la responsabilidad de transmitir información, pues es mayor cuanto mayor sea el nivel de jerarquía de los encuestados en la organización. En este sentido seguimos la orientación de Gauthier (2003), es decir, la importancia de ser respondido el cuestionario por alguien que se identifica con la organización y que presta una mayor atención a la misma. Cuanto más fuerte sea este enfoque, más probable es que exista una información correcta, es decir, más fiable.

En resumen, toda la información obtenida presenta la característica de la confiabilidad. La voluntad de la respuesta presupone una voluntad de estar dispuesto y una capacidad de comunicarse, sin la existencia de distorsiones sobre la información recogida. Inicialmente los cuestionarios fueron enviados por correo y después en una segunda fase fue hecho un nuevo contacto, esta vez por teléfono solicitando la respuesta por correo electrónico. Gauthier (2003:383) menciona el hecho de que los encuestados que están de acuerdo para responder un cuestionario lo hagan con un esfuerzo de colaboración así como de sinceridad.

El registro integral de la información también es una de las condiciones necesarias para el éxito de la investigación. Se constituyó una base de datos anónimos donde fueron introducidos y verificados, asegurándonos de la entrada correcta de los mismos. Para ello se procedió a la utilización de un software de análisis estadístico designado por SPSS – Statistical Package for the Social Sciences en su 18 versión, de uso frecuente para la realización de análisis derivados de las investigaciones realizadas (Gujarati, 2000). Según Pereira (2006), este paquete de software permite la realización de un conjunto complejo de cálculos estadísticos facilitando su análisis el entorno gráfico utilizado.

La definición de la escala a utilizar en nuestro cuestionario implicó el uso de un conjunto de procedimientos que vamos a detallar:

En una primera fase fue desarrollada una revisión de la literatura existente respecto a todas las áreas en que se centró nuestra investigación, es decir, la **RS**, la **Formación** y el **Desempeño**.

Después de este primer paso, se procedió a la conceptualización de una escala basada en un conjunto de indicadores utilizados en el proceso de investigación y en la literatura investigada, como se indica en la tabla nº 25.

**Tabla nº 25:** Elementos base utilizados en la investigación

<b>Áreas de actuación</b>	<b>Literatura base</b>
RS	Davis (1973), Maignan y Ferrell (2000), Santos y Silva (2005), Cacioppe et al. (2007), Turkey (2009)
Formación	Richard y Johnson (2001), Rodríguez y Mosteiro (2001), Bassi et al. (2002), Bayo y Merino (2002), Ordiz (2002), Stanfield (2002) y Aragón-Sánchez et al. (2003)
Desempeño	Porter (1989), Rummler y Brache (1994), Brillman (2000), Carvalho et al. (2008), Marques y Teixeira (2008)

**Fuente:** Elaboración propia

La elaboración de los cuestionarios en la investigación se realizó de forma escalonada.

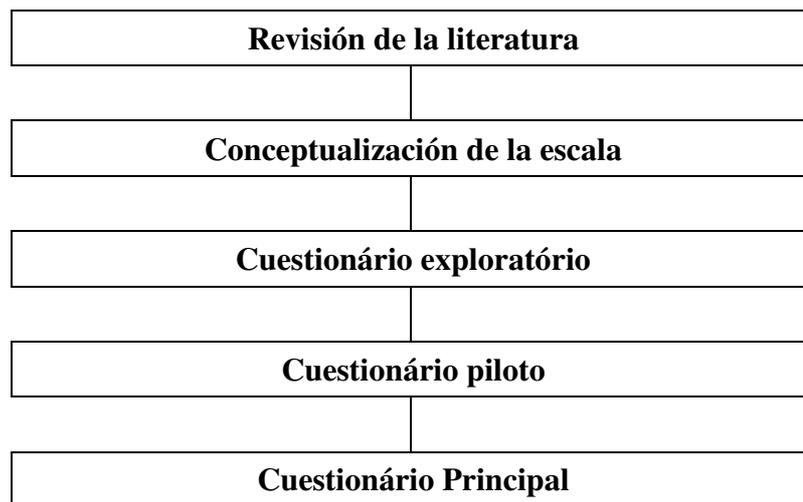
En primer lugar, se procedió al desarrollo de un cuestionario inicial, es decir, un pretest, en Marzo de 2010 a dos especialistas tanto en la comunidad académica como en las empresas. Bell (1997) señala la importancia de este ejercicio piloto, ya que permite revisar el cuestionario en cuestión, proceder a la corrección de algunos aspectos y a la mejora de su interpretación. Sobre la base del pretest y en base a las opiniones de los expertos, hicimos algunas modificaciones en el cuestionario inicial debido a la existencia de algunas inexactitudes, dando como resultado uno más perfeccionado. La

evaluación de los expertos, quienes llevaron a cabo una serie de consideraciones, determinó la inclusión de algunas modificaciones en los indicadores reflejados, lo que redujo el número original de 68 a 60 indicadores.

Después de este procedimiento se llevó a cabo una segunda prueba del cuestionario en Abril de 2010 sobre quince organizaciones a fin de proceder a su validación y a un análisis preliminar de los datos obtenidos.

A continuación presentamos la figura siguiente, representativa del proceso de construcción de la escala (figura n° 25):

**Figura n° 25:** Proceso de construcción de la escala



**Fuente:** Elaboración propia con base en Turkey (2009)

Después de haber sido validado el cuestionario final, el cual anexamos al final de este trabajo (Anexo 2), disponemos de un conjunto de sesenta preguntas, agrupadas en seis áreas de información, como se señala en la figura que presentamos seguidamente (figura n° 26):

**Figura n° 26:** Estructura general del cuestionario final

Área 1:	Medición de las prácticas económicas de RS
Área 2:	Medición de las prácticas sociales de RS
Área 3:	Medición de las prácticas ambientales de RS
Área 4:	Medición de la importancia atribuida a las prácticas de formación
Área 5:	Medición del desempeño de la empresa
Área 6:	Características socio – demográficas

**Fuente:** Elaboración propia con base en Sánchez (2008:143)

Así, en el primer grupo, hemos tratado de centrar en tres áreas iniciales relacionadas con la **RS** los diversos aspectos, es decir, el área económica (1) que comprende el grupo de cuestiones 1.1 y 1.2, el área social (2) que comprende el grupo de cuestiones 2.1 y 2.2 (2.1.1. a 2.1.4. y 2.2.1. a 2.2.5) y el área ambiental (3) que comprende el grupo de cuestiones 3.1 y 3.2. (3.1.1. a 3.1.3. y 3.2.1. a 3.2.10). Después hemos buscado información sobre las prácticas organizacionales en relación con la **formación**, área (4) que comprende el grupo de cuestiones 4.1. (4.1.1 a 4.1.9.), información sobre el **desempeño** de la organización, área (5) que comprende el grupo de cuestiones 5 (5.1. a 5.8.) y finalmente un segundo grupo, área (6) (con las cuestiones de 1, 2, 3, 4 y 5) sobre ciertas cuestiones generalistas de algunas características socio demográficas de las empresas encuestadas a fin de orientar los cuestionarios.

Con el fin de recopilar la información solicitada, hemos utilizado una escala Likert, una de las más utilizadas en la medición de actitudes. Dadas las características de las variables del estudio, incluyéndose constructos no directamente observables, la utilización de este método es más adecuada para las búsquedas de opinión. Los encuestados especifican el nivel de acuerdo sobre la afirmación enunciada, teniendo en cuenta cinco niveles, desde, “1” muy en desacuerdo, “2” no estar de acuerdo, “3” ni de

acuerdo ni en desacuerdo, “4” tienden a estar de acuerdo y “5” están totalmente de acuerdo. El grado de acuerdo de la opinión de los encuestados con un cierto grado de respuesta corresponde a la intensidad del nivel de la puntuación, es decir, el elemento “1” es la puntuación más baja y el “5” la más elevada.

La utilización de la escala de medida se relaciona con la necesidad de medición con el fin de representar con precisión el objeto de análisis. También sirve como una herramienta para seleccionar el método para el análisis multivariante (Hair et al., 1998:27). Según este autor la utilización de cuestionarios, utilizando las escalas de este tipo, permite la medición de variables métricas, es decir, que reflejen los cambios en las cantidades o magnitudes, así como el nivel de satisfacción o de compromiso. Por ello, su utilización sigue la línea de orientación de otras investigaciones de datos (Santos et al., 2006; Cacioppe et al., 2007; Turker 2009).

#### **6.1.3.3. Medición de la RS**

Con base en todos los supuestos antes mencionados, hemos estructurado el cuestionario en tres aspectos relativos a la **RS**, la participación de las organizaciones interesadas en algunas de las prácticas internas y también en obtener información sobre algunos indicadores de su desempeño.

Con respecto a la **RS** y la forma de análisis de las diversas prácticas empresariales en las organizaciones existen varios enfoques. Maignan y Ferrell (2000) señalan la dificultad de medir este tipo de actividad, ya que no existe un consenso sobre el mejor método para ello. Sin embargo, en general, de acuerdo con Turkey (2009) existen cinco enfoques que buscan estudiar este tipo de comportamiento organizacional, a saber: i) índices de reputación o de sostenibilidad; ii) indicadores individuales o múltiples indicadores; iii) análisis de publicaciones institucionales; iv) escalas de medición al nivel individual y v) el nivel de organización. Nos ocuparemos de cada uno de ellos.

- Los índices de reputación o de sostenibilidad

Los índices de reputación son considerados uno de los métodos más populares, de acuerdo con Turkey (2009:414). Se componen de herramientas comparativas para análisis del “performance” o desempeño de determinadas empresas o de un conjunto de empresas representativas. Permiten, por lo tanto, la traducción de un conjunto de comportamientos en relación a sus prácticas económicas, sociales y ambientales. De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2001b:8) estos índices, también llamados índices sociales, son útiles ya que permiten mostrar la influencia positiva existente entre las opciones sociales de la organización y su performance financiera. AECA (2010:15) señala que estos índices tienen como objetivo auxiliar a los inversores ya que les permite invertir sus ahorros según criterios de sostenibilidad.

Existen diversos índices de sostenibilidad, no solamente a nivel nacional, sino también a nivel europeo y mundial, como indican Rego et al. (2007).

Turkey (2009:414) menciona algunos de los índices como por ejemplo el “KLD”, es decir, “The Kinder, Lydenberg and Domini”, o “CSID, Canadian Social Investment Database”, o también el “Fortune Index”. Estos índices resumen un conjunto de aspectos organizativos relacionados con sus actividades sociales internas y externas. El “KLD” se centra en algunos aspectos como la interacción organizacional con sus empleados, con la comunidad local, sus productos y actuaciones ambientales, incluyendo algunos aspectos relacionados con protocolos de naturaleza militar y nuclear. El “CSID” busca la medición de la suma de la media de los puntos fuertes y débiles de las dimensiones del comportamiento de las empresas en relación con sus prácticas de gobierno, negocios, medio ambiente, las operaciones internacionales, relaciones laborales y la relación con la comunidad. El “Fortune Index” también incorpora una evaluación del comportamiento organizacional desde el punto de vista de la gestión.

Además de estos, Gallardo y Castilla (2007) y AECA (2010:19) también se refiere a la existencia de otros índices que se centran en determinados aspectos de las empresas,

tales como el Dow Jones Sustainability Indexes<sup>95</sup>, de ámbito global, europeo y norteamericano. Tratan de informar acerca de los resultados financieros de las empresas líderes en el área de la sostenibilidad. Así, surge el “Dow Jones Sustainability World Index”, con referencia al 10% de las 2500 empresas mundiales así como el “Dow Jones Sustainability World 80” y el “Dow Jones Sustainability World 80 ex US 80”, incluyendo las 80 empresas líderes en el mundo en el primer caso, y todas las empresas existentes a nivel mundial excepto las de los Estados Unidos, en el segundo caso. También a nivel europeo destacan algunos como los “Dow Jones STOXX Sustainability Indexes”, (DJSI STOXX y DJSI EURO STOXX) que contienen la información de las empresas líderes europeas o de la zona euro respectivamente. A nivel norteamericano existen desde el 2005 “los Dow Jones Sustainability North America Index”, el “Dow Jones Sustainability United States Index” y después de 2008, el “DJSI 40 y el DJSI 40 United States”.

Otros índices tienen un alcance más amplio como los “FTSE-4Good Indexes”<sup>96</sup>, preparados por el Financial Times Stock Exchange, de nivel global, europeo, estadounidense, japonés, del Reino Unido y Español. Tratan de la actuación de las empresas con menor impacto social y medioambiental en relación a su sostenibilidad ambiental, al respeto y protección de los derechos humanos, el control de la corrupción, la legislación laboral y la postura sobre el cambio climático (Moneva et al., 2010).

A nivel local o regional, es decir, a nivel de actuación del país o de una región específica, se encuentran otros tales como el “Nature Aktien Index” (Alemania), “ASPI-ARESE Sustainable Performance Indexes” (Francia), “Ethical Index Euro” (Italia), “Ethibel Sustainability Index” (Bélgica), “Jantzi Social Index” (Canadá), “Ethical Index Euro” o el “Ethical Index” (Italia) y el “Humanix Ethical Index” (Suecia), como señala AECA (2010:20).

Sin embargo, hay una serie de críticas sobre el uso de ellos. La falta de una base teórica para mantener esos índices forma parte de las críticas a su uso, de acuerdo con Maignan y Ferrell (2000). Estos autores también critican la capacidad de que estos

<sup>95</sup> Disponible en: <http://www.sustainability-indexes.com/> - último acceso el 14.10.2010.

<sup>96</sup> Disponible en: [http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_IBEX\\_Index/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_IBEX_Index/index.jsp) - último acceso el 28.10.2010.

índices reproduzcan la verdadera “ciudadanía corporativa” en lugar de la calidad de la gestión organizativa.

Otra de las críticas señaladas por Turkey (2009:414) es el alcance de esos mismos índices, ya que su uso solo proporciona una “evaluación de algunas empresas en determinados países, por lo que el alcance es demasiado estrecho”.

A pesar de la existencia de un conjunto de críticas, la AECA (2010) señala la importancia de este conjunto de índices, ya que permiten traducir una serie de prácticas de **RS** dada la variedad de información económica, social y ambiental que buscan divulgar.

- Los indicadores individuales o múltiples indicadores

Turkey (2009) se refiere a la utilización de algunos indicadores sobre ciertas actuaciones de las empresas, tales como el **desempeño** a nivel del control de la polución o también la criminalidad empresarial, centrándose así en alguna dimensión de la RS de la empresa. La unidimensionalidad de los indicadores utilizados hacen que los mismos sean restrictivos en relación a las normas de conducta y de comportamiento de las empresas, pudiéndose traducir solamente la actividad de las mismas en determinados países, es decir, teniendo por tanto un alcance más limitado y no tan prolongado.

Maignan y Ferrell (2002) sugieren que los indicadores elegidos no pueden permitir de una forma confiable y suficiente la comprensión global de la postura ciudadana y responsable de la organización. Sin embargo, esta limitación puede ser justificada dada la amplitud del concepto de **RS** y la variedad de partes interesadas.

- Análisis de publicaciones institucionales

De acuerdo con Llena et al. (2007) y AECA (2010), debido a la insuficiente información económica de las organizaciones de sus diversos stakeholders, hay cada vez más una necesidad de que exista otro tipo de información sobre la actuación de la empresa en una triple perspectiva económica, ambiental y social. La satisfacción de esta necesidad se cubre con la emisión de información, recopilada en las llamadas

memorias o informes de sostenibilidad. De acuerdo con la AECA (2006, 2010) estos documentos reúnen un conjunto de datos y resultados periódicos, en general anuales, relativos a la actuación empresarial en relación con su responsabilidad social y con su compromiso con la sostenibilidad. Moneva y Ortas (2007a) y Turkey (2009) se refieren cada vez más a la utilización de información en este contexto, dado el mayor nivel de demanda de la información por parte de las entidades con las que la misma se relaciona.

La utilización de este conjunto de información no está libre de críticas. Larrinaga et al. (2002), Llena et al. (2007) y AECA (2010:13) mencionan la posibilidad de que estos instrumentos sean utilizados por las organizaciones, en particular por sus responsables, a fin de manipular opiniones y percepciones de diversas entidades con objetivos distintos. Teniendo en cuenta este hecho, la fiabilidad de la información institucional puede no estar garantizada (Turkey, 2009). La existencia de influencia de ciertas entidades, tales como las entidades financieras y el gobierno, se apunta como otro aspecto crítico. Otra cuestión mencionada por la AECA (2010) se relaciona con factores operacionales así como la inexistencia de un documento estándar que permita transmitir toda la información de **RS** de la empresa, lo que hace que estos aspectos sean factores limitativos en la aplicabilidad de estas informaciones y publicaciones institucionales.

- Escalas de medición a nivel individual y a nivel de la organización.

Turkey (2009) se refiere a este método como de frecuente utilización para comprender el valor y la importancia atribuida a la **RS** en la empresa, en base en la utilización de una escala de medición. Éstas son por tanto un medio para expresar una determinada cualidad o cantidad de los datos. Hay algunas críticas respecto a su utilización dado que, al basarse en la información recogida, los gestores pueden traducir una medición del peso de la **RS** en su perspectiva y no de la organización, lo que disminuye la utilidad de este método para obtener la información sobre el comportamiento de las organizaciones sobre sus prácticas de **RS**. También el hecho de que nosotros limitemos la investigación a un conjunto de determinados elementos hace que nuestra opinión sobre el desempeño de la **RS** de las empresas sea un poco restrictiva.

La utilización de escalas de medida de forma que se permita la verificación de determinadas actitudes organizacionales ha sido utilizada en diversos estudios. Algunas investigaciones se han basado en esta metodología. Presentamos a continuación una tabla que indica las investigaciones desarrolladas en este ámbito (tabla nº 26):

**Tabla nº 26:** Investigaciones basadas en el uso de escalas de medición de la RS

Investigaciones	Factores de Medición
Davis (1973) Ostlund (1977) Orpen (1987) Quazi y O'Brien (2000)	Tratan de verificar el alcance de las prácticas de la RS, basado en un modelo en dos dimensiones mediante la comparación de los resultados obtenidos con el compromiso social de la organización.
Aupperle (1984)	Medición individual de las prácticas de RS en función de cuatro dimensiones: la ética, económica, social y ambiental.
Singhapakdi et al. (1996)	Escala PRESOR – Escala de conocimientos sobre la Responsabilidad Social y Ética, utilizando valores individuales de las dimensiones éticas y sociales verificadas en las organizaciones.
Maignan y Ferrell (2000)	Escala basada en el concepto de ciudadanía corporativa, es decir, la relación entre la actividad de la empresa y la responsabilidad económica, legal y ética impuesta por los stakeholders, como clientes, empleados y el público.
Cacioppe et al. (2007)	Escala basada en la percepción del compromiso de la organización en los aspectos éticos y sociales.
Turkey (2009)	Escala basada no en factores económicos sino centrada más en el concepto de Stakeholder y en la integración de un conjunto más amplio de stakeholders de la organización, como los empleados, los clientes, la sociedad, el gobierno, los competidores, el medio ambiente, las generaciones futuras y las organizaciones no gubernamentales.

**Fuente:** Elaboración propia basada en Turkey (2009)

En la tabla previa se incluyen una amplia gama de formas de medir las prácticas de RS basadas en el uso de diferentes escalas de medición. De acuerdo con Turkey (2009:216) su contribución es importante para el análisis y medición del impacto de la RS en las empresas. Sin embargo, el proceso de redacción y diseño de una escala de medida supone, de acuerdo con Bagozzi et al. (1991), un proceso bastante complejo. El autor señala que cualquier medida refleja una concepción teórica de lo que se pretende

medir. La AECA (2010) se refiere a otro conjunto de iniciativas que tratan de traducir la forma de comportamiento en relación a los aspectos económicos, ambientales y sociales de las empresas. Además, estas herramientas pueden ayudar a las empresas en el análisis de su actuación y suministro de informaciones sobre las mismas.

Así, esta Asociación hace referencia a las siguientes: i) recomendaciones y directrices internacionales; ii) información general europea; iii) normas y otra información estandarizada para la actuación.

- Las recomendaciones y las directrices internacionales

Algunas organizaciones internacionales tales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), han emitido un conjunto de orientaciones sobre la cuestión de la sostenibilidad, tales como las convenciones (en el caso de la OIT, con respecto a los derechos de los trabajadores), los principios del Pacto Mundial (en el caso de la ONU sobre los derechos humanos, trabajo, anticorrupción y medio ambiente) y las Directrices (en el caso de la OCDE sobre los principios y normas para una conducta empresarial responsable).

- La información emitida por la Unión Europea

La emisión de documentos por la Unión Europea permite disponer de una valiosa contribución a la difusión e implementación de las prácticas relacionadas con el tema de la **RS** en sintonía con el tema del Desarrollo Sostenible. Así, estas orientaciones relativas al tema del desarrollo sostenible y de la RS, incluyendo las Comunicaciones de la Comisión de las Comunidades Europeas (2000, 2001a, 2001b, 2002a, 2002b, 2005a, 2005b, 2006, 2007, 2010a, 1010b) se muestran en los siguientes documentos:

- COM (2000) 0379 final - “Agenda de Política Social”;
- COM (2001) 0264 – “Desarrollo sostenible en la Europa para un mundo mejor: Estrategia de la Unión Europea para el Desarrollo Sostenible”;
- COM (2001) 0366 - “Libro Verde – Promover un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”;

- COM (2002) 0118 - “Adaptación a los cambios en el trabajo y la sociedad: una nueva estrategia comunitaria de salud y seguridad en el trabajo 2002-2006”;
  - COM (2002) 0347 - “Responsabilidad Social de las Empresas: Una contribución de las empresas para el desarrollo sostenible”;
  - COM (2005) 24 final - “Trabajando juntos por el crecimiento y el empleo. Un nuevo relanzamiento de la Estrategia de Lisboa”;
  - COM (2005) 33 final – “Agenda Social 2005 – 2010”;
  - COM (2006) 136 - “Implementación de la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas”;
  - COM (2007) 666 - “Aumentar el crecimiento de la productividad: principales mensajes del informe de 2007 sobre la competitividad europea”;
  - COM (2010) 2020 – “Europa 2020: Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e incluyente”.
- Reglas y otras informaciones estandarizadas de actuación

Otro conjunto de orientaciones estandarizadas de actuación sostenible son mencionadas por AECA (2010:16), tales como las Reglas AA1000 de Accountability<sup>97</sup> y las guías estandarizadas sobre memorias de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI).

Las primeras, las Reglas AA1000 de Accountability, son emitidas por una red sin ánimo de lucro establecida en 1995, constituida por varias organizaciones de ciudades mundiales como Londres, Washington, Beijing, Ginebra, São Paulo y San Francisco, teniendo como objetivo buscar el reconocimiento de la actuación de la empresa, su responsabilidad y una actitud transparente sobre sus decisiones, acciones, productos y desempeño organizacional. De esta forma, todos los interesados pueden llegar a conocer o pueden aportar las decisiones de las empresas, incluyendo su estrategia y gestión. De acuerdo con Morrós y Martínez (2005) este tipo de reglas es básicamente un estándar del seguimiento del proceso, no siendo su función principal la evaluación de los

---

<sup>97</sup> Disponibles en: <http://www.accountability.org> - último acceso el 14.01.2010.

resultados o del grado de desempeño alcanzado. También permite subrayar la implicación de los stakeholders en el proceso de la elaboración de los informes de **RS**.

De acuerdo con Rego et al. (2007) es una guía detallada para los diversos usuarios que buscan una exposición de hechos basados en un compromiso con sus stakeholders, con el objetivo de mejorar la calidad de los informes sociales y éticos.

Con respecto a las Guías del GRI, son producidas por la organización Global Report Initiative, creada por una amplia gama de stakeholders de diversas áreas así como pertenecientes a los negocios, la educación y el público en general. Estos modelos estandarizados surgen en 1997 por la red de inversores, organizaciones ambientales y otros grupos de interés vinculados a los problemas de la sostenibilidad y de las alteraciones climáticas<sup>98</sup> y por el programa medioambiental de las Naciones Unidas<sup>99</sup>.

Incluyen un conjunto amplio de principios e indicadores a seguir por las empresas y diversas organizaciones, útiles para informar y medir la actuación económica, ambiental y social (Moneva, 2005). Las guías emitidas, versiones denominadas G1, G2 y G3, están estructuradas incluyendo diversos principios y recomendaciones así como determinados contenidos, y entroncándose con los Protocolos, Suplementos y Anexos.

Los protocolos dan información técnica sobre la formación de los indicadores del GRI, es decir, definiciones y metodologías de la información. Los Suplementos complementan las Guías GRI, auxiliando su adaptabilidad a determinados sectores de actividad, y los Anexos permiten el establecimiento de la relación nacional de las GRI a los aspectos característicos culturales de cada país. La aplicación de estas reglas permite una evaluación de la conducta empresarial y, por lo tanto, una clasificación de las empresas en relación a su posición, de acuerdo con los tres ámbitos planteados, el económico, social y ambiental (Moneva et al., 2009).

---

<sup>98</sup> Disponible en: <http://www.ceres.org/Page.aspx?pid=415> - último acceso el 12.01.2010.

<sup>99</sup> Disponible en: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/History/> - último acceso el 12.01.2010.

Morrós y Martínez (2005) también aluden a la norma certificable SA8000 – Social Accountability 8000, promovida por el Consejo sobre prioridades Económicas – Council on Economic Priorities en 1997, actualmente SAI – Social Accountability International<sup>100</sup>, que corresponde a una certificación en el área de la **RS** recogiendo un conjunto de aspectos tales como el trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, la discriminación, prácticas disciplinarias, las horas de trabajo, remuneración y sistemas de gestión. En general, es una evaluación referente a las condiciones dignas de trabajo y a la ausencia de trabajo infantil. La elaboración de esta norma sigue, en lo referente a su metodología, los patrones de calidad (ISO 9000) y de gestión ambiental (ISO 14000).

Rego et al. (2007:213) señalan las ventajas de este tipo de certificación, divididas en particular en cuatro áreas:

- para los trabajadores: a través del efecto de una más baja siniestralidad, mayores oportunidades de organización sindical, condiciones de trabajo, mayor conciencia de los derechos humanos;
- para los empleadores: mejora de la reputación de la organización, atracción y retención de los mejores empleados, calidad y productividad y relaciones con los stakeholders;
- para los consumidores: mejor información sobre los servicios y productos suministrados por las empresas;
- para los inversores: una mejor y más creíble información sobre la empresa.

Otra regla nacional relativa a la adopción de la RS fue editada por el Instituto Portugués de Calidad (IPQ, 2008), llamada NP 4469-1:2008, sobre Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social. Esta regla fue elaborada por la Comisión Técnica 164 de Responsabilidad Social y coordinada por el organismo de normalización sectorial APEE – Asociación Portuguesa de Ética Empresarial<sup>101</sup>.

Esta regla propone un marco regulatorio para la definición e implementación de la **RS** en las empresas. Por lo tanto, es un estándar para todas las empresas, independientemente de su tipo y dimensión, así como es flexible en términos de

---

<sup>100</sup> Disponible en: <http://www.sa-intl.org/> - último acceso el 10.01.2011.

<sup>101</sup> Disponible en: <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?pagid=4290> – último acceso el 14.01.2011.

adaptación a diferentes situaciones geográficas, culturales y sociales. De acuerdo con este Instituto, la norma tiene como objetivo ayudar a las empresas mediante el fomento de incentivos y orientaciones para la implementación de prácticas y actuaciones más responsables, en un contexto de desarrollo sostenible. Con este informe se persigue la difusión de las distintas prácticas que permiten una diferenciación de la organización y un mayor valor añadido para las mismas. Es decir, presenta como objetivos<sup>102</sup> :

- Proporcionar una estructura de apoyo para la aplicación de un sistema de gestión de la **RS** a las empresas que quieran seguir esta nueva estrategia;
- Proporcionar un mecanismo que permita a las organizaciones con preocupación en el tema y que se encuentren realizando algunas prácticas de la **RS** implementar un sistema integral de gestión;
- Proporcionar un modelo único para el desarrollo económico, social y ambiental;
- La definición de una regla que pretende ser compatible con otros referenciales de certificación en el ámbito de la calidad, del medio ambiente y la seguridad.

Las ventajas de la aplicación de un sistema de esta naturaleza estarán relacionadas con una mayor transparencia de la empresa, mayor credibilidad y reputación en el mercado, ventajas competitivas, mejor relación con las entidades interesadas, una mayor productividad, reducción de riesgos y la contribución al desarrollo sostenible.

En relación a las certificaciones de desempeño ambiental es de señalar las conocidas reglas ISO 14000 y el EMAS.

Las reglas ISO – International Organization for Standardization<sup>103</sup> son elaboradas por un organismo no gubernamental constituido por un conjunto de institutos de normalización de diversos países, alrededor de 156, que tiene por objeto la creación y publicación de diversas reglas estandarizadas que cubren una amplia gama de áreas, desde la agricultura, la construcción y otras.

---

<sup>102</sup> Disponible en: [http://www.cm-loures.pt/doc/proyectos/rs/APEE\\_16Set.pdf](http://www.cm-loures.pt/doc/proyectos/rs/APEE_16Set.pdf) - último acceso el 14.03.2011.

<sup>103</sup> Disponible en: <http://www.iso.org/iso/home.html> - último acceso el 10.12.2010.

La norma ISO 14000 está dedicada al área de medio ambiente, es decir, de la gestión ambiental. Busca ayudar a las organizaciones a obtener un buen desarrollo en este campo. Por tanto, busca minimizar el impacto ambiental de los efectos causados por el área de actividad de la organización y obtener mejores resultados. También podrán mejorar los procesos de fabricación, condiciones de vida laboral, imagen y reputación, su relación con los financiadores, la comunidad y las autoridades (Moneva y Llena, 2000; Rego et al., 2007:219). La relación de esta regla de naturaleza ambiental con la consecución de beneficios económicos se cita también por los autores anteriormente señalados como un punto de gran interés para su utilización.

También se considera esta regla una herramienta de evaluación del impacto ambiental causado por la organización permitiendo supervisar y facilitar la reducción del mismo<sup>104</sup>. Santos et al. (2006) señalan ciertos beneficios de la gestión del impacto ambiental de las organizaciones destacando, entre ellos, beneficios directos para las empresas, para los stakeholders y para la comunidad.

Así, de acuerdo con los autores la utilización de un sistema de esta naturaleza hace que sea proporcionado un equilibrio entre el desarrollo, no solamente económico sino también ambiental, con reflejo en la actividad de la empresa. La postura ambiental y social de la organización podrá ser un ejemplo para sus stakeholders internos, sus colaboradores, fomentando una colaboración eficaz o un determinado sentimiento de orgullo, satisfacción y bienestar. La comunidad tiene que ganar con esta participación y actuación de la empresa, toda vez que la unidad industrial responsable podrá desarrollar su actividad de forma eficaz, con reconocimiento general por su actuación, no existiendo por tanto degradación ambiental.

De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2001:11) el desarrollo de buenas prácticas ambientales permitirá un refuerzo en el alcance del desarrollo sostenible. La implementación de las mismas se refiere a las acciones que deben ser adoptadas por las organizaciones, no solamente al nivel de los cambios en los procesos sino también a nivel de las responsabilidades individuales y colectivas promoviendo así cambios del comportamiento.

---

<sup>104</sup> Disponible en: [http://www.iso.org/iso/iso\\_14000\\_essentials](http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials) - último acceso el 20.01.2010.

Sin embargo, la implementación de un sistema de esta naturaleza implica un conjunto de altos costes, en particular en la formación, en los aspectos burocráticos y documentales inherentes, y un fuerte compromiso tanto a nivel jerárquico inferior como principalmente superior. Rego et al. (2007:221) refieren una de las limitaciones del uso de una regla de esta naturaleza que es la de no obligatoriedad por parte de las empresas de la divulgación de su comportamiento ambiental en relación a las entidades externas.

Otro sistema cada vez más utilizado por las empresas es el denominado “Eco-Management and Scheme”, es decir el Sistema Comunitario de Eco-Gestión y Auditoria, más conocido como sistema EMAS. Es un sistema que busca ayudar a las empresas a mejorar su **desempeño** en relación a las prácticas ambientales, el cumplimiento de legislación pertinente y también la divulgación, de una forma general, de los resultados obtenidos.

Este sistema de gestión incluye aspectos relacionados con el análisis ambiental, auditoria, sistema de gestión medioambiental y la comunicación. Por lo tanto, la implementación de un sistema de esta naturaleza requiere un control adecuado y el análisis de las condiciones existentes, no sólo de los servicios y productos en los negocios sino también un análisis del encuadramiento legal de los mismos y de todos los procesos relacionados con su concepción (Moneva y Llena, 2000). Este análisis permitirá el desarrollo de un sistema de gestión que conduzca al establecimiento de mecanismos para implementar en la organización este tipo de gestión, tales como los objetivos, los medios adecuados, un conjunto de procedimientos, la formación necesaria, la forma de control y seguimiento de la misma así como la transmisión de la información pertinente.

La aplicabilidad de un sistema de esta naturaleza debe de ser constantemente evaluada no solamente en la conformidad con los objetivos organizacionales sino también con la legislación existente. En este sistema de gestión, la transmisión de todo su **desempeño** ambiental es también importante ya que permite mostrar y comparar los objetivos fijados con los resultados obtenidos, y por lo tanto estos desarrollos son esenciales para los stakeholders (Rego et al., 2007).

De acuerdo con el Euro Info Centre PME – Eurogabinete del Instituto de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales (IAPMEI), el EMAS también es considerado como una etiqueta de calidad europea, de afiliación voluntaria, y por tanto relacionado con la gestión empresarial ambiental y de comunicación<sup>105</sup>. Este sistema busca ir un poco más allá de la regla ISO 14000 ya que pretende más que el mero cumplimiento de la legislación ambiental. Aspectos tales como la mejora del **desempeño** ambiental, participación de los trabajadores, comunicación con las entidades interesadas y la publicación de un informe ambiental son aspectos que forman parte del sistema EMAS.

También cabe destacar un documento obligatorio de las empresas relacionado con la comunicación de la acción en el ámbito de la RS, llamado Balance Social. Este documento ha surgido en Portugal a partir de la Ley n.º 141/85 de 14 de Noviembre, habiendo sido modificada posteriormente por el Decreto-Ley n.º 9/92 de 22 de Enero, estableciendo su obligatoriedad para todas las empresas con más de 100 trabajadores a su servicio. Proporciona un amplio conjunto de información traducida en indicadores en las áreas de los recursos humanos y financieros asignados a ellos, lo que permite un análisis cualitativo y cuantitativo del personal de la organización.

De acuerdo con Carvalho (1990: 62), el Balance Social es una herramienta analítica capaz de identificar situaciones en las cuales es necesario tener en cuenta una serie de efectos que se resumen en la definición de la **RS**. Por lo tanto, es un instrumento de control y toma de decisiones así como de imagen pública, contribuyendo a una mejor comprensión de las actividades sociales de la empresa. El Balance Social busca demostrar el grado de **RS** propuesto y realizado por la empresa y así rendir cuentas a la sociedad para uso del patrimonio público, constituido por los recursos naturales, humanos y el derecho de vivir y disfrutar de los beneficios de la sociedad en que opera (Ludícibus et al., 2000: 31; Gallardo y Castilla, 2005). La información recogida procede de una herramienta que reúne un conjunto de información sobre los recursos humanos de las organizaciones, permitiendo el análisis de la gestión social de esos mismos recursos.

---

<sup>105</sup> Disponible en:  
[http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme\\_art\\_03.php?actual=0&temaid=21&temasubid=150&id=22](http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_art_03.php?actual=0&temaid=21&temasubid=150&id=22) – último acceso el 12.01.2010.

De acuerdo con Rego et al. (2007:329) esta herramienta proporciona un conjunto de indicadores que mejoran el análisis de la actuación de la organización en determinados aspectos sociales y humanos de la empresa. Se incorporan aspectos como:

- Empleo, incluyendo un conjunto de información sobre los efectivos, los tipos de contrato, la edad de los trabajadores, promociones y las ausencias del trabajo;
- Los gastos con el personal, incluyendo salarios, prestaciones y abonos;
- Salud y Seguridad, incluyendo los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales, la medicina del trabajo, la realización de acciones formativas relacionadas con el área de la seguridad;
- La formación, gastos, número de acciones y de los respectivos participantes;
- Protección social complementaria, incluyendo el conjunto de todos los gastos soportados y no soportados por la empresa así como las prestaciones de acción social.

Estas cuestiones planteadas por el Balance Social expresan la participación y el compromiso de la empresa con determinadas necesidades sociales mostrando la postura y preocupación de la organización en relación a los aspectos humanos y sociales. Carvalho (1990:63) señala su capacidad para facilitar “el conocimiento humano y social de la empresa”. Podrá así ofrecer ideas importantes para el futuro de la empresa, para los diversos stakeholders, como los trabajadores, los inversores, proveedores, los clientes, el gobierno, otras instituciones y la comunidad en general (Gallardo y Castilla, 2005).

Al verificar la falta de unanimidad en relación a un estándar medidor de la participación de la empresa con la **RS**, se optó por el uso de una de las líneas de orientación sugeridas por diversos autores como Davis (1973), Maignan y Ferrell (2000), Quazi y O’Brien (2000), Moneva (2005), Cacioppe et al. (2007) o Turkey (2009), es decir, a través del análisis del comportamiento de la organización en relación a determinadas prácticas desarrolladas.

El análisis del comportamiento de las organizaciones se verifica así a través de un análisis de percepciones de determinados recursos humanos existentes en las empresas (Jorge, 2006a). La delimitación del alcance del comportamiento organizacional permite obtener un conjunto de informaciones que, aunque pueden parecer limitadas, traducen

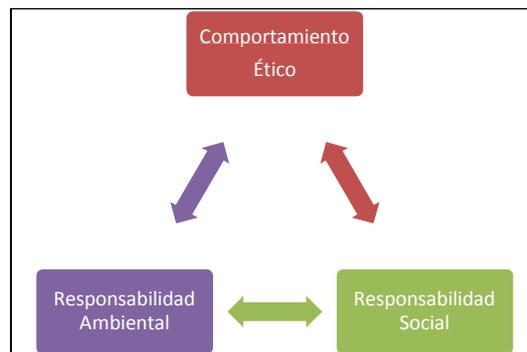
una percepción del desarrollo de la gestión empresarial en las prácticas de **RS** (Turkey, 2009).

La adopción de las percepciones es también señalada por Cacioppe et al. (2007) o más actualmente por Gallardo et al. (2011)<sup>106</sup> como una manera de medir el comportamiento organizacional, el cual está influido por un conjunto de decisiones, actitudes, y estados de ánimo proporcionados por sus elementos directivos.

Estos buenos ejemplos traducen una actitud proactiva en el desarrollo de prácticas de actuación en el área de la sostenibilidad y del comportamiento responsable de las empresas.

La importancia de esta relación se refleja en la figura siguiente (figura nº 27).

**Figura nº 27:** La relación ética de la RS



**Fuente:** Elaboración propia basada en Cacioppe et al. (2007)

De acuerdo con la figura indicada, la actitud y actuación de la gestión de las empresas, realizada de una forma ética, determina la conducta de aquéllas, influyendo en la percepción y participación de sus empleados. Algunas investigaciones como las desarrolladas por Verschoor (2000), Roos et al. (2001) o Parry y Proctor-Thompson (2002), indican una relación positiva en las percepciones de los empleados hacia la actitud honesta, de respeto y de confianza expresada por los directores de las empresas y en su propio comportamiento organizacional.

<sup>106</sup> Disponible en: [http://www.aeca.es/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xvicongresoaecca/cd/55h.pdf](http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvicongresoaecca/cd/55h.pdf) - último acceso el 12.01.2012.

La utilización de la percepción como una forma de medir una serie de actitudes y comportamientos acerca de las prácticas de **RS** ha sido utilizada con frecuencia en investigaciones sobre el tema. Así, basado en las diversas formas de recogida de información, se eligieron varios indicadores que proporcionan información sobre las diferentes prácticas de **RS** (Jorge et al., 2006; Gallardo y Castilla, 2012). Empezamos con los indicadores utilizados en nuestro cuestionario referentes a las prácticas económicas (tabla nº 27).

**Tabla nº 27:** Indicadores relacionados con prácticas de RS en el ámbito económico

---

<b>Q 121:</b> La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito económico
<b>Q 122:</b> Hemos tenido éxito en la maximización de los resultados
<b>Q 123:</b> Nuestra empresa busca competir de una manera justa
<b>Q 124:</b> Nos encargamos de seleccionar los proveedores y socios que promuevan prácticas de RS
<b>Q 125:</b> Buscamos cumplir plazos de liquidación de las deudas
<b>Q 126:</b> Buscamos proporcionar formación a nuestros proveedores y socios en la actividad
<b>Q 127:</b> Buscamos adaptar nuestros servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes
<b>Q 128:</b> Buscamos divulgar informaciones éticas, sociales y ecológicas de nuestros servicios
<b>Q 129:</b> Nuestra empresa es reconocida como una empresa de confianza

---

**Fuente:** Elaboración propia

Señalamos a continuación los indicadores sobre la actuación social de la RS en la tabla siguiente (tabla nº 28):

**Tabla nº 28:** Indicadores relacionados con prácticas de RS en el ámbito social

---

<b>Q 221:</b> La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir con la legislación de ámbito social
<b>Q 222:</b> Nuestra empresa busca cumplir con todas las leyes reguladoras de los beneficios de los empleados
<b>Q 223:</b> Nuestra empresa fomenta la diversidad de la fuerza laboral (en cuanto a edad, sexo y raza)
<b>Q 224:</b> Nuestra empresa adopta políticas de no discriminación de los empleados así como otras de compensación y de promoción
<b>Q 225:</b> Nuestra empresa busca una relación estrecha con la comunidad local

---

**Fuente:** Elaboración propia

Señalamos los indicadores sobre la actuación medioambiental de la RS en la tabla siguiente (tabla n° 29):

**Tabla n° 29:** Indicadores relacionados con prácticas de RS en el ámbito medioambiental

---

<b>Q 321:</b> La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito ambiental
<b>Q 322:</b> Nuestra empresa se preocupa por el reciclaje de residuos
<b>Q 323:</b> Nuestra empresa se preocupa por el tratamiento de aguas residuales
<b>Q 324:</b> Nuestra empresa se preocupa por el ahorro de fuentes de energía
<b>Q 325:</b> Nuestra empresa promueve la concienciación de sus clientes sobre el uso racional de los equipamientos y bienes
<b>Q 326:</b> Nuestra empresa promueve la formación de sus empleados en relación a la reducción del consumo de electricidad, del consumo de agua y reducción de la producción de residuos sólidos
<b>Q 327:</b> Nuestra empresa lleva a cabo programas para reducir al mínimo el impacto negativo sobre el medio ambiente
<b>Q 328:</b> Nuestra empresa participa en actividades con el objetivo de proteger y mejorar la calidad del medio ambiente
<b>Q 329:</b> Los objetivos de crecimiento sostenible de nuestra empresa tienen en cuenta a las generaciones futuras
<b>Q 3210:</b> Las inversiones realizadas por nuestra empresa crean mejores condiciones de vida para las generaciones futuras

---

**Fuente:** Elaboración propia

Con el fin de verificar la efectiva utilización de los sistemas, las reglas y la divulgación de la información sobre la actuación de la RS empresarial se preguntó en base a los siguientes indicadores:

**Tabla n° 30:** Divulgación y referencias normativas de RS utilizadas

---

<b>Q 111:</b> Directrices GRI (Global Reporting Initiative)
<b>Q 112:</b> Balance Social
<b>Q 113:</b> Página WEB
<b>Q 114:</b> Reuniones informales
<b>Q 115:</b> Circulares internas
<b>Q 211:</b> SA 8000 (Social Accountability 8000)

---

---

**Q 212:** NP 4469-1 (Regla Portuguesa 4469-1)

**Q 311:** ISO 14001 (International Organization for Standardization 14001)

**Q 312:** EMAS (Sistema comunitario de ecogestión y auditoría)

---

**Fuente:** Elaboración propia

#### **6.1.3.4. Medición de la importancia atribuida a las Prácticas de Formación**

El Capital Humano existente en las organizaciones ha sido objeto de una creciente importancia, reconociéndose cada vez más su relación con el crecimiento y competitividad de aquéllas (Figueiredo, 2008)<sup>107</sup>. Una gestión eficiente de este tipo de capital tendrá una serie de ventajas que deben ser tenidas en cuenta, cuantificar y controlar, ya que solamente de esta manera podremos hacer el análisis de sus beneficios reales.

La creciente importancia de la formación en el contexto del desarrollo empresarial y en el desarrollo del Capital Humano implica una preocupación constante por el análisis y medición de su contribución efectiva en la organización. De acuerdo con Pineda (1998), la credibilidad de la **formación** depende del impacto que la misma tiene dentro de la propia organización. Kirkpatrick y Kirkpatrick (2008) también hacen hincapié en que la atención a este tema inspira a los trabajadores de la empresa un respeto con potenciales ventajas, no sólo para tales trabajadores, sino también para la propia organización.

Figueiredo (2008) señala las dificultades inherentes a un proceso de medición y de cuantificación del retorno de la **formación** para la organización, pero señala también la importancia de la realización de estudios que permitan verificar en la práctica los desarrollos y retornos de la formación, no solamente para los empleados sino también para los empleadores.

La forma de comprobar esta contribución y el impacto generado realizando una medición de los efectos de dicha formación que, de acuerdo con Danvila y Sastre

---

<sup>107</sup> Disponible en:

[http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Formar/Documents/Formar%202008/Formar\\_63.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Formar/Documents/Formar%202008/Formar_63.pdf) - último acceso el 12.01.2011.

(2005), ha de tener en cuenta varios objetivos que deben alcanzarse. Así, la utilización de determinados indicadores se relaciona con la decisión que se pretende evaluar.

Uno de los modelos más utilizado para analizar el impacto de la formación en la organización es el modelo de Kirkpatrick (1959, 1996). Este modelo busca medir la calidad y el impacto real de la **formación** desde cuatro niveles secuenciales de evaluación, como se indica en la figura siguiente (figura nº 28):

**Figura nº 28:** Modelo para evaluar el impacto de la formación



**Fuente:** Elaboración propia basada en Kirkpatrick y Kirkpatrick (2008)

En el análisis de la figura se pueden encontrar cuatro niveles distintos, cuales son: i) la satisfacción de los empleados; ii) el grado de aprendizaje de los mismos; iii) los cambios en sus comportamientos, y iv) una demanda para comprobar el retorno de los resultados de la misma.

- i) La reacción sobre la formación realizada. Es importante verificar el grado de satisfacción de los empleados, ya que éstos son intervinientes directos en el proceso formativo y pueden dar una opinión acerca de su eficiencia y eficacia de la formación obtenida;
- ii) El aprendizaje obtenido. Este indicador está directamente relacionado con la propia conducta en el curso de su participación, es decir, los

desempeños, las tareas propuestas, la efectiva utilización de los recursos y la interacción con todos los elementos que componen el sistema formativo en general;

- iii) El comportamiento de los beneficiarios de la **formación** y, en particular, sus cambios pueden estar asociados con nuevos **desempeños**, sus habilidades y competencias así como su productividad;
- iv) Los resultados efectivos de la formación en la organización son importantes de analizar ya que permiten medir su efecto práctico en los negocios de la empresa. Así, la verificación del retorno de la formación en los resultados de la empresa debe basarse en la influencia directa de los efectos de la formación sobre la respectiva organización.

En este sistema de evaluación se atribuye una importancia a todos los niveles existentes, observando una influencia entre los mismos, es decir, el nivel anterior influirá en el nivel siguiente. La complejidad del sistema es creciente a medida que se avanza en los diferentes niveles establecidos.

El modelo referido es importante en la medida que ofrece una evaluación de los beneficios en cuanto a los aspectos cualitativos. Este aspecto también es destacado por Blundell et al. (1999) ya que estos autores señalan la importancia del análisis de los beneficios intangibles asociados a la valorización de la componente humana de la organización y no solamente en los gastos y beneficios cuantificables de la inversión.

Figueiredo (2008) se refiere a esta forma de medición como un desafío a las organizaciones, ya que la inmaterialidad de los beneficios asociados a la inversión de la formación conduce a una dificultad de su medición. También, de acuerdo con el Informe del Centro Europeo de Desarrollo de la Formación, CEDEFOP<sup>108</sup>, en relación con la evaluación de la inversión en formación, indica la importancia del conocimiento del retorno efectivo de la formación desarrollada basada en los siguientes aspectos:

- i) la ignorancia de la efectiva información cualitativa sobre el desarrollo formativo;

---

<sup>108</sup> Disponible en: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED419970.pdf> - último acceso el 20.01.2011.

- ii) la forma de existir una efectiva promoción y valorización de este tipo de inversión como otras inversiones que se puedan hacer en la empresa, es decir, obtener una efectiva medición de los mismos;
- iii) permitir la valoración de los recursos humanos involucrados en este tipo de inversiones.

El estudio de evaluación de la formación mediante un conjunto de indicadores relacionados con el impacto de la **formación** en sus principales intervinientes ha asumido un papel cada vez mayor en el campo de la investigación, como se muestra en la tabla siguiente (tabla nº 31).

**Tabla nº 31:** Investigaciones relacionadas con la evaluación de la formación y su impacto en la organización

Investigaciones	Aspectos medidos
Glover et al. (1999)	Los conocimientos, las competencias y las habilidades en el trabajo
Laplagne y Bensted (1999)	La productividad de los trabajadores
Misko (2001)	Aspectos relacionados con los trabajadores, como la capacidad de empleo, y con la empresa, la adaptabilidad y competitividad
Dockery (2001)	Aspectos relacionados con la adaptación de los trabajadores y la introducción de las prácticas de trabajo innovadoras

**Fuente:** Elaboración propia basada en Figueiredo (2007)

De acuerdo con la tabla anterior se verifica la utilización de las competencias adquiridas por los recursos humanos como herramienta de verificación de la contribución de las prácticas de **formación** llevadas a cabo por la organización. Figueiredo (2007)<sup>109</sup> también señala la necesidad de una mayor definición de la contribución de las prácticas formativas de la empresa y su efectivo retorno.

<sup>109</sup> Disponible en:  
[http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/Dirigir%202007/DIRIGIR\\_100.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/Dirigir%202007/DIRIGIR_100.pdf) - último acceso el 14.01.2011.

Así, con base en un amplio conjunto de investigaciones hemos procedido a la utilización de algunos indicadores que nos permitan un análisis de la importancia atribuida a las prácticas de formación realizadas en la empresa (tabla n° 32).

**Tabla n° 32:** Indicadores medidores de la importancia atribuida a las prácticas de formación

---

<b>El desempeño de tareas</b>
<b>Q 411:</b> Obtener los conocimientos para desarrollar sus tareas de una mejor manera
<b>La cualificación profesional</b>
<b>Q 412:</b> El acceso a funciones más cualificadas
<b>La responsabilidad en la realización de tareas</b>
<b>Q 413:</b> La atribución de mayores responsabilidades
<b>La progresión en la carrera profesional</b>
<b>Q 414:</b> Oportunidades de progresión en la carrera
<b>La movilidad del empleado</b>
<b>Q 415:</b> Una mayor movilidad profesional
<b>La calidad del trabajo</b>
<b>Q 416:</b> La mejora en la calidad del trabajo producido
<b>El reemplazo en el trabajo</b>
<b>Q 417:</b> Obtener conocimientos haciéndolos difíciles de reemplazar
<b>La productividad</b>
<b>Q 418:</b> La mejora en su productividad
<b>La satisfacción en el trabajo</b>
<b>Q 419:</b> El aumento del nivel de satisfacción en su puesto de trabajo

---

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, presentamos la tercera componente a estudiar en nuestro modelo, la relacionada con el **desempeño** empresarial.

#### **6.1.3.5. Medición del Desempeño Empresarial**

De acuerdo con lo discutido en el Capítulo 4, al no existir una medida uniforme de análisis del **desempeño** de la organización, hemos basado nuestra investigación en los estudios de Payne et al. (2003), Fornell et al. (1996), Brilman (2000), Carvalho et al.

(2007) y Marques y Teixeira (2008). Por lo tanto, encontramos una escala que proporciona una medición amplia del desempeño empresarial, basada en ocho indicadores de acuerdo con la siguiente tabla (tabla n° 33):

**Tabla n° 33:** Indicadores medidores del desempeño empresarial

---

<b>Evolución de las Ventas</b>
<b>Q 51:</b> Las ventas de nuestra empresa se desarrollaron en los últimos tres años de una manera positiva
<b>Evolución de los resultados</b>
<b>Q 53:</b> Nuestros resultados han evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva
<b>Evolución de nuevos clientes</b>
<b>Q52:</b> El número de nuevos clientes de nuestra empresa han evolucionado en los últimos años en una manera positiva
<b>Evolución de la tasa de ocupación de los clientes</b>
<b>Q 54:</b> La tasa de ocupación de nuestra empresa ha evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva
<b>Satisfacción de los clientes</b>
<b>Q 55:</b> Nuestros clientes están satisfechos con nuestra empresa
<b>Confianza de los clientes</b>
<b>Q 56:</b> Nuestros clientes confían en nuestra empresa
<b>Fidelización de los clientes</b>
<b>Q 57:</b> Nuestros clientes fácilmente “retornan” a nuestra empresa
<b>Q 58:</b> Nuestros clientes recomiendan nuestra empresa a otros clientes

---

**Fuente:** Elaboración propia

Los indicadores utilizados incluyen un conjunto de información que refleja el posicionamiento estratégico de la organización y su relación con sus Stakeholders estratégicos, es decir, sus clientes.

#### **6.1.3.6. Características generales de las empresas**

Con el fin de permitir caracterizar el conjunto de empresas representativas de la muestra se eligieron algunos indicadores, reunidos en el grupo dos del cuestionario (Anexo 2). Los indicadores están representados en la tabla siguiente (tabla n° 34).

**Tabla n° 34:** Características generales de las empresas

---

<b>Posición que ocupa en la empresa</b>
Q G2 1: Presidente/Administrador
Q G2 2: Gerente
Q G2 3: Director de Recursos Humanos
Q G2 4: Director Financiero
Q G2 5: Otra
<b>Edad</b>
Q G2 1: Entre 18 y 24 años
Q G2 2: De 25 a 34 años
Q G2 3: De 35 a 44 años
Q G2 4: De 45 a 55 años
Q G2 5: De 56 a 64 años
Q G2 6: Más de 65 años
<b>Sexo</b>
Q G3 1: Masculino
Q G3 2: Femenino
<b>Nivel de cualificaciones</b>
Q G4 1: Enseñanza Base
Q G4 2: Enseñanza Secundaria
Q G4 3: Enseñanza Superior
<b>Número de empleados</b>
Q G1: [1-25]
Q G1: [26-50]
Q G1: [51-75]
Q G1: [76-100]
Q G1: Más de 100

---

**Fuente:** Elaboración propia

Los indicadores generales permiten caracterizar nuestra muestra a través de un conjunto de información sobre la persona que ha respondido el cuestionario, es decir, su posición en la empresa, su edad y sexo así como su nivel de estudios. También se pregunta el número de empleados de la organización con el fin de disponer de una noción del tamaño de las mismas.

### **6.1.3.7. Análisis de la fiabilidad o de la consistencia interna de las escalas empleadas**

En la utilización de cuestionarios es importante verificar hasta qué punto la proporción de la variabilidad en las respuestas resulta de aspectos relacionados con los encuestados. Interesa así verificar que las respuestas obtenidas difieren, no por interpretaciones incorrectas de los encuestados o por la existencia de confusiones, sino porque éstas tuvieron diversas opiniones, buscando de esta forma verificar la confiabilidad del cuestionario realizado. Para estimar el grado de confiabilidad, Pestana y Gageiro (2005) señalan un conjunto de métodos tales como el Alpha de Cronbach, el coeficiente de bipartición, o coeficiente de correlación intra clases, el modelo Guttman y los modelos paralelo y el estrictamente paralelo.

El Alpha de Cronbach permite analizar la correlación que se estima obtener entre la escala usada y otras escalas hipotéticas del mismo universo, con igual número de elementos, que pueden medir la misma característica. También es importante pues analiza la medición de una determinada dimensión por parte de un conjunto de elementos o variables.

El coeficiente de bipartición, o split-half, busca dividir los diversos elementos de una escala en dos grupos separados y lleva a cabo un examen de las correlaciones dentro de cada grupo.

El coeficiente de correlación intra clases, o también designado ICC, busca verificar la igualdad entre las clasificaciones medias asignadas por varias personas y lleva a cabo una evaluación de su consistencia interna.

El modelo Guttman utiliza un cálculo de los límites más bajos de consistencia interna. Los modelos paralelo (parallel) y estrictamente paralelo (strictly parallel), buscan analizar la consistencia interna probando la igualdad de las varianzas (modelo paralelo) y también probar la igualdad de las medias y de las varianzas (modelo estrictamente paralelo).

En nuestra investigación recurrimos a la utilización de la medida o coeficiente del alpha de Cronbach, también llamado índice de consistencia interna. Este índice, de acuerdo con Pestana y Gageiro (2005), es una de las medidas más utilizadas para la verificación de la consistencia interna de un conjunto de ítems. De acuerdo con los autores, esta medida varía de 0 a 1. Una consistencia muy buena es obtenida con un Alpha superior a 0,9; buena entre 0,8 y 0,9; una consistencia razonable es obtenida con un Alpha entre valores de 0,7 y 0,8; la consistencia débil origina un Alpha entre 0,6 y 0,7, siendo inaceptable con un valor inferior a 0,6.

La fórmula para el cálculo de este indicador utiliza la variancia de los ítems, buscando medir la correlación entre las respuestas del cuestionario y evidenciando la correlación media entre las cuestiones.

El Alpha de Cronbach se obtiene por la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right]$$

$\alpha$  = Alpha de Cronbach      K = número de ítems       $V_i$  = Varianza de cada ítem

VT = Varianza total

Además Pestana y Gageiro (2005) se refieren a la posibilidad de la utilización de algunas pruebas adicionales para demostrar la consistencia del indicador Alpha de Cronbach así como verificar la posibilidad de mejorar este indicador.

Los autores sugieren la utilización de dos análisis: i) el coeficiente de correlación R de Pearson de cada uno de los elementos restantes, obtenido a través del análisis de la información Correlación Ítem-Total Correlación y ii) el efecto de cada ítem en la consistencia interna de la dimensión en estudio, obtenido a través del análisis de la información Alpha de Cronbach sin el ítem.

Para el coeficiente de Pearson, Pestana y Gageiro (2005:179) sugieren que valores por debajo de 0,2 indican una asociación lineal muy baja y entre 0,2 y 0,39 baja. Para valores de 0,4 hasta 0,69 tenemos asociaciones moderadas y entre 0,7 y 0,89 altas. Asociaciones muy altas son las situadas entre 0,9 y 1.

Comenzamos con el análisis de la fiabilidad de la escala de medida de las Prácticas Económicas de la RS (PERS).

### 6.1.3.7.1. Escala de Prácticas Económicas de RS - PERS

La escala PERS está constituida por 9 elementos, obteniéndose el Alpha de Cronbach según se refleja en la tabla siguiente (tabla nº 35).

**Tabla nº 35:** Análisis de fiabilidad de la escala de PERS

Escala	Cuestiones	N.º de elementos	Alpha de Cronbach
PERS	Q 121 a Q 129	9	0,770

**Fuente:** Elaboración propia

Los datos muestran que la escala PERS tiene el valor de 0,770, es decir superior a 0,70, lo que se considera una consistencia razonable y aceptable. Con base en estos presupuestos verificamos la unidimensionalidad de los datos y la medición aceptable de los 9 elementos en relación a la dimensión PERS – Prácticas Económicas de RS. A continuación se presentan otras pruebas adicionales de la fiabilidad, reflejadas en la tabla siguiente (tabla nº 36).

**Tabla nº 36:** Pruebas adicionales de la fiabilidad de la escala de PERS

Cuestiones	Correlación Ítem-Total	Alfa de Cronbach sin el ítem
<b>Q 121:</b> La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito económico	0,364	0,762
<b>Q 122:</b> Hemos tenido éxito en la maximización de los resultados	0,557	0,730
<b>Q 123:</b> Nuestra empresa busca competir de una manera justa	0,314	0,766

<b>Q 124:</b> Nos encargamos de seleccionar los proveedores y socios que promuevan prácticas de RS	0,664	0,708
<b>Q 125:</b> Buscamos cumplir plazos de liquidación de las deudas	0,443	0,749
<b>Q 126:</b> Buscamos proporcionar formación a nuestros proveedores y socios en la actividad	0,569	0,734
<b>Q 127:</b> Buscamos adaptar nuestros servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes	0,141	0,779
<b>Q 128:</b> Buscamos divulgar informaciones éticas, sociales y ecológicas de nuestros servicios	0,462	0,746
<b>Q 129:</b> Nuestra empresa es reconocida como una empresa de confianza	0,572	0,737

**Fuente:** Elaboración propia

Los datos adicionales indican la ausencia de correlación negativa entre los elementos analizados. El análisis del coeficiente R de Pearson (Correlación Ítem-Total Correlación) muestra el elemento Q 127 con un valor muy débil. La opción de excluir este elemento origina un aumento del indicador Alpha de Cronbach a 0,779, mejorando así y situándose cerca de 0,8.

#### 6.1.3.7.2. Escala de Prácticas Sociales de RS - PSRS

La escala PSRS está formada por 5 elementos, reflejándose el Alpha de Cronbach obtenido en la tabla siguiente (tabla nº 37).

**Tabla nº 37:** Análisis de fiabilidad de la escala de PSRS

Escala	Cuestiones	N.º de elementos	Alpha de Cronbach
PSRS	Q 221 a Q 225	5	0,783

**Fuente:** Elaboración propia

En relación con esta escala, el Alpha de Cronbach presenta el valor de 0,783 siendo superior a 0,70, lo que se considera una consistencia razonable y aceptable. También se verifica en esta escala la unidimensionalidad de los datos y la medición aceptable de los 5 elementos en relación a la dimensión PSRS – Prácticas Sociales de la RS. A continuación se presentan otras pruebas adicionales a la fiabilidad, reflejadas en la tabla siguiente (tabla nº 38).

**Tabla n° 38:** Pruebas adicionales de la fiabilidad de la escala de PSRS

Cuestiones	Correlación Ítem-Total	Alfa de Cronbach sin el ítem
Q 221: La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir con la legislación de ámbito social	0,577	0,740
Q 222: Nuestra empresa busca cumplir con todas las leyes reguladoras de los beneficios de los empleados	0,605	0,728
Q 223: Nuestra empresa fomenta la diversidad de la fuerza laboral (en cuanto a edad, sexo y raza)	0,460	0,782
Q 224: Nuestra empresa adopta políticas de no discriminación de los empleados así como otras de compensación y de promoción	0,666	0,708
Q 225: Nuestra empresa busca una relación estrecha con la comunidad local	0,518	0,757

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de los datos adicionales indica la ausencia de correlaciones negativas entre los elementos analizados. El análisis del coeficiente R de Pearson (Correlación Ítem-Total Correlación) indica elementos con correlaciones moderadas. El análisis indica que no existen elementos que al ser excluidos puedan aumentar de forma significativa el indicador Alpha de Cronbach.

### 6.1.3.7.3. Escala de Prácticas Ambientales de RS - PARS

La escala PARS está formada por 10 elementos, reflejándose el Alpha de Cronbach en la tabla siguiente (tabla n° 39).

**Tabla n° 39:** Análisis de fiabilidad de la escala de PARS

Escala	Cuestiones	N.º de elementos	Alpha de Cronbach
PARS	Q 321 a Q 3210	10	0,876

**Fuente:** Elaboración propia

Como la tabla anterior indica, se obtuvo una consistencia buena en relación a esta escala, es decir el valor de 0,876. Hay una unidimensionalidad de los datos y la medición aceptable de los 10 elementos en relación a la dimensión PARS – Prácticas

Ambientales de RS. A continuación se presentan otras pruebas adicionales a la fiabilidad, reflejadas en la tabla siguiente (tabla n° 40).

**Tabla n° 40:** Pruebas adicionales de la fiabilidad de la escala de PARS

Cuestiones	Correlación Ítem-Total	Alpha de Cronbach sin el ítem
Q 321: La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito ambiental	0,582	0,868
Q 322: Nuestra empresa se preocupa por el reciclaje de residuos	0,531	0,873
Q 323: Nuestra empresa se preocupa por el tratamiento de aguas residuales	0,564	0,867
Q 324: Nuestra empresa se preocupa por el ahorro de fuentes de energía	0,438	0,876
Q 325: Nuestra empresa promueve la concienciación de sus clientes sobre el uso racional de los equipamientos y bienes	0,586	0,865
Q 326: Nuestra empresa promueve la formación de sus empleados en relación a la reducción del consumo de electricidad, del consumo de agua y reducción de la producción de residuos sólidos	0,693	0,859
Q 327: Nuestra empresa lleva a cabo programas para reducir al mínimo el impacto negativo sobre el medio ambiente	0,666	0,859
Q 328: Nuestra empresa participa en actividades con el objetivo de proteger y mejorar la calidad del medio ambiente	0,714	0,858
Q 329: Los objetivos de crecimiento sostenible de nuestra empresa tienen en cuenta a las generaciones futuras	0,722	0,854
Q 3210: Las inversiones realizadas por nuestra empresa crean mejores condiciones de vida para las generaciones futuras	0,662	0,860

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de los datos adicionales indica la ausencia de correlaciones negativas entre los elementos analizados. El coeficiente R de Pearson (Correlación Ítem-Total Correlación) indica elementos con correlaciones moderadas y también se verifica la ausencia de elementos que al ser excluidos pueden aumentar significativamente el indicador Alpha de Cronbach.

#### **6.1.3.7.4. Escala de la importancia atribuida a las Prácticas de Formación - IAPF**

La escala IAPF está formada por 9 elementos, reflejándose en la tabla siguiente el Alpha de Cronbach obtenido (tabla n° 41).

**Tabla n° 41:** Análisis de fiabilidad de la escala de la IAPF

Escala	Cuestiones	N.º de elementos	Alpha de Cronbach
IAPF	Q 411 a Q 419	9	0,863

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenemos también una buena consistencia, con valor de 0,863. Existe unidimensionalidad de los datos y la medición aceptable de los 9 elementos en relación a la dimensión IAPF – Importancia atribuida a las Prácticas de Formación. A continuación se presentan otras pruebas adicionales a la fiabilidad, reflejadas en la tabla siguiente (tabla n° 42).

**Tabla n° 42:** Pruebas adicionales de la fiabilidad de la escala de la IAPF

Cuestiones	Correlación Ítem-Total	Alfa de Cronbach sin el ítem
<b>Q 411:</b> Obtener los conocimientos para desarrollar sus tareas de una mejor manera	0,658	0,849
<b>Q 412:</b> El acceso a funciones más calificadas	0,697	0,838
<b>Q 413:</b> La atribución de mayores responsabilidades	0,738	0,838
<b>Q 414:</b> Oportunidades de progresión en la carrera	0,722	0,835
<b>Q 415:</b> Una mayor movilidad profesional	0,680	0,839
<b>Q 416:</b> La mejora en la calidad del trabajo producido	0,655	0,848
<b>Q 417:</b> Obtener conocimientos haciéndolos difíciles de reemplazar	0,454	0,898
<b>Q 418:</b> La mejora en su productividad	0,685	0,845
<b>Q 419:</b> El aumento del nivel de satisfacción en su puesto de trabajo	0,620	0,846

**Fuente:** Elaboración propia

También verificamos la ausencia de correlaciones negativas entre los elementos analizados. En relación al coeficiente R de Pearson (Correlación Ítem-Total Correlación) indica elementos con correlaciones moderadas y también se verifica excepto el elemento Q 417, la ausencia de ítems que al ser excluidos pueden aumentar de forma significativa el indicador Alpha de Cronbach. Sin embargo, en esta etapa se decidió mantener el elemento una vez dado el nivel de consistencia ya alcanzado por su escala.

**6.1.3.7.5. Escala de Desempeño empresarial - DE**

La escala DE está formada por 8 elementos, reflejándose en la tabla siguiente el Alpha de Cronbach obtenido (tabla n° 43).

**Tabla n° 43:** Análisis de fiabilidad de la escala de DE

Escala	Cuestiones	N.º de elementos	Alpha de Cronbach
DE	Q 51 a Q 58	8	0,862

**Fuente:** Elaboración propia

Verificamos en esta escala una buena consistencia, como se desprende del valor de 0,862. Existe unidimensionalidad entre los datos y la medición aceptable de los 9 elementos en relación a la dimensión DE – Desempeño Empresarial. A continuación presentamos pruebas adicionales a la fiabilidad, según se refleja en la tabla siguiente (tabla n° 44).

**Tabla n° 44:** Pruebas adicionales de la fiabilidad de la escala de DE

Cuestiones	Correlación Ítem-Total	Alfa de Cronbach sin el ítem
<b>Q 51:</b> Las ventas de nuestra empresa se desarrollaron en los últimos tres años de una manera positiva	0,815	0,818
<b>Q 52:</b> El número de nuevos clientes de nuestra empresa han evolucionado en los últimos años de una manera positiva	0,814	0,818
<b>Q 53:</b> Nuestros resultados han evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva	0,844	0,829
<b>Q 54:</b> La tasa de ocupación de nuestra empresa ha evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva	0,738	0,862
<b>Q 55:</b> Nuestros clientes están satisfechos con nuestra empresa	0,447	0,864
<b>Q 56:</b> Nuestros clientes confían en nuestra empresa	0,414	0,864
<b>Q 57:</b> Nuestros clientes fácilmente “retornan” a nuestra empresa	0,419	0,863
<b>Q 58:</b> Nuestros clientes recomiendan nuestra empresa a otros clientes	0,405	0,864

**Fuente:** Elaboración propia

Al igual que el análisis anterior también se observa la ausencia de correlaciones negativas entre los elementos analizados. El coeficiente R de Pearson (Correlación Ítem-Total Correlación) indica elementos con correlaciones moderadas y también se verifica la ausencia de elementos que si fueran excluidos podrían aumentar de forma significativa el indicador Alpha de Cronbach.

Presentamos a continuación una tabla resumen con el análisis de la fiabilidad de todas las escalas (tabla n° 45).

**Tabla n° 45:** Análisis de fiabilidad de las escalas utilizadas

Escala	Cuestiones	N.º de elementos	Alpha de Cronbach
PERS	Q 121 a Q 126, Q128, Q129	8	0,779
PSRS	Q 221 a Q 225	5	0,783
PARS	Q 321 a Q 3210	10	0,876
IAPF	Q 411 a Q 419	9	0,863
DE	Q 51 a Q 58	8	0,862

**Fuente:** Elaboración propia

De una forma general, el análisis del indicador Alpha de Cronbach de las escalas utilizadas indica valores cercanos a 0,8 en el caso del PERS y PSRS, así como superiores a ese valor en los restantes casos, es decir PARS, IAPF y DE, señalando en estas últimas escalas una mayor fiabilidad. Sin embargo, de una forma general, los datos traducen una variabilidad homogénea de los ítems, lo que permite extraer conclusiones válidas en el presente estudio.

La conclusión en esta fase preliminar de nuestro estudio es la validez de las escalas así como su integral utilización. De acuerdo con Sánchez (2008), la metodología de las ecuaciones estructurales va a permitir una mejora y una depuración de las escalas utilizadas a pesar de que la utilización de esta metodología no exige la unidimensionalidad de las variables teóricas como es el caso de PERS, PSRS, PARS, IAPF y DE.

### 6.1.3.8. Recogida de información

El cuestionario final fue acompañado por una carta en la que se trató de explicar el alcance y propósito de la investigación. Esta carta se anexa al final del trabajo (Anexo 1). Acompañando el cuestionario y la carta se ha enviado un sobre con un sello dirigido, es decir, un responde por favor (RSF) para una mayor conveniencia en la respuesta. El envío de cartas y el respectivo cuestionario se llevó a cabo por correo el 20 de Mayo de 2010, solicitando su finalización y respuesta hasta el 20 de Junio. Durante este período se utilizó también el contacto telefónico para permitir una mayor eficiencia y número de cuestionarios recibidos, es decir, en la tasa de respuesta.

Después de este período fue enviado, en dos fases, una versión electrónica del cuestionario. El primero, desde el 1 al 25 de Julio, y el segundo, desde el 25 de Agosto al 30 de Septiembre. Acompañando al cuestionario en formato electrónico se incorporó también un texto, un poco diferente del enviado en papel al eliminar la referencia al sobre de respuesta (Anexo 3). La recogida de respuestas se llevó a cabo hasta finales de Septiembre de 2010.

Posteriormente se obtuvieron, en una primera fase, 118 cuestionarios por correo, lo que representa alrededor del 48%, y en una segunda fase, 127 cuestionarios por correo electrónico, lo que representa alrededor del 52% de los cuestionarios recibidos.

A continuación presentamos una tabla resumen del estudio realizado (tabla nº 46).

**Tabla nº 46:** Tabla resumen del estudio realizado

<b>Universo de la muestra</b>	Hoteles y Hoteles Apartamentos clasificados en la categoría de tres a cinco estrellas
<b>Geografía del estudio</b>	Portugal (Continente y Regiones Autónomas)
<b>Método de recogida de la información</b>	Encuesta postal en Mayo y Junio, después por teléfono y por correo electrónico en septiembre de 2010
<b>Encuestados</b>	Personas que ocupaban posiciones en la dirección de las empresas, preferentemente Presidentes y Administradores
<b>Población total</b>	784 empresas
<b>Procedimiento de la muestra</b>	El cuestionario fue enviado a la población total

<b>Tamaño de la muestra</b>	245 empresas
<b>Error muestral (<math>e</math>)</b>	5%
<b>Nivel de confianza</b>	95% $Z=1,96$ $P=Q=0,5$
<b>Fechas del trabajo de campo</b>	Mayo y Junio de 2010: envío postal Julio de 2010: Contactos telefónicos Septiembre de 2010: envío cuestionario on line

**Fuente:** Elaboración propia con base en Sánchez (2008)

En la elaboración del estudio hemos considerado un error de muestreo para poblaciones finitas calculado mediante la fórmula:

$$e = \sqrt{\frac{K^2 Q P (N-n)}{n (N-1)}}$$

En la fórmula presentada el  $K$  toma el valor de 1,96 para un nivel de confianza de 95%;  $N$  es la población total;  $n$  el tamaño de la muestra;  $Q$  la probabilidad de posibles casos;  $P$  la probabilidad de los casos no posibles y  $e$  es el máximo error que puede ser obtenido en el estudio realizado.

A continuación, presentamos en el capítulo siguiente los resultados de la investigación.

# **CAPÍTULO 7 - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## 7.1. El análisis descriptivo

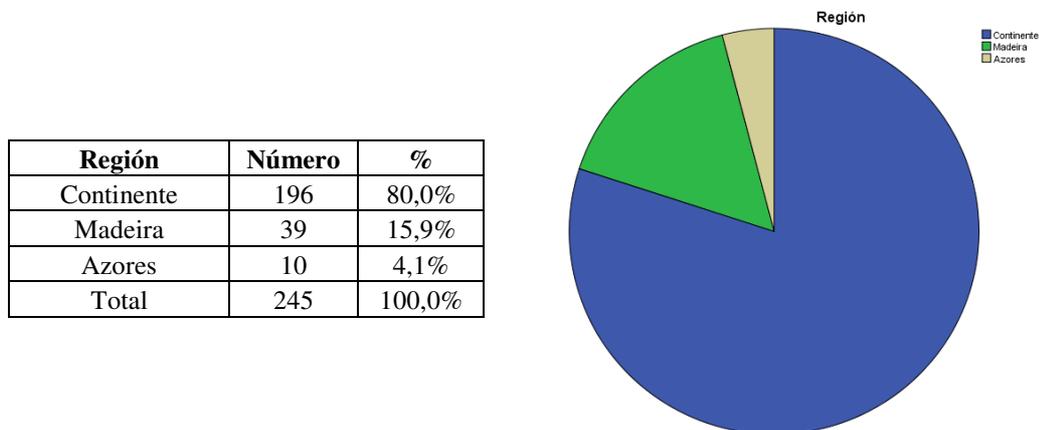
El desarrollo de la investigación realizada se llevó a cabo con un conjunto de métodos estadísticos que, de acuerdo con Silvestre (2007), permitirán recoger, organizar, describir e interpretar un conjunto de datos, posibilitando la exposición detallada y argumentada de la presente investigación.

Empezamos este capítulo con el análisis descriptivo de los datos. Este tipo de análisis, también frecuentemente denominado como análisis exploratorio o preliminar de los datos, permite el estudio de las características no uniformes de unidades observadas y experimentadas (Pestana y Gageiro, 2005). A través de determinados indicadores estadísticos, obtenidos con base en los elementos observados, se permite la descripción de datos y la posterior extracción de una serie de conclusiones. Silvestre (2007) señala también que la utilización de este método permite una organización y descripción de los datos a través de un conjunto de indicadores sintéticos.

### 7.1.1. Información general de las empresas

De acuerdo con los supuestos antes mencionados fueron encuestadas 784 empresas, habiendo sido obtenidas un total de 245 respuestas, es decir, partimos de una muestra inicial igual al 31,25%, dividida en tres zonas, la parte Continental (80%) y las regiones autónomas, de Madeira (16%) y Azores (4%), de acuerdo con la figura siguiente (figura nº 29).

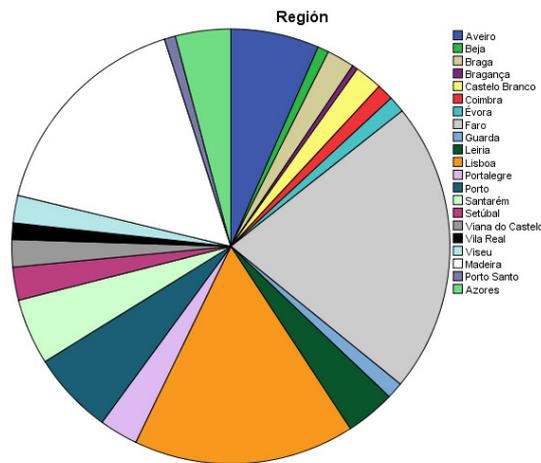
**Figura nº 29:** Composición inicial general de la muestra



**Fuente:** Elaboración propia

En un análisis por regiones, podemos ver una mayor representación de los resultados en las áreas donde existe a su vez una mayor representación de alojamiento en los hoteles. Obtenemos así en la zona de Faro, un 22% de respuestas y en Lisboa y en Madeira, ambas con un 16%. En estas tres áreas se concentra un total de alrededor del 54% de las respuestas.

**Figura nº 30:** Análisis inicial por región



**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto al tamaño de las empresas, el 36% de las respuestas se refieren a las empresas con más de 100 empleados, un 23% a las empresas de entre 26 y 50 trabajadores y un 27% de las respuestas, corresponde a empresas de hasta 25 trabajadores. Las respuestas procedían en su mayoría de directores, en un 44%, y también de Presidentes y Administradores en un 7%. La edad de los encuestados se sitúa predominantemente entre los 18 y 24 años, un 1%, entre los 25 y 34 años con un 26%, entre los 35 y 44 años, un 41%, entre 45 a 55 años el 25%, entre los 56 a 64 años el 6% y con más de 65 años un 1%. En cuanto al sexo han respondido 52% hombres y 48% mujeres.

Después de un primer análisis de los datos a continuación nos centraremos en algunos aspectos relacionados con la existencia de otros datos muestrales, concretamente a aquéllos datos ausentes. Según Byrne (2010) las investigaciones sociales deben preocuparse por este tipo de problema mediante la realización de un

análisis de su extensión y de la razón de su existencia. Hair et al. (1998) mencionan la importancia de los datos ausentes, ya que pueden tener un impacto significativo en el cálculo de la matriz de los datos de entrada y en su proceso de estimación.

La existencia de este tipo de situaciones, por lo general, se produce por una variedad de razones que no son controladas por el investigador, tales como las situaciones de no respuesta, falta de algunos ítems del cuestionario, supresiones, así como las contradicciones y respuestas incoherentes a los parámetros solicitados (Byrne, 2010). De acuerdo con la autora citada, tampoco hay unanimidad de opinión con respecto a la medida de la falta de datos que pueden influir en el proceso de estimación, a pesar de que Klein (1998) se refiere a que los valores ausentes debajo del 10% no se consideran un nivel alto.

La existencia de este problema para el investigador implica la necesidad de un tratamiento adecuado. Hair et al. (1998) se refieren a la existencia de dos soluciones, asignando de forma directa e indirecta. La primera, que se deriva de una estimación incluyendo datos completos e incompletos, es poco utilizada debido a la complejidad del modelo resultante. Más usada es la segunda forma, indirecta, utilizando parte o la totalidad de la información disponible. Esto se puede lograr con la eliminación de todos los casos que presentan datos ausentes, o solo con algunos casos específicos de ciertas variables para las cuales faltan datos. Sin embargo, estas dos formas de resolución presentan desventajas tales como una alta reducción en el tamaño de la muestra, en el primer caso, o la introducción de las irregularidades en la matriz de datos que causan alteraciones en la estimación, en el segundo caso.

Un método alternativo, según Byrne (2010), se puede utilizar, consistente en la sustitución de los datos ausentes a través de una estimación de ellos. Uno de los métodos más ampliamente utilizados consiste en la asignación de una media, aunque existen críticas relacionadas con este procedimiento. Las mismas están relacionadas con la distorsión de los resultados de la estimación pues van a disminuir la correlación entre las variables estudiadas.

En esta investigación hemos optado por considerar sólo los cuestionarios que tenían la totalidad de los datos. Esta medida supuso una disminución de 245 cuestionarios a 213, es decir, alrededor de 32 cuestionarios, lo cual no representa una reducción importante y, por tanto, no influye significativamente en el resultado de la investigación.

Otro aspecto importante a considerar en el análisis de los datos obtenidos es el de los llamados “outliers”<sup>110</sup>. Byrne (2010:105) se refiere a estos valores como los valores extremos de una o más variables. La existencia de estos valores puede causar influencias y desviaciones en el análisis si no estuvieran sometidos a un tratamiento adecuado.

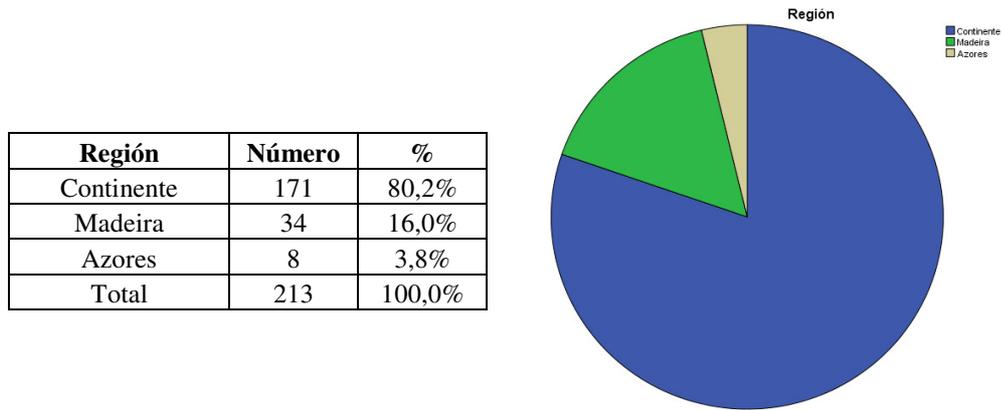
Sin embargo, dado que el cuestionario utilizado recogía un conjunto de cuestiones cerradas o fijas, este problema no se ha planteado, según se confirma con la técnica de detección de los resultados Z. Su cálculo, de acuerdo con Hair et al. (1998), no ha identificado ningún valor atípico, outlier, es decir, para cada variable medida se obtuvieron valores por debajo del 3, lo que nos dice que no existen outliers univariados, observados en una sola variable, o multivariados, observados en más de una variable.

Un análisis más detallado de los datos recogidos después de la retirada de los datos incompletos nos muestra un número de 213 cuestionarios válidos, es decir, la muestra final está formada por más de un cuarto de las empresas encuestadas, representando un 27%. A continuación, podemos ver la composición final de la muestra (figura nº 31).

---

<sup>110</sup> Disponible en: <http://www.estv.ipv.pt/PaginasPessoais/psarabando/CET%20%20Ambiente%202008-2009/Slides/8.%20Outliers.pdf> – último acceso el 12.10.2010.

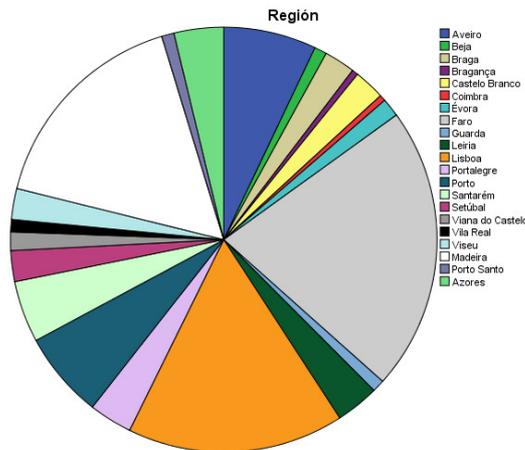
**Figura nº 31:** Composición final de la muestra



**Fuente:** Elaboración propia

En comparación podemos verificar que la extracción de los outliers no ha alterado significativamente la composición de la muestra por región.

**Figura nº 32:** Análisis final por región



**Fuente:** Elaboración propia

En el análisis final de las regiones los resultados no difieren mucho de los obtenidos inicialmente. Así, obtenemos en la región de Faro, un 22% de respuesta y en Lisboa y en Madeira, ambas con cerca de un 16%. En estas tres áreas tenemos alrededor del 54% de las respuestas. La composición final se muestra en la tabla siguiente (tabla nº 47).

**Tabla nº 47:** Discriminación final de la muestra por región

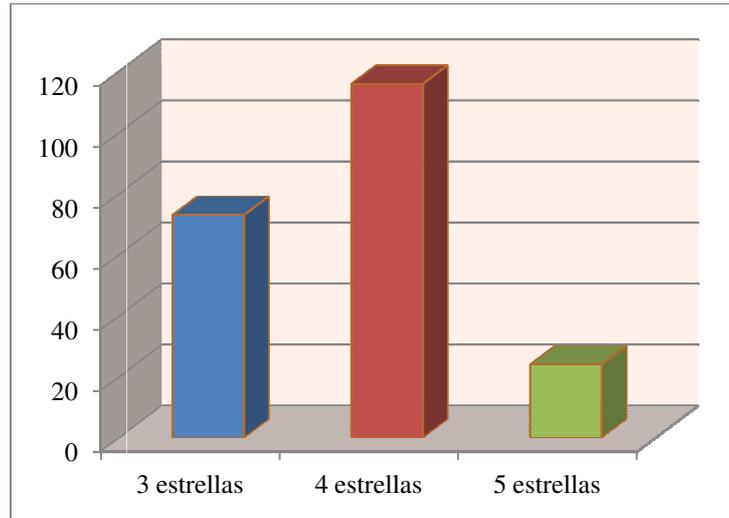
Región	Número	%
Aveiro	15	7,00%
Beja	2	1,00%
Braga	5	2,30%
Bragança	1	0,50%
Castelo Branco	5	2,30%
Coimbra	1	0,50%
Évora	3	1,40%
Faro	46	21,60%
Guarda	2	1,00%
Leiria	7	3,30%
Lisboa	35	16,40%
Portalegre	7	3,30%
Porto	14	6,60%
Santarém	10	4,70%
Setúbal	5	2,30%
Viana do Castelo	3	1,40%
Vila Real	2	1,00%
Viseu	5	2,30%
Madeira	35	16,40%
Porto Santo	2	0,90%
Azores	8	3,80%
Total	213	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia

Un análisis detallado de la distribución muestra un mayor número de establecimientos con cuatro estrellas, alrededor de 116, que representan un 54,5%, seguido por los establecimientos con tres estrellas, alrededor de 73, que representan un 34,3% y después los establecimientos con cinco estrellas, alrededor de 24, es decir, un 11,2%.

Estos datos se ilustran en la siguiente figura (figura nº 33).

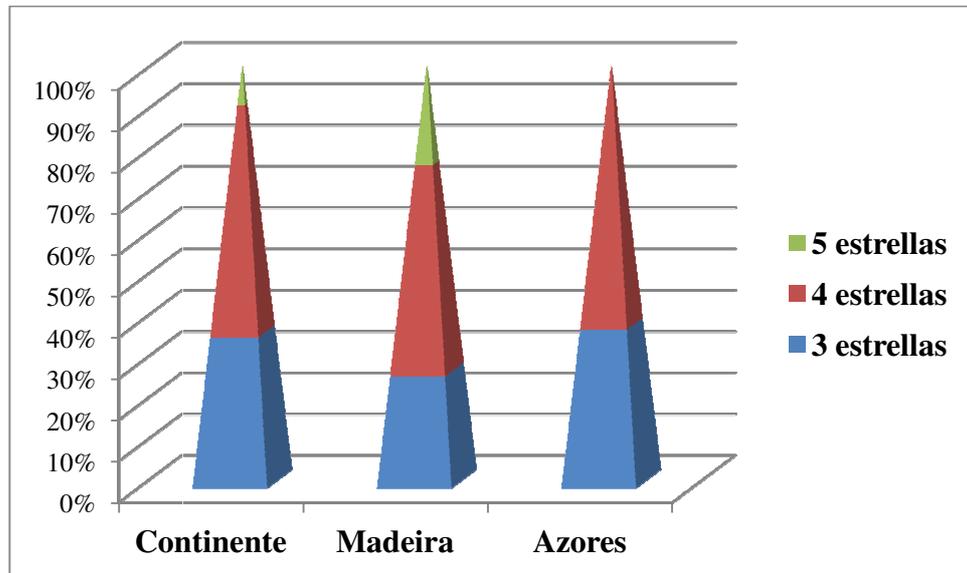
**Figura n° 33:** Análisis por tipo de establecimiento



**Fuente:** Elaboración propia

La distribución de la clasificación por región, de acuerdo con la tabla y la figura siguientes (figura n° 34 y tabla n° 48) presenta un peso similar a los valores globales.

**Figura n° 34:** Distribución regional por tipo de establecimiento



**Fuente:** Elaboración propia

Los establecimientos con cuatro estrellas siguen teniendo más representatividad, seguidos por los de tres y después por los de cinco estrellas.

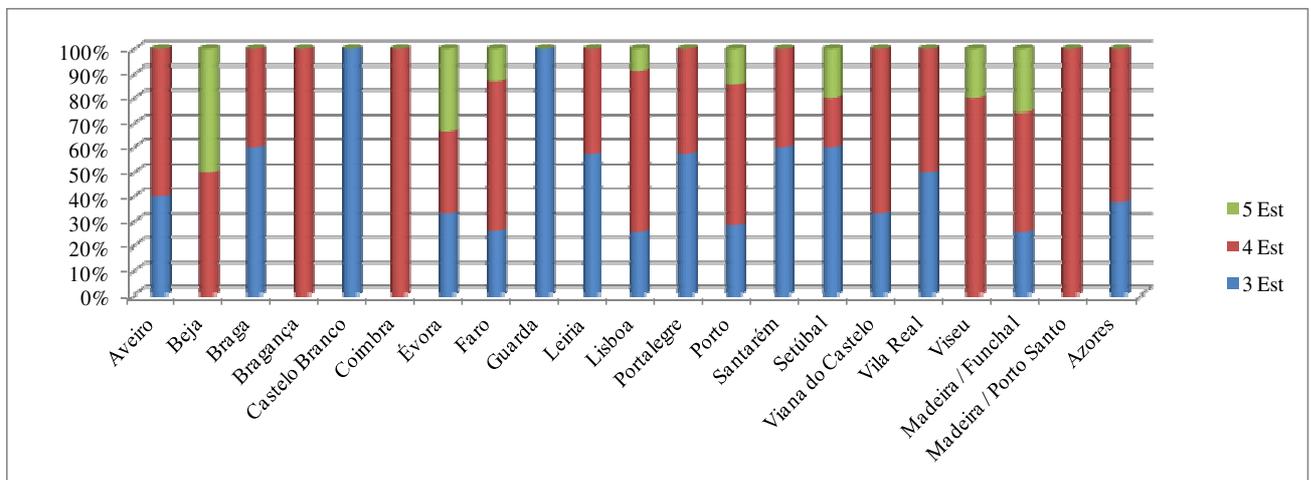
**Tabla nº 48:** Distribución regional por tipo de establecimiento

Tipo de Establecimiento	Continente		Madeira		Azores	
	Número	%	Número	%	Número	%
3 estrellas	61	35,67%	9	26,47%	3	37,50%
4 estrellas	94	54,97%	17	50,00%	5	62,50%
5 estrellas	16	9,36%	8	23,53%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100,00%</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Un análisis más detallado de la muestra para el tipo de establecimientos en cada región del país se muestra en la siguiente figura (figura nº 35).

**Figura nº 35:** Análisis discriminado de los establecimientos por región



**Fuente:** Elaboración propia

El análisis pone de manifiesto el número de establecimientos en el Continente, incluyendo Faro y Lisboa así como en la región autónoma de Madeira, es decir, en el Funchal como se muestra en la siguiente tabla (tabla nº 49).

**Tabla nº 49:** Análisis regional por tipo de establecimiento

Región	3 Estrellas		4 Estrellas		5 Estrellas	
	Número	%	Número	%	Número	%
Aveiro	6	8,22%	9	7,76%	0	0,00%
Beja	0	0,00%	1	0,86%	1	4,17%
Braga	3	4,11%	2	1,72%	0	0,00%
Bragança	0	0,00%	1	0,86%	0	0,00%
Castelo Branco	5	6,85%	0	0,00%	0	0,00%
Coimbra	0	0,00%	1	0,86%	0	0,00%
Évora	1	1,37%	1	0,86%	1	4,17%
Faro	12	16,44%	28	24,14%	6	25,00%
Guarda	2	2,74%	0	0,00%	0	0,00%
Leiria	4	5,48%	3	2,59%	0	0,00%
Lisboa	9	12,33%	23	19,83%	3	12,50%
Portalegre	4	5,48%	3	2,59%	0	0,00%
Porto	4	5,48%	8	6,90%	2	8,33%
Santarém	6	8,22%	4	3,45%	0	0,00%
Setúbal	3	4,11%	1	0,86%	1	4,17%
Viana do Castelo	1	1,37%	2	1,72%	0	0,00%
Vila Real	1	1,37%	1	0,86%	0	0,00%
Viseu	0	0,00%	4	3,45%	1	4,17%
Madeira / Funchal	9	12,33%	17	14,66%	9	37,50%
Madeira / Porto Santo	0	0,00%	2	1,72%	0	0,00%
Azores	3	4,11%	5	4,31%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La muestra final sigue mostrando una mayor representación de las empresas con más de 100 empleados, alrededor del 39%, seguida de un 24 % de empresas de entre 26 a 50 trabajadores y un 24% de las respuestas, procedente de empresas de hasta 25 trabajadores, como se muestra en la tabla siguiente (tabla nº 50).

**Tabla nº 50:** Composición de las empresas de la muestra

Intervalo de empleados	Número	%
Entre 1 a 25	52	24,40%
Entre 26 a 50	50	23,50%
Entre 51 a 75	19	8,90%
Entre 76 a 100	10	4,70%
Más de 100	82	38,50%
Total	213	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de la tabla anterior indica que alrededor de un 47,9% de los datos corresponden a micro y pequeñas empresas. Se asume que el valor de las grandes empresas representa un valor superior al 39%.

En relación con la procedencia de las respuestas, se indica que éstas proceden, en su mayoría, de altos cargos directivos, es decir, Presidente/Administrador y Gerente/Director General, alrededor de 106, que representan un 49,8% seguido por Director de Recursos Humanos y Director Financiero, alrededor de 43, que representan otro 20,9%, como se muestra en la tabla siguiente (tabla nº 51):

**Tabla nº 51:** Composición de los encuestados

Encuestados	Número	%
Presidente / Administrador	14	6,60%
Gerente / Director General	92	43,20%
Director de Recursos Humanos	31	14,60%
Director Financiero	12	5,60%
Otras funciones	64	30,00%
Total	213	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto a la edad de los encuestados se verifica que la mayor parte de los mismos tienen una edad entre los 35 y los 44 años, representando un 41,30%, como se muestra en la siguiente tabla (tabla nº 52). En este conjunto de encuestados, el 54% corresponde a hombres y el 46% a mujeres.

**Tabla nº 52:** Edad de los encuestados

Edad de los encuestados	Número	%
Entre 18 y 24 años	2	0,90%
Entre 25 y 34 años	56	26,30%
Entre 35 y 44 años	88	41,30%
Entre 45 y 55 años	53	24,90%
Entre 56 y 64 años	11	5,20%
Más de 65 años	3	1,40%
Total	213	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.1.2. Divulgación de las prácticas de RS

El cuestionario también ha permitido obtener un conjunto de datos sobre las diferentes prácticas de divulgación de la **RS**, no solamente de naturaleza económica, social y ambiental realizada por los establecimientos hoteleros sino también datos en relación con las herramientas de divulgación empleadas, como se indica en la tabla siguiente (tabla n° 53):

**Tabla n° 53:** Las prácticas de divulgación de la RS

Herramientas de Divulgación		3 Estrellas		4 Estrellas		5 Estrellas		TOTALES	
		Divulgan	No	Divulgan	No	Divulgan	No	Divulgan	No
GRI	N.º:	<b>5</b>	68	<b>4</b>	112	<b>0</b>	24	<b>9</b>	204
	%	<b>2,3%</b>	31,9%	<b>1,9%</b>	52,6%	<b>0,0%</b>	11,3%	<b>4,2%</b>	95,8%
SA8000	N.º:	<b>2</b>	71	<b>0</b>	116	<b>0</b>	24	<b>2</b>	211
	%	<b>0,9%</b>	33,3%	<b>0,0%</b>	54,5%	<b>0,0%</b>	11,3%	<b>0,9%</b>	99,1%
NP4469	N.º:	<b>13</b>	60	<b>8</b>	108	<b>4</b>	20	<b>25</b>	188
	%	<b>6,1%</b>	28,2%	<b>3,8%</b>	50,7%	<b>1,9%</b>	9,4%	<b>11,7%</b>	88,3%
ISO 14001	N.º:	<b>8</b>	65	<b>6</b>	110	<b>2</b>	22	<b>16</b>	197
	%	<b>3,8%</b>	30,5%	<b>2,8%</b>	51,6%	<b>0,9%</b>	10,3%	<b>7,5%</b>	92,5%
EMAS	N.º:	<b>1</b>	72	<b>4</b>	112	<b>2</b>	22	<b>7</b>	206
	%	<b>0,5%</b>	33,8%	<b>1,9%</b>	52,6%	<b>0,9%</b>	10,3%	<b>3,3%</b>	96,7%
Balance Social	N.º:	<b>26</b>	47	<b>49</b>	67	<b>10</b>	14	<b>85</b>	128
	%	<b>12,2%</b>	22,1%	<b>23,0%</b>	31,5%	<b>4,7%</b>	6,6%	<b>39,9%</b>	60,1%
<b>Otros Medios:</b>									
Páginas Web	N.º:	<b>18</b>	55	<b>37</b>	79	<b>10</b>	14	<b>65</b>	148
	%	<b>8,5%</b>	25,8%	<b>17,4%</b>	37,1%	<b>4,7%</b>	6,6%	<b>30,5%</b>	69,5%
Reuniones informales	N.º:	<b>43</b>	30	<b>75</b>	41	<b>15</b>	9	<b>133</b>	80
	%	<b>20,2%</b>	14,1%	<b>35,2%</b>	19,2%	<b>7,0%</b>	4,2%	<b>62,4%</b>	37,6%
Circulares internas	N.º:	<b>30</b>	43	<b>70</b>	46	<b>18</b>	6	<b>118</b>	95
	%	<b>14,1%</b>	20,2%	<b>32,9%</b>	21,6%	<b>8,5%</b>	2,8%	<b>55,4%</b>	44,6%
Otros medios	N.º:	<b>3</b>	70	<b>3</b>	113	<b>0</b>	24	<b>6</b>	207
	%	<b>1,4%</b>	32,9%	<b>1,4%</b>	53,1%	<b>0,0%</b>	11,3%	<b>2,8%</b>	97,2%

**Fuente:** Elaboración propia

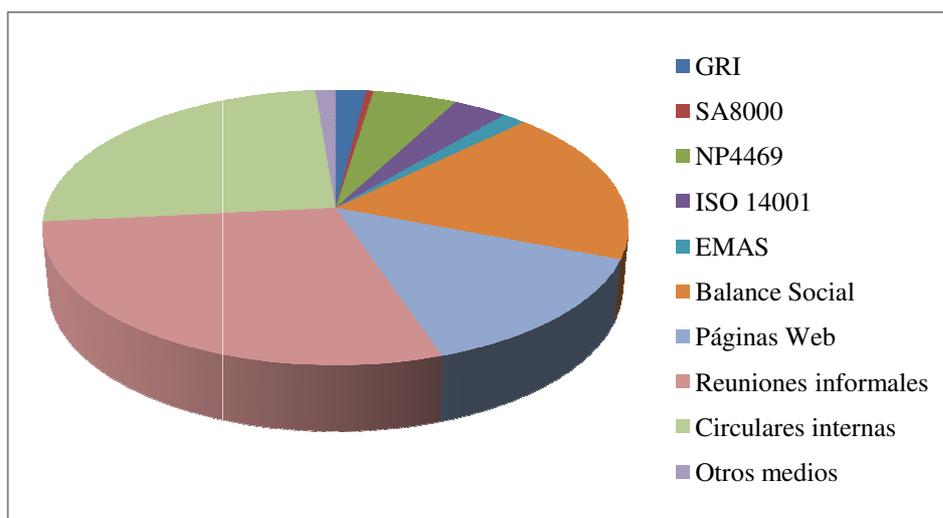
El cuadro anterior nos permite verificar una reducción de la difusión de información relativa a las prácticas de **RS**. Así, verificamos que sólo 9 establecimientos (4,2%) divulgan siguiendo las normas del GRI y 204 (95,8%) no siguen este esquema. Junto a ello, se muestra la existencia de 2 establecimientos (1%) que divulgan adoptando la SA8000 y 211 establecimientos (99,1%) que no lo realizan de esta manera. A pesar de estos hechos, la norma de carácter facultativo con mayor adopción

es la norma portuguesa NP4469-1:2008 con cerca de 25 establecimientos que la han adoptado (11,7%), seguida por la ISO 14001 con 16 establecimientos (7,5%) que han divulgado según este esquema.

La lectura del cuadro revela la existencia de una mayor divulgación en los establecimientos clasificados con un menor número de estrellas frente a los que presentan un mayor número, con excepción para el caso de la herramienta EMAS en que el nivel de divulgación es mayor en los clasificados con 4 estrellas. El Balance Social surge como una referencia obligatoria a la vista de la dimensión de los establecimientos. Hemos verificado que aproximadamente 85 establecimientos divulgan siguiendo este modelo, es decir un 39,9%, lo que significa que este instrumento, que es de los más formales de divulgación, es el más utilizado. Las prácticas informales de divulgación (páginas web, reuniones informales, circulares internas y otros medios) registran un valor superior a las prácticas formales sobre todo en los establecimientos clasificados de 3 y de 4 estrellas.

A partir de lo anterior se ha elaborado también un análisis global de la divulgación de las diferentes prácticas de **RS**, tal como se muestra en la siguiente figura (figura nº 36).

**Figura nº 36:** Distribución de las prácticas de divulgación



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede verificar por la figura anterior, hemos encontrado de una forma resumida y por orden de importancia, una divulgación más informal, que va desde el uso de circulares internas, reuniones informales y las páginas web, al uso intermedio del Balance Social, llegando a niveles inferiores en otros sistemas de divulgación que han surgido.

### 7.1.3. Las prácticas de RS

Presentamos a continuación un conjunto de tablas relativas a las distintas prácticas de RS<sup>111</sup>, incluyendo las diferentes frecuencias de respuesta y respectivas estadísticas. Comenzamos con las prácticas económicas de Responsabilidad Social, es decir, las PERS de acuerdo con la tabla siguiente (tabla nº 54).

**Tabla nº 54:** Frecuencia de respuestas relativas a las PERS

Ítems	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.2.1. La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito económico	0	0,0%	1	0,5%	3	1,4%	28	13,1%	181	85,0%
1.2.2. Hemos tenido éxito en la maximización de los resultados	7	3,3%	9	4,2%	31	14,6%	102	47,9%	64	30,0%
1.2.3. Nuestra empresa busca competir de una manera justa	0	0,0%	0	0,0%	9	4,2%	35	16,4%	169	79,4%
1.2.4. Nos encargamos de seleccionar los proveedores y socios que promuevan prácticas de RS	9	4,2%	11	5,2%	37	17,4%	75	35,2%	81	38,0%
1.2.5. Buscamos cumplir plazos de liquidación de las deudas	1	0,5%	5	2,3%	10	4,7%	51	23,9%	146	68,6%
1.2.6. Buscamos proporcionar formación a nuestros proveedores y socios en la actividad	16	7,5%	37	17,4%	68	31,9%	49	23,0%	43	20,2%

<sup>111</sup> En adelante nos referiremos a las prácticas económicas de RS, las prácticas sociales de RS, las prácticas ambientales de RS, la importancia atribuida a las Prácticas de Formación y, respectivamente el Desempeño Empresarial, como PERS, PSRS, PARS, IAPF y DE.

1.2.7. Buscamos adaptar nuestros servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	34	16,0%	179	84,0%
1.2.8. Buscamos divulgar informaciones éticas, sociales y ecológicas de nuestros servicios	3	1,4%	4	1,9%	24	11,3%	92	43,2%	90	42,3%
1.2.9. Nuestra empresa es reconocida como una empresa de confianza	0	0,0%	1	0,5%	11	5,2%	45	21,1%	156	73,2%
Escala de Medida : (1= totalmente en desacuerdo; 2= tiende a estar en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= tiende a estar de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo)										

**Fuente:** Elaboración propia

Presentamos a continuación un conjunto de estadísticos generales relativos a las PERS, según se observa en la tabla siguiente (tabla n° 55).

**Tabla n° 55:** Estadísticos relativos a las PERS

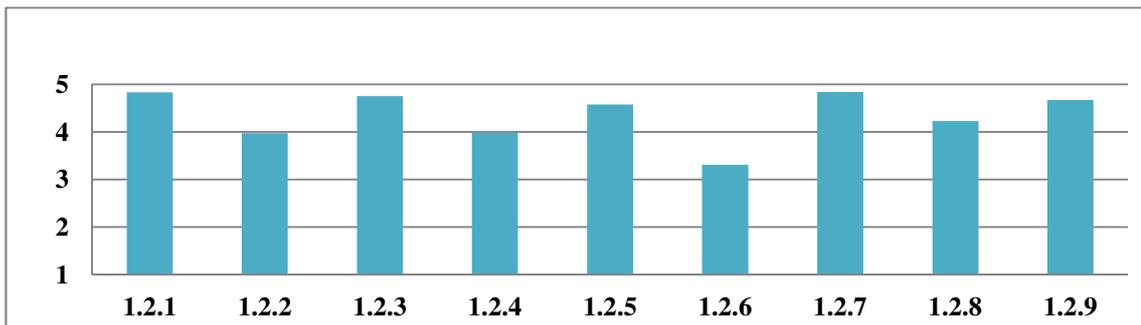
Ítems	N	Media	Desviación Estándar	Coef. Variación	Mínimo	Máximo
1.2.1. La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito económico	213	4,83	0,45	9,3	2	5
1.2.2. Hemos tenido éxito en la maximización de los resultados	213	3,97	0,96	24,1	1	5
1.2.3. Nuestra empresa busca competir de una manera justa	213	4,75	0,53	11,2	3	5
1.2.4. Nos encargamos de seleccionar los proveedores y socios que promuevan prácticas de RS	213	3,98	1,07	26,9	1	5
1.2.5. Buscamos cumplir plazos de liquidación de las deudas	213	4,58	0,73	16,0	1	5
1.2.6. Buscamos proporcionar formación a nuestros proveedores y socios en la actividad	213	3,31	1,19	36,0	1	5
1.2.7. Buscamos adaptar nuestros servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes	213	4,84	0,37	7,6	4	5

1.2.8. Buscamos divulgar informaciones éticas, sociales y ecológicas de nuestros servicios	213	4,23	0,83	19,6	1	5
1.2.9. Nuestra empresa es reconocida como una empresa de confianza	213	4,67	0,60	12,7	2	5
Escala de Medida : (1= totalmente en desacuerdo; 2= tiende a estar en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= tiende a estar de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo)						

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se presenta una ilustración gráfica de los valores medios de los respectivos indicadores, según se muestra en la figura siguiente (figura nº 37).

**Figura nº 37:** Ilustración gráfica de los valores medios observados de las PERS



**Fuente:** Elaboración propia

Los datos nos permiten verificar en las respuestas obtenidas un valor promedio del PERS superior a 4,5, correspondiente a una tendencia concordante con los ítems estudiados, excepto en el indicador 1.2.6, es decir, no concordante aunque tampoco discordante.

A continuación nos trasladamos a otra práctica cuestionada relacionadas con las prácticas sociales de Responsabilidad Social, PSRS y las respectivas frecuencias de respuesta de acuerdo con la tabla siguiente (tabla nº 56).

**Tabla n° 56:** Frecuencia de respuestas relativas a las PSRS

Ítems	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2.2.1. La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito social	0	0,0%	1	0,5%	11	5,2%	30	14,1%	171	80,2%
2.2.2. Nuestra empresa busca cumplir con todas las leyes reguladoras de los beneficios de los empleados	1	0,5%	1	0,5%	13	6,1%	36	16,9%	162	76,0%
2.2.3. Nuestra empresa fomenta la diversidad de la fuerza laboral (en cuanto a edad, género y raza)	0	0,0%	0	0,0%	31	14,6 %	45	21,1%	137	64,3%
2.2.4. Nuestra empresa adopta políticas de no discriminación de los empleados así como otras de compensación y de promoción	0	0,0%	0	0,0%	18	8,5%	42	19,7%	153	71,8%
2.2.5. Nuestra empresa busca una relación estrecha con la comunidad local	0	0,0%	1	0,5%	16	7,5%	70	32,9%	126	59,2%
Escala de Medida : (1= totalmente en desacuerdo; 2= tiende a estar en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= tiende a estar de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo)										

**Fuente:** Elaboración propia

Presentamos a continuación un conjunto de estadísticos generales relativos a las PSRS, según se observa en la tabla siguiente (tabla n° 57).

**Tabla n° 57:** Estadísticos relativos a las PSRS

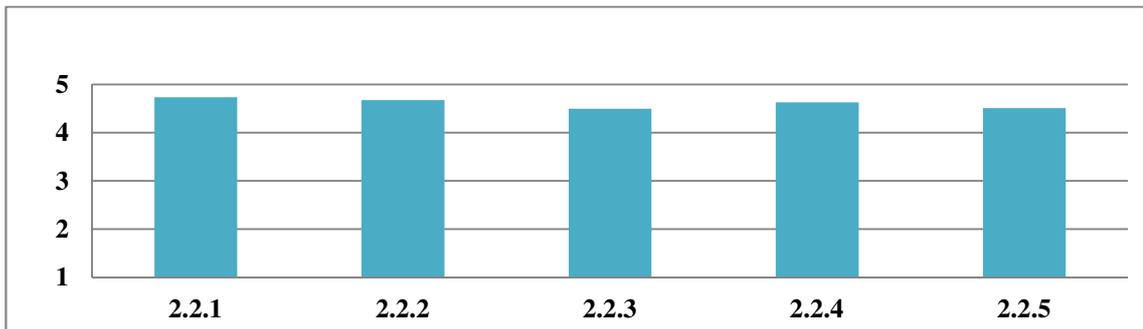
Ítems	N	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Mínimo	Máximo
2.2.1. La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito social	213	4,74	0,57	12,0	2	5
2.2.2. Nuestra empresa busca cumplir con todas las leyes reguladoras de los beneficios de los empleados	213	4,68	0,65	14,0	1	5
2.2.3. Nuestra empresa fomenta la diversidad de la fuerza laboral (en cuanto a edad, género y raza)	213	4,50	0,74	16,4	3	5

2.2.4. Nuestra empresa adopta políticas de no discriminación de los empleados así como otras de compensación y de promoción	213	4,63	0,64	13,7	3	5
2.2.5. Nuestra empresa busca una relación estrecha con la comunidad local	213	4,51	0,66	14,5	2	5
Escala de Medida : (1= totalmente en desacuerdo; 2= tiende a estar en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= tiende a estar de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo)						

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se muestra una ilustración gráfica de los valores medios de los respectivos indicadores según se muestra en la siguiente figura (figura nº 38).

**Figura nº 38:** Ilustración gráfica de los valores medios observados de las PSRS



**Fuente:** Elaboración propia

Se verifica un valor medio en las PSRS superior a 4 que corresponde a una tendencia concordante con los ítems estudiados.

A continuación, pasamos a otra práctica estudiada relacionadas con las prácticas ambientales de Responsabilidad Social, PARS y las respectivas frecuencias de respuesta tal como se indica en la tabla siguiente (tabla nº 58).

**Tabla nº 58:** Frecuencia de las respuestas relativas a las PARS

Ítems	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3.2.1. La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito ambiental	0	0,0%	0	0,0%	10	4,7%	48	22,5%	155	72,8%
3.2.2. Nuestra empresa se preocupa por el reciclaje de residuos	0	0,0%	0	0,0%	3	1,4%	34	16,0%	176	82,6%
3.2.3. Nuestra empresa se preocupa por el tratamiento de las aguas residuales	2	0,9%	4	1,9%	22	10,3%	42	19,7%	143	67,2%
3.2.4. Nuestra empresa se preocupa por el ahorro de fuentes de energía	5	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	31	14,6%	177	83,1%
3.2.5. Nuestra empresa promueve la concienciación de sus clientes sobre el uso racional de los equipamientos y bienes	2	0,9%	4	1,9%	15	7,0%	59	27,7%	133	62,5%
3.2.6. Nuestra empresa promueve la formación de sus empleados en relación a la reducción del consumo de electricidad, del consumo de agua y reducción de la producción de residuos sólidos	1	0,5%	1	0,5%	12	5,6%	53	24,9%	146	68,5%
3.2.7. Nuestra empresa lleva a cabo programas para reducir al mínimo el impacto negativo sobre el medio ambiente	2	0,9%	9	4,2%	34	16,0%	55	25,8%	113	53,1%
3.2.8. Nuestra empresa participa en actividades con el objetivo de proteger y mejorar la calidad del medio ambiente	12	5,6%	13	6,1%	53	24,9%	50	23,5%	85	39,9%
3.2.9. Los objetivos de crecimiento sostenible de nuestra empresa tienen en cuenta las generaciones futuras	0	0,0%	13	6,1%	44	20,7%	52	24,4%	104	48,8%
3.2.10. Las inversiones realizadas por nuestra empresa crean mejores condiciones de vida para las generaciones futuras	0	0,0%	15	7,0%	35	16,4%	49	23,0%	114	53,6%
Escala de Medida : (1= totalmente en desacuerdo; 2= tiende a estar en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= tiende a estar de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo)										

**Fuente:** Elaboración propia

Presentamos a continuación un conjunto de estadísticos generales relativos a las PARS, según se recoge en la tabla siguiente (tabla nº 59).

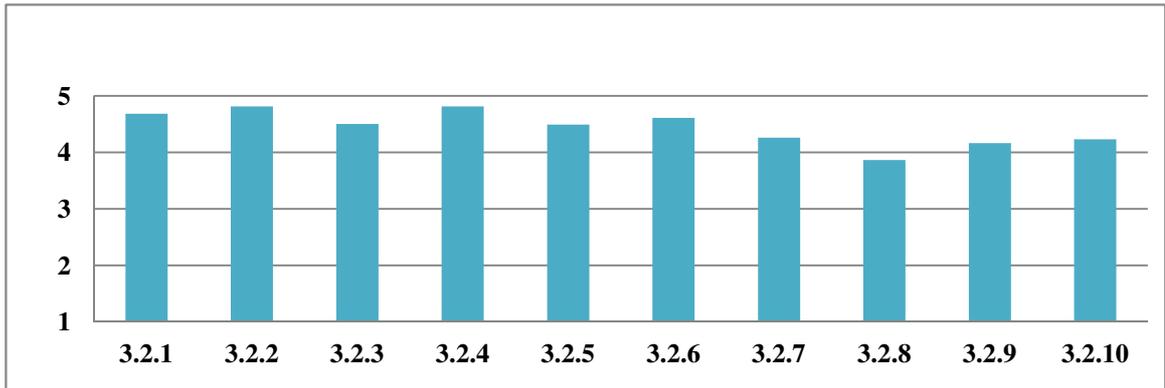
**Tabla n° 59:** Estadísticos relativos a las PARS

Ítems	N	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Mínimo	Máximo
3.2.1. La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito ambiental	213	4,68	0,56	11,9	3	5
3.2.2. Nuestra empresa se preocupa por el reciclaje de residuos	213	4,81	0,43	8,9	3	5
3.2.3. Nuestra empresa se preocupa por el tratamiento de las aguas residuales	213	4,50	0,83	18,4	1	5
3.2.4. Nuestra empresa se preocupa por el ahorro de fuentes de energía	213	4,81	4,51	93,8	3	5
3.2.5. Nuestra empresa promueve la concienciación de sus clientes sobre el uso racional de los equipamientos y bienes	213	4,49	0,79	17,5	1	5
3.2.6. Nuestra empresa promueve la formación de sus empleados en relación a la reducción del consumo de electricidad, del consumo de agua y reducción de la producción de residuos sólidos	213	4,61	0,66	14,4	1	5
3.2.7. Nuestra empresa lleva a cabo programas para reducir al mínimo el impacto negativo sobre el medio ambiente	213	4,26	0,94	22,0	1	5
3.2.8. Nuestra empresa participa en las actividades con el objetivo de proteger y mejorar la calidad del medio ambiente	213	3,86	1,18	30,5	1	5
3.2.9. Los objetivos de crecimiento sostenible de nuestra empresa tienen en cuenta a las generaciones futuras	213	4,16	0,96	23,0	2	5
3.2.10. Las inversiones realizadas por nuestra empresa crean mejores condiciones de vida para las generaciones futuras	213	4,23	0,97	22,8	2	5
Escala de Medida : (1= totalmente en desacuerdo; 2= tiende a estar en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= tiende a estar de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo)						

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se muestra una ilustración gráfica de los valores medios de los respectivos indicadores estudiados, según se observa en la siguiente figura (figura n° 39).

**Figura n° 39:** Ilustración gráfica de los valores medios observados de las PARS



**Fuente:** Elaboración propia

Verificamos en relación a las respuestas obtenidas un valor medio en las PARS superior a 4, correspondiente a una tendencia concordante con los ítems estudiados, excepto el indicador 3.2.8 correspondiente a una respuesta no concordante y no discordante, aunque cerca de los indicadores antes mencionados.

#### 7.1.4. Importancia Atribuida a las Prácticas de Formación

A continuación presentamos un conjunto de tablas relativas a la importancia atribuida a las prácticas de formación, referentes a las diferentes frecuencias de respuesta y respectivas estadísticas, según se recoge en la tabla siguiente (tabla n° 60).

**Tabla n° 60:** Frecuencia de las respuestas relativas a la IAPF

Ítems	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.1.1. Obtener los conocimientos para desarrollar sus tareas de una mejor manera	0	0,0%	1	0,5%	1	0,5%	36	16,9%	175	82,1%
4.1.2. El acceso a funciones más cualificadas	0	0,0%	3	1,4%	11	5,2%	57	26,8%	142	66,6%
4.1.3. La atribución de mayores responsabilidades	0	0,0%	1	0,5%	5	2,3%	65	30,5%	142	66,7%
4.1.4. Oportunidades de progresión en la carrera	0	0,0%	1	0,5%	25	11,7%	62	29,1%	125	58,7%

4.1.5. Una mayor movilidad profesional	0	0,0%	5	2,3%	30	14,1%	66	31,0%	112	52,6%
4.1.6. La mejora en la calidad del trabajo producido	0	0,0%	1	0,5%	2	0,9%	35	16,4%	175	82,2%
4.1.7. Obtener conocimientos haciéndolos difíciles de reemplazar	22	10,3%	16	7,5%	43	20,2%	65	30,5%	67	31,5%
4.1.8. La mejora en su productividad	0	0,0%	1	0,5%	2	0,9%	42	19,7%	168	78,9%
4.1.9. El aumento del nivel de satisfacción en su puesto de trabajo	0	0,0%	1	0,5%	11	5,2%	44	20,7%	157	73,7%
Escala de Medida : (1= totalmente en desacuerdo; 2= tiende a estar en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= tiende a estar de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo)										

**Fuente:** Elaboración propia

Presentamos seguidamente un conjunto de estadísticos generales relativos al IAPF, según se observa en la siguiente tabla (tabla nº 61).

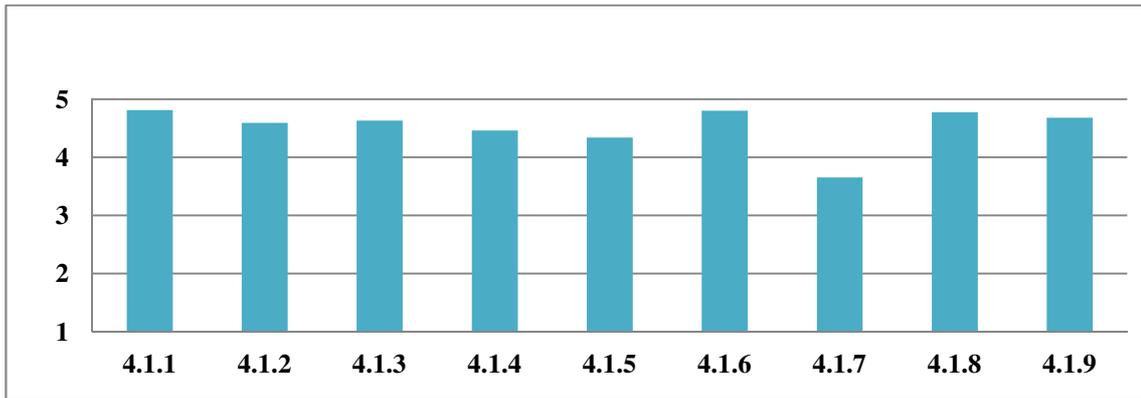
**Tabla nº 61:** Estadísticos relativos a la IAPF

Ítems	N	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Mínimo	Máximo
4.1.1. Obtener los conocimientos para desarrollar sus tareas de una mejor manera	213	4,81	0,44	9,1	2	5
4.1.2. El acceso a funciones más cualificadas	213	4,59	0,66	14,3	2	5
4.1.3. La atribución de mayores responsabilidades	213	4,63	0,56	12,0	2	5
4.1.4. Oportunidades de progresión en la carrera	213	4,46	0,72	16,1	2	5
4.1.5. Una mayor movilidad profesional	213	4,34	0,81	18,6	2	5
4.1.6. La mejora en la calidad del trabajo producido	213	4,80	0,45	9,5	2	5
4.1.7. Obtener conocimientos haciéndolos difíciles de reemplazar	213	3,65	1,28	35,0	1	5
4.1.8. La mejora en su productividad	213	4,77	0,47	9,9	2	5
4.1.9. El aumento del nivel de satisfacción en su puesto de trabajo	213	4,68	0,59	12,7	2	5
Escala de Medida : (1= totalmente en desacuerdo; 2= tiende a estar en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= tiende a estar de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo)						

**Fuente:** Elaboración propia

Presentamos a continuación una ilustración gráfica de los valores medios de los respectivos indicadores investigados, según se muestra en la siguiente figura (figura n° 40).

**Figura n° 40:** Ilustración gráfica de los valores medios observados de la IAPF



**Fuente:** Elaboración propia

Nuestro análisis permite verificar de acuerdo con las respuestas obtenidas un valor medio en la IAPF superior a 4 correspondiente a una tendencia concordante con los ítems encuestados, excepto en el indicador 4.1.7 no concordante y no discordante, aunque cerca de los indicadores antes mencionados.

### 7.1.5. Desempeño Empresarial

Por último presentamos el conjunto de tablas relativas al Desempeño Empresarial, referentes a las diferentes frecuencias de respuesta y respectivos estadísticos, según se recogen en la tabla siguiente (tabla n° 62).

**Tabla n° 62:** Frecuencia de las respuestas relativas al DE

Ítems	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
5.1. Las ventas de nuestra empresa se desarrollaron en los últimos tres años de una manera positiva	23	10,8%	24	11,3%	56	26,3%	54	25,4%	56	26,2%

5.2. El número de nuevos clientes de nuestra empresa han evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva	17	8,0%	18	8,5%	60	28,2%	57	26,8%	61	28,5%
5.3. Nuestros resultados han evolucionado en los últimos años de una manera positiva	20	9,4%	27	12,7%	59	27,7%	64	30,0%	43	20,2%
5.4. La tasa de ocupación de nuestra empresa ha evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva	16	7,5%	23	10,8%	56	26,3%	67	31,5%	51	23,9%
5.5. Nuestros clientes están satisfechos con nuestra empresa	0	0,0%	0	0,0%	7	3,3%	94	44,1%	112	52,6%
5.6. Nuestros clientes confían en nuestra empresa	0	0,0%	0	0,0%	8	3,8%	74	34,7%	131	61,5%
5.7. Nuestros clientes fácilmente “retornan” a nuestra empresa	1	0,5%	0	0,0%	8	3,8%	76	35,7%	128	60,1%
5.8. Nuestros clientes recomiendan nuestra empresa a otros clientes	0	0,0%	1	0,5%	9	4,2%	70	32,9%	133	62,4%
Escala de Medida : (1= totalmente en desacuerdo; 2= tiende a estar en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= tiende a estar de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo)										

**Fuente:** Elaboración propia

Presentamos a continuación un conjunto de estadísticos generales relativos al DE, según se muestran en la tabla siguiente (tabla n° 63).

**Tabla n° 63:** Estadísticos relativos al DE

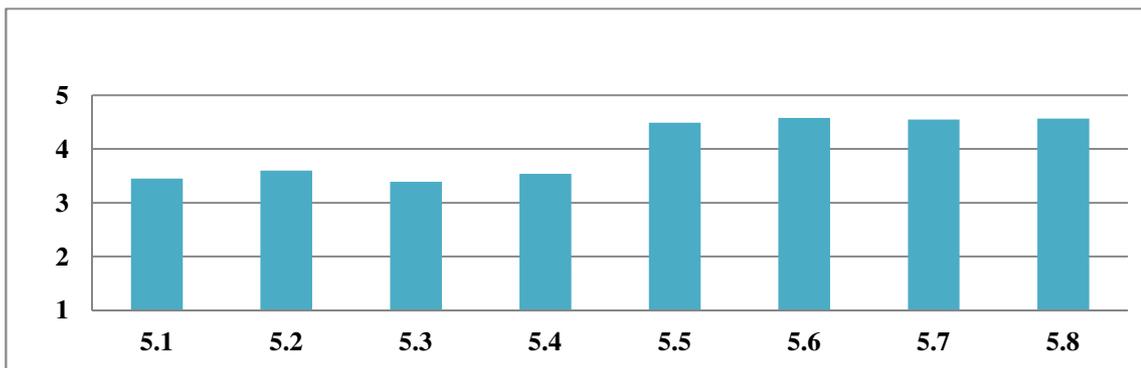
Ítems	N	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	Mínimo	Máximo
5.1. Las ventas de nuestra empresa se desarrollaron en los últimos tres años de una manera positiva	213	3,45	1,29	37,3	1	5
5.2. El número de nuevos clientes de nuestra empresa han evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva	213	3,60	1,21	33,7	1	5
5.3. Nuestros resultados han evolucionado en los últimos años de una manera positiva	213	3,39	1,21	35,7	1	5
5.4. La tasa de ocupación de nuestra empresa ha evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva	213	3,54	1,18	33,4	1	5
5.5. Nuestros clientes están satisfechos con nuestra empresa	213	4,49	0,56	12,5	3	5

5.6. Nuestros clientes confían en nuestra empresa	213	4,58	0,57	12,4	3	5
5.7. Nuestros clientes fácilmente “retornan” a nuestra empresa	213	4,55	0,62	13,6	1	5
5.8. Nuestros clientes recomiendan nuestra empresa a otros clientes	213	4,57	0,60	13,1	2	5
Escala de Medida : (1= totalmente en desacuerdo; 2= tiende a estar en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= tiende a estar de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo)						

**Fuente:** Elaboración propia

Presentamos a continuación una ilustración gráfica de los valores medios de los respectivos indicadores estudiados, según se observa en la siguiente figura (figura nº 41).

**Figura nº 41:** Ilustración gráfica de los valores medios observados sobre el DE



**Fuente:** Elaboración propia

Verificamos en las respuestas obtenidas un valor medio en el DE superior a 3 en los ítems 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4, no concordante ni discordante y superior a 4 para los ítems 5.5, 5.6, 5.7 y 5.8 correspondiente a una tendencia concordante con estos ítems encuestados.

Después del tratamiento de los datos bajo la perspectiva del análisis descriptivo nos vamos a centrar en la metodología utilizada, es decir, el método de ecuaciones estructurales.

## **7.2. Desarrollo de la metodología basada en las ecuaciones estructurales**

Como antes se ha mencionado, hemos tratado de utilizar el modelo de ecuaciones estructurales adoptando la metodología de Hair et al. (1998) considerada la más completa y utilizada en la diversa literatura. De acuerdo con estos autores la utilización de esta metodología implica la verificación de determinados presupuestos que seguidamente vamos a analizar.

### **7.2.1. Validación de los presupuestos**

Los presupuestos básicos de la metodología utilizada son los siguientes: i) la independencia de las observaciones; ii) el muestreo aleatorio y iii) la existencia de la linealidad de las relaciones.

#### **i) La independencia de las observaciones**

El primer presupuesto se relaciona con la existencia de la verificación de la independencia de las observaciones. Ésta se logra a través de una sola respuesta de los encuestados al instrumento de investigación. El envío de cuestionarios y su tratamiento de una forma independiente permite asegurar una independencia de observaciones.

#### **ii) El muestreo aleatorio**

El segundo presupuesto se relaciona con la aleatoriedad de la muestra, es decir, la constitución de una muestra implica la obtención de un conjunto de datos en base a un mecanismo que posibilite al universo de encuestados hipótesis iguales de participación. El estudio se basó en el envío de cuestionarios al universo de las empresas antes mencionadas permitiendo que las mismas decidieran o no su participación en el mismo.

#### **iii) La existencia de linealidad de las relaciones**

El tercer presupuesto se refiere a una linealidad de las relaciones existentes, es decir, una relación lineal entre el cambio de la unidad constante de la variable

dependiente en relación a un cambio unitario constante de la variable independiente. El análisis de este presupuesto fue realizado en base al coeficiente de correlación de Pearson, permitiendo el mismo medir la asociación lineal entre las variables cuantitativas estudiadas (Pestana y Gageiro, 2005). La variación positiva o negativa aproximada del parámetro, 1 o -1, indica la existencia de una relación más fuerte, es decir una mayor asociación. De acuerdo con el análisis de los datos en cuestión, conforme se observa en el anexo 4, relativos a la verificación de este parámetro, se detectó la existencia de la linealidad de la relación entre las variables en cuestión.

Otro de los aspectos complementarios a tener en cuenta es la cuestión de la normalidad de los datos de acuerdo con Hair et al. (1998). La normalidad se refiere a la forma en que los datos se distribuyen según una variable métrica individual y su correspondencia con la distribución normal. El estudio estadístico deberá verificar la normalidad de los datos no solamente de una forma univariada sino también multivariada.

Bollen (1989) señala también que la normalidad multivariada es una condición suficiente pero no necesaria para la estimación de este tipo de modelos. Sin embargo, Campana et al. (2009) señalan la necesidad de respetar el supuesto de estas normalidades, sobre todo de la multivariada, si se utilizan métodos estadísticos multivariados como es el caso de los modelos de ecuaciones estructurales.

El análisis de la normalidad de los datos se realizó utilizando el test de Mardia que presentamos en el anexo 5. Esta prueba utiliza el análisis de la asimetría y de la curtosis para la verificación de la normalidad multivariada. Campana et al. (2009) consideran esta prueba como una de las más adecuadas para este propósito. La asimetría hace que el análisis de la distribución de los datos de acuerdo con la relación entre las medidas moda, media y mediana, posibilita la verificación del grado de distancia presentado por una distribución a su eje de simetría. La curtosis de la distribución permite una verificación del grado de normalidad de la distribución, es decir, la forma en que los valores de la muestra se concentran en torno a su media. La tendencia a una curtosis nula o cerca de cero corresponde a un nivel standard normal o Gaussiano (Gujarati, 2000).

El análisis univariado realizado nos lleva a valores de asimetría que tienden a valores negativos, es decir, curvas asimétricas negativas y una tendencia a la derecha, así como alguna curtosis positiva. Teniendo en cuenta el valor indicativo 7 de curtosis, de acuerdo con Byrne (2010), no se verifican valores superiores significativos. Sin embargo, presenta alguna curtosis multivariada que puede traer alguna distorsión en las estimaciones a realizar de acuerdo con Hair et al. (1998). A pesar de este hecho hemos proseguido con el análisis ya que de acuerdo con algunos autores la utilización de un método de estimación robusto, como es el caso del método de la máxima verosimilitud, minimiza el efecto de los desvíos de la normalidad (Browne y Shapiro, 1988). Diamantopoulos y Siguaw (2000) así como Hair et al. (1998) son de opinión también favorable sobre la robustez del método ML – Maximum Likelihood de la máxima verosimilitud, teniendo en cuenta los desvíos moderados de la normalidad multivariada.

Vamos a proceder a continuación al análisis de la metodología de los modelos con ecuaciones estructurales.

### **7.2.2. Fases del proceso**

La metodología de las ecuaciones estructurales implica una serie de pasos o etapas que deben darse de una manera secuencial (Hair et al., 1998). El número de etapas varía en función de la perspectiva de algunos autores. Kelloway (1998) refiere la utilización de cinco, cuales son: 1) la especificación del modelo; 2) su identificación; 3) la estimación; 4) los tests de ajuste y 5) la reespecificación. Kline (1998) e Iriundo et al (2003) señalan un conjunto de seis fases, las cuales indicamos seguidamente: 1) la especificación del modelo; 2) la determinación de su identificación; 3) la elección de las medidas de las variables representadas en el modelo y la recogida de los datos; 4) el análisis del modelo; 5) la evaluación del ajuste del modelo y también 6) su reespecificación. Hair et al. (1998) sugieren siete pasos, cuales son: 1) Desarrollo de un modelo teórico; 2) Construcción de un diagrama de caminos de relaciones causales; 3) Conversión del diagrama de caminos en un conjunto de modelos; 4) Selección del tipo de matriz de entrada y estimación del modelo propuesto; 5) Evaluación de la identificación del modelo estructural; 6) Evaluación de criterios de calidad del ajuste y 7) Interpretación y modificación del modelo.

En nuestra investigación hemos optado por un conjunto más completo de etapas o fases, de acuerdo con el sugerido por Hair et al (1998) y por Silva (2006). Todos estos autores argumentan la utilización de este tipo de metodología al ser la más completa existente en la literatura.

Para llevar a cabo el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico IBM SPSS AMOS<sup>112</sup> 18 – “Analysis of Moment Structures Software”. Este programa permite, a través de su interface gráfica, realizar análisis a partir del diagrama de caminos proyectado sobre las estimaciones obtenidas. La presentación de los resultados se realiza de forma gráfica, a través del diagrama de caminos, así como en la forma tabular y textual. Como indica Silva (2006) la tabla permite el resumen y la organización de las diversas variables del modelo. Nos permite también la presentación de un conjunto de índices importantes para que el investigador pueda verificar la adecuación del modelo. La elección del software elegido reside en su facilidad así como en la existencia de una interface gráfica atractiva. También es un software muy utilizado en diversas investigaciones sociales con la existencia de variables no observables (Perin y Sampaio, 2004).

Vamos a proceder a continuación al análisis del desarrollo de todas las etapas que componen el modelo utilizado.

#### **7.2.2.1. Fase 1: Desarrollo de un modelo teórico**

En esta etapa inicial del modelo de ecuaciones estructurales buscamos representar un conjunto de relaciones basadas en la teoría abordada en los capítulos anteriores (Hair et al., 1998). Así, la teoría principal que apoya la investigación se relaciona con el Desarrollo Sostenible, que de acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2001a), Mortal (2007) y la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2006) se apoya en tres áreas principales relacionadas con el ámbito económico, social y el ambiental.

---

<sup>112</sup> Disponible en: <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/products/statistics/amos/> - último acceso el 20.07.2010.

Como se ha comentado anteriormente el modelo en estudio busca verificar la relación entre determinados factores, es decir, las diversas dimensiones de la **RS**, incluyendo las prácticas económicas (PERS), las prácticas sociales (PSRS), las prácticas ambientales (PARS), también la importancia atribuida a las prácticas de **formación** (IAPF) y el **desempeño** empresarial (DE).

Sin embargo, además del estudio del modelo tridimensional económico, social y medioambiental, también trata de otras vertientes mencionadas a través del tema del Capital Humano (según Becker, 1967) y también el tema del desempeño organizacional (de acuerdo con Brillman, 2000; Pacheco y Almeida, 2005; Olivera y Leone, 2008 y Carvalho et al., 2008). Así, la teoría subyacente y los objetivos de investigación permiten ayudar en la definición de las relaciones llevando a la construcción del modelo inicial (Hair et al., 1998).

Así, el modelo inicial presenta los siguientes factores y respectivas cuestiones medidoras:

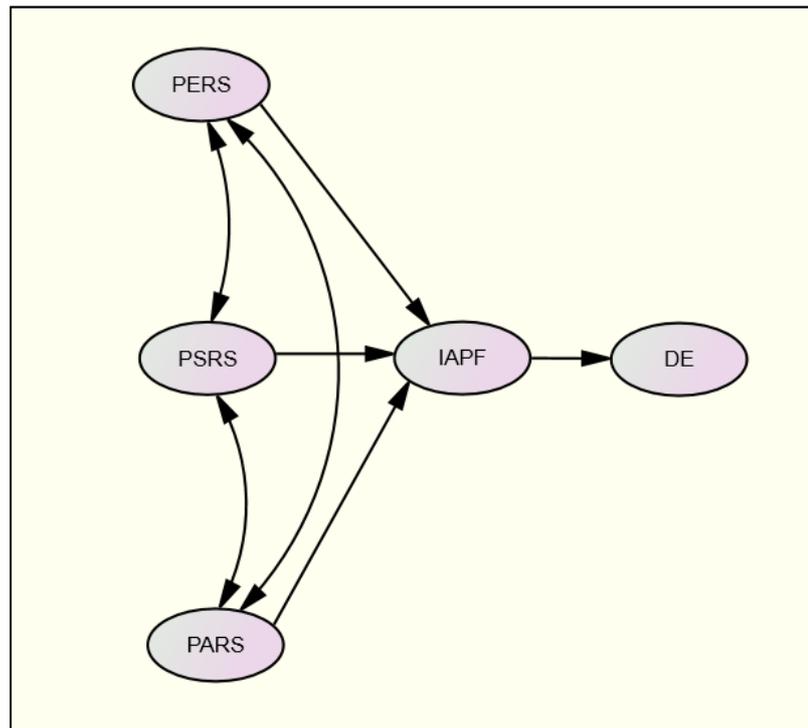
- ⇒ Factor PERS - medido por las cuestiones 1.2.1 a 1.2.9;
- ⇒ Factor PSRS - medido por las cuestiones 2.2.1 a 2.2.5;
- ⇒ Factor PARS - medido por las cuestiones 3.2.1 a 3.2.10;
- ⇒ Factor IAPF - medido por las cuestiones 4.1.1 a 4.1.9;
- ⇒ Factor DE - medido por las cuestiones 5.1 a 5.8.

#### **7.2.2.2. Fase 2: Construcción del diagrama de relaciones causales**

En la siguiente fase se elaboró una descripción esquemática representativa del conjunto de relaciones entre las diversas variables dependientes e independientes del modelo. Teniendo en cuenta el marco teórico de nuestra investigación hemos supuesto una relación entre todos estos factores, sobre la base de una influencia directa entre las variables teóricas antes discutidas, es decir, PERS, PSRS, PARS, IAPF y DE. Todos estos factores están asociados a variables observadas, presentadas por rectángulos, correspondiendo a los ítems recogidos en el cuestionario. A su vez, éstas están asociadas a un conjunto de términos de error no observados representados por elipses.

En general, el modelo presentado representa un diseño de un conjunto de relaciones, buscando las flechas poder representar la relación indicada, según se observa en la figura n° 42 que seguidamente presentamos.

**Figura n° 42:** Diagrama de caminos del modelo inicial de ecuaciones estructurales



**Fuente:** Elaboración propia (con aplicación del software AMOS)

El análisis de la figura anterior muestra una relación entre las variables del modelo a través de un diagrama de caminos. Podemos verificar que el mismo es recursivo, es decir, ninguna variable considerada tiene un efecto por sí mismo.

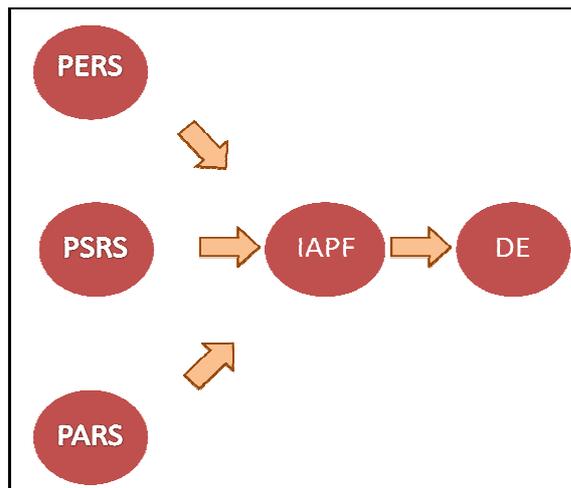
### 7.2.2.3. Fase 3: Conversión del diagrama de relaciones en un conjunto de modelos estructurales y de medición

A continuación hacemos la especificación formal del modelo, incluyendo los dos submodelos que lo componen, es decir, el estructural y el de medición. La especificación incluye la preparación de un conjunto de ecuaciones matemáticas que traducen las relaciones enunciadas.

### 7.2.2.3.1. El modelo estructural

Este modelo incluye una relación entre las variables latentes o hipotéticas no directamente observables o medibles, como es el caso de las prácticas de Responsabilidad Social, que se desarrollan en un triple ámbito, social, ambiental y económico, representadas por **PERS**, **PSRS** y **PARS**, la importancia atribuida a las Prácticas de Formación, representada por **IAPF**, y del Desempeño Organizacional, representado por **DE**. En el modelo, las relaciones de dependencia existentes entre las diversas áreas de la **RS** (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006) son puestas de relieve así como su influencia en las otras dimensiones del modelo, es decir, en la **IAPF** y **DE** como se observa en la figura siguiente (figura nº 43).

**Figura nº 43:** La discriminación del modelo estructural



**Fuente:** Elaboración propia

El modelo estructural presenta una correlación entre los constructos indicativos de las diferentes prácticas de **RS** así como una relación de causalidad entre esos mismos constructos y la importancia atribuida a las prácticas formativas. Por tanto, este conjunto de relaciones corresponden a las siguientes especificaciones:

$$IAPF = b_1 PERS + b_2 PSRS + b_3 PARS + \varepsilon_1$$

$$DE = b_4 IAPF + \varepsilon_2$$

Constructos Endógenos: IAPF e DE

Constructos Exógenos: PERS, PSRS, PARS e IAPF

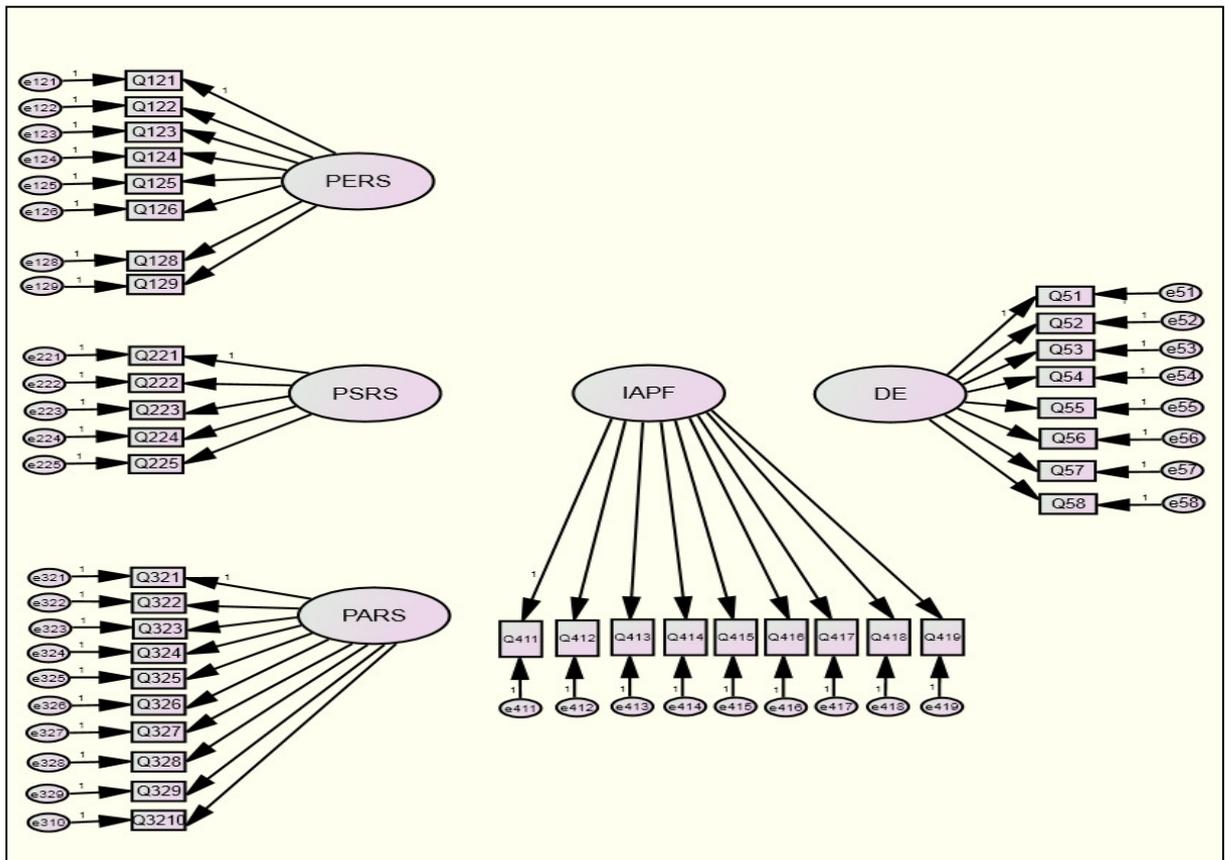
$\varepsilon_j$  = Término de error

$b_j$  = Carga o coeficientes de los constructo exógenos

### 7.2.2.3.2. El modelo de medición

El modelo siguiente, llamado de medida, especifica los indicadores de cada variable latente, es decir, en este caso PERS, PSRS, PARS, IAPF y DE. Las relaciones indicadas se observan en la figura siguiente (figura nº 44).

**Figura nº 44:** Modelo de medición



**Fuente:** Elaboración propia

La figura anterior muestra el conjunto de relaciones que se verifican entre las variables observadas y las no observadas del modelo, correspondiendo a la siguiente especificación:

Modelo especificado en términos de las variables exógenas, es decir PERS, PSRS y PARS.

$$\begin{aligned} \text{PERS} = & L_{11} Q_{121} + L_{21} Q_{122} + L_{31} Q_{123} + L_{41} Q_{124} + L_{51} Q_{125} + L_{61} \\ & Q_{126} + L_{71} Q_{128} + L_{81} Q_{129} + \varepsilon_{121} + \varepsilon_{122} + \varepsilon_{123} + \varepsilon_{124} + \varepsilon_{125} + \varepsilon_{126} \\ & + \varepsilon_{128} + \varepsilon_{129} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PSRS} = & L_{12} Q_{221} + L_{22} Q_{222} + L_{32} Q_{223} + L_{42} Q_{224} + L_{52} Q_{225} + \varepsilon_{221} \\ & + \varepsilon_{222} + \varepsilon_{223} + \varepsilon_{224} + \varepsilon_{225} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PARS} = & L_{13} Q_{321} + L_{23} Q_{322} + L_{33} Q_{323} + L_{43} Q_{324} + L_{53} Q_{325} + L_{13} \\ & Q_{326} + L_{23} Q_{327} + L_{33} Q_{328} + L_{43} Q_{329} + L_{53} Q_{3210} + \varepsilon_{321} \\ & + \varepsilon_{322} + \varepsilon_{323} + \varepsilon_{324} + \varepsilon_{325} + \varepsilon_{326} + \varepsilon_{327} + \varepsilon_{328} + \varepsilon_{329} + \varepsilon_{3210} \end{aligned}$$

$L_j$  = Carga o coeficiente que relaciona los constructos exógenos y las variables independientes observadas.

Presentamos seguidamente el modelo especificado en términos de las variables endógenas, es decir, IAPF y DE.

$$\begin{aligned} \text{IAPF} = & L_{14} Q_{411} + L_{24} Q_{412} + L_{34} Q_{413} + L_{44} Q_{414} + L_{54} Q_{415} + L_{64} \\ & Q_{416} + L_{74} Q_{417} + L_{84} Q_{418} + L_{94} Q_{419} + \varepsilon_{411} + \varepsilon_{412} + \varepsilon_{413} + \varepsilon_{414} \\ & + \varepsilon_{415} + \varepsilon_{416} + \varepsilon_{417} + \varepsilon_{419} + \varepsilon_{420} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{DE} = & L_{15} Q_{51} + L_{25} Q_{52} + L_{35} Q_{53} + L_{45} Q_{54} + L_{55} Q_{55} + L_{65} Q_{56} + L_{75} \\ & Q_{57} + L_{85} Q_{58} + \varepsilon_{51} + \varepsilon_{52} + \varepsilon_{53} + \varepsilon_{54} + \varepsilon_{55} + \varepsilon_{56} + \varepsilon_{57} + \varepsilon_{58} \end{aligned}$$

$L_j$  = Carga o coeficiente que relaciona los constructos endógenos y las variables dependientes observadas.

#### **7.2.2.4. Fase 4: Selección del tipo de matriz de entrada y estimación del modelo propuesto**

En el paso siguiente, de acuerdo con Hair et al. (1998), además de ser verificadas algunas suposiciones en relación al modelo ya abordadas anteriormente como la normalidad de los datos y la remoción de los outliers, se realiza la evaluación de la adecuación del tamaño de la muestra, de la mala especificación del modelo así como se elige el método de estimación del modelo.

En relación con el tamaño de la muestra, nuestra investigación se centra en un conjunto de 213 elementos validados, dentro de los límites indicados por Hair et al. (1998) para la utilización de este tipo de modelo, es decir, entre 200 y 400 casos para modelos con 10 a 15 indicadores. Sin embargo, los autores recomiendan de 5 a 10 casos por parámetro estimado.

De acuerdo con el modelo inicial propuesto fueron estimados 87 parámetros calculados de la siguiente forma:

- a) Partimos de 41 ítems en el cuestionario que representan a las variables observadas, expresadas por rectángulos. Dado que una variable en cada factor o constructo es fija con la carga factorial de 1, tenemos entonces 36 coeficientes de regresión. Igualmente tenemos 3 parámetros entre los constructos, totalizando 39 coeficientes de regresión.
- b) Tenemos también la varianza de las variables no observadas, representadas en forma de círculos, es decir, un total de 45 coeficientes de regresión.
- c) Por último, dado que el software estima las covarianzas entre los constructos, tenemos 3 coeficientes a estimar.

En total tenemos entonces la suma de 39, 45 y 3 coeficientes que totalizan 87 coeficientes a estimar. En el modelo inicial en cuestión tenemos por tanto alrededor de 87 parámetros estimados, lo que requerirá alrededor de 435 casos. Sin embargo existen otros autores que señalan la existencia de otras reglas, por ejemplo de los 200 casos, como el número mínimo para la utilización de estimaciones de esta naturaleza (Keyton et al., 2006 y Garson 1998<sup>113</sup>).

Teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación, pretendemos comparar no solamente la relación de los diversos constructos PERS, PSRS, PARS, sino también analizar la relación causal existente entre los diferentes constructos y IAPF así como con DE. De acuerdo con Hair et al. (1998) es más apropiada la utilización de un análisis basado en una matriz de varianzas-covarianzas ya que permite validar adecuadamente estas relaciones.

En relación a la estimación de un modelo de esta naturaleza, de acuerdo con diversos autores como Shumacker y Lomax (2001), Thompson (2006) y Hair et al. (2008), la misma podrá ser realizada por diferentes métodos y técnicas, dejando que el investigador elija lo que más se adapte a los datos existentes. Las más comunes son los Mínimos Cuadrados Ordinarios, conocido como OLS, la Máxima Verosimilitud (MLE), los Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) y la Estimación Asintóticamente Libre de Distribución (ADF).

Vamos a hacer una breve presentación de cada técnica:

- OLS - Mínimos Cuadrados Ordinarios. En este método no existen hipótesis de distribución, ni tests estadísticos asociados. Así, a través del mismo, cambios en la variable observada de la escala implican determinadas soluciones diferentes o un conjunto de estimaciones diferentes;
- MLE – Máxima Verosimilitud. En esta técnica se requiere la existencia de una distribución normal multivariada de los datos así como la existencia de un conjunto de datos entre 100 a 200 casos, no debiendo la muestra ultrapasar los

---

<sup>113</sup> Disponible en: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm> - último acceso el 20.11.2010.

400 a 500 casos, ya que de lo contrario corremos el riesgo de una sensibilidad en el análisis y una mala calidad de ajuste del modelo.

- GLS – Mínimos Cuadrados Generalizados. Es una técnica que requiere un gran volumen de información. Silva et al. (2009) señalan la necesidad de un conjunto de datos alrededor de los 400 a 500 elementos. También el tratamiento de los datos se realiza en base a los datos adherentes a la curva gaussiana.
- ADF – Estimación Asintóticamente Libre de Distribución. Requiere un tamaño de muestra mayor, es decir, de casi 15 respuestas por cada indicador del modelo. En esta técnica la no normalidad de los datos no va a traer o provocar la interferencia en la estimación.

Para el método de estimación se utilizó el método de la máxima verosimilitud (MLE), ya que según Byrne (2010) este método presenta buenos resultados con muestras pequeñas. Hair et al. (1998) recomiendan la utilización de esta técnica para un tamaño muestral en torno a los 200 casos. Este método permite la obtención de estimaciones basadas en la verosimilitud, es decir, en la maximización de la probabilidad, donde las covarianzas observadas son obtenidas por parte de una población suponiendo que la misma se refleja en los coeficientes estimados. Este método permitirá la elección de estimaciones que tienen mayor hipótesis de reproducir los datos observados (Silva, 2006).

#### **7.2.2.5. Fase 5: Evaluación de la adecuación del modelo estructural**

La próxima fase permitirá verificar la adecuación del tamaño de la matriz de varianza-covarianza en relación al número de coeficientes estimados. Esta diferencia es designada por Grados de libertad. Su existencia implica la obtención de modelos superidentificados que se utilizarán científicamente, obteniendo tests más rigurosos y que permiten rechazar el modelo (Hair et al., 1998).

La estimación del modelo inicial en cuestión, conforme se observa en el anexo 8, permitirá el análisis de la existencia de grados de libertad, de acuerdo con la tabla siguiente (tabla n° 64):

**Tabla n° 64:** Cálculo de los grados de libertad

<b>Cálculo de Grados de libertad</b>	
Número de distintos momentos de la muestra:	820
Número de parámetros distintos a estimar:	87
Grados de libertad (820 - 87):	733
<b>Resultados</b>	
Chi-cuadrado =	3958,646
Grados de libertad =	733
Nivel de probabilidad =	,000

**Fuente:** Elaboración propia (con aplicación del software AMOS)

Como se observa en la tabla anterior los grados de libertad obtenidos en el modelo inicial son positivos lo que permite testar el modelo. Como refieren Hair et al. (1998) los grados de libertad presentan el número de correlaciones o covarianzas no redundantes en la matriz de entrada menos el número de coeficientes estimados.

En relación al número de momentos de la muestra distintos, es decir, el número de varianzas y covarianzas de las variables observadas se obtiene por la ecuación  $[ p ( p + 1 ) ] / 2$ , donde  $p$  es el número de variables observadas del modelo. En este caso el  $p$  representará las cuestiones incorporadas al cuestionario, es decir 40. Así  $[ 40 ( 40 + 1 ) ] / 2 = 820$ . El valor encontrado una vez sustraído del número de parámetros a estimar, es decir, 87 hará el número de grados de libertad 733, lo que lo convierte en un modelo superidentificado.

En este paso, y de acuerdo con Silva (2006:70), hay una necesidad de definir una escala métrica para las variables no observadas, es decir, las latentes. Byrne (2010:37) indica la definición de un parámetro arbitrario, normalmente el valor 1, en la primera variable indicadora de cada constructo. Esto es cierto para las variables latentes dependientes así como también para las variables independientes. El autor se refiere a esta variable con un determinado parámetro fijado como variable de referencia.

**7.2.2.6. Fase 6: Evaluación de los criterios de calidad del ajuste**

Vamos a proceder al ajuste global del modelo a continuación, comprobando en qué medida el modelo en cuestión puede explicar adecuadamente los datos obtenidos (Hair et al., 1998). Después haremos el análisis de la calidad del ajuste de los modelos de medida y estructural.

**7.2.2.6.1. Calidad de ajuste del modelo global**

Utilizando los índices de ajuste discutidos anteriormente se procedió al análisis de los datos obtenidos. A continuación se resumen los indicadores obtenidos con la estimación inicial según se observa en la tabla siguiente (tabla nº 65).

**Tabla nº 65:** Resumen de los indicadores del modelo inicial

	<b>Modelo Inicial</b>
<b>Chi-cuadrado</b>	3.958,646
	P=0,000 (***)
<b>CMIN/DF</b>	5,401
<b>Grados de Libertad</b>	733
<b>CFI</b>	0,538
<b>GFI</b>	0,433
<b>RMSEA</b>	0,144
<b>TLI</b>	0,508

\*\*\* P = Probabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

En resumen, podemos verificar a través del análisis de los valores obtenidos en los índices CFI, GFI y TLI la existencia de un débil ajuste de los datos al modelo indicando que el modelo no es satisfactorio. Sin embargo, hay también un conjunto de otros criterios importantes en el análisis del modelo como son las estimaciones de los parámetros encontrados. Silva (2006) señala que este análisis es realizado con ayuda del llamado test estadístico Critical-Ratio, es decir el CR, que se calcula a través de la estimación del parámetro dividida por su error estándar. Este test verifica si la

estimación realizada, llamada por la letra z, es estadísticamente diferente de cero. Para un nivel de significación de 0,05, el test estadístico necesita ser superior a 1,96, es decir  $|z| > 1,96$ , para que la hipótesis de que la estimación del parámetro sea igual a cero pueda ser rechazada.

El software AMOS ofrece la información relativa a este estadístico, a través de la columna CR (Critical Ratio). La estimación inicial proporciona así los siguientes datos constantes recogidos en la tabla nº 66:

**Tabla nº 66:** Estimaciones de los parámetros (Regresión)

Los pesos de la regresión:	Estimación	S.E.	C.R.	P
IAPF <--- PERS	0,209	0,18	1,157	0,247
IAPF <--- PSRS	0,278	0,062	4,491	***
IAPF <--- PARS	0,28	0,108	2,586	0,01
DE <--- IAPF	0,933	0,252	3,697	***
Q51 <--- DE	1			
Q54 <--- DE	0,802	0,04	20,201	***
Q55 <--- DE	0,116	0,031	3,758	***
Q56 <--- DE	0,105	0,031	3,39	***
Q57 <--- DE	0,116	0,034	3,417	***
Q58 <--- DE	0,11	0,033	3,337	***
Q327 <--- PARS	1,853	0,204	9,077	***
Q328 <--- PARS	2,481	0,259	9,569	***
Q329 <--- PARS	2,013	0,211	9,544	***
Q415 <--- IAPF	1,333	0,153	8,737	***
Q414 <--- IAPF	1,239	0,135	9,195	***
Q413 <--- IAPF	1,301	0,097	13,423	***
Q411 <--- IAPF	1			
Q416 <--- IAPF	1,081	0,079	13,716	***
Q417 <--- IAPF	1,291	0,253	5,101	***
Q418 <--- IAPF	1,155	0,082	14,153	***
Q221 <--- PSRS	1			
Q222 <--- PSRS	1,142	0,088	13,027	***
Q223 <--- PSRS	0,606	0,109	5,556	***
Q224 <--- PSRS	0,827	0,089	9,342	***
Q225 <--- PSRS	0,663	0,095	6,971	***
Q121 <--- PERS	1			
Q122 <--- PERS	2,558	0,443	5,769	***
Q123 <--- PERS	0,839	0,204	4,101	***
Q124 <--- PERS	3,362	0,537	6,255	***
Q125 <--- PERS	1,979	0,341	5,798	***
Q126 <--- PERS	3,29	0,561	5,865	***
Q128 <--- PERS	2,224	0,385	5,778	***
Q129 <--- PERS	1,781	0,291	6,116	***
Q322 <--- PARS	0,661	0,09	7,381	***

Q323	<--- PARS	1,293	0,174	7,43	***
Q324	<--- PARS	0,575	0,093	6,186	***
Q325	<--- PARS	1,332	0,167	7,97	***
Q326	<--- PARS	1,319	0,144	9,147	***
Q3210	<--- PARS	1,898	0,21	9,044	***
Q321	<--- PARS	1			
Q52	<--- DE	0,876	0,035	24,835	***
Q53	<--- DE	0,943	0,027	34,799	***
Q419	<--- IAPF	1,303	0,106	12,332	***
Q412	<--- IAPF	1,438	0,117	12,268	***

\*\*\* Probabilidad < 0.000

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla de las estimaciones de los parámetros muestra, excepto en lo que se refiere a la relación entre PERS y IAPF, una significancia estadística satisfactoria ya que su CR - Critical Ratio es superior a 1,96. Para el resto de los parámetros se obtienen los siguientes valores, presentados en la tabla siguiente (tabla n° 67).

**Tabla n° 67:** Estimación de los parámetros (Covarianzas y Varianzas)

<b>Covarianzas:</b>	Estimación	S.E.	C.R.	P
PARS <--> PSRS	0,105	0,018	5,808	***
PSRS <--> PERS	0,059	0,012	4,714	***
PARS <--> PERS	0,059	0,012	4,996	***
<b>Varianzas:</b>	Estimación	S.E.	C.R.	P
PARS	0,132	0,026	5,131	***
PSRS	0,229	0,032	7,104	***
PERS	0,047	0,014	3,458	***
e60	0,062	0,01	6,356	***
e59	1,421	0,15	9,451	***
e121	0,153	0,016	9,706	***
e125	0,351	0,038	9,286	***
e126	0,908	0,099	9,216	***
e128	0,452	0,049	9,305	***
e221	0,094	0,015	6,271	***
e222	0,127	0,02	6,393	***
e223	0,457	0,046	10,015	***
e224	0,244	0,026	9,299	***
e225	0,328	0,033	9,825	***
e321	0,179	0,019	9,535	***
e322	0,123	0,013	9,812	***
e324	0,159	0,016	10,012	***
e325	0,382	0,04	9,663	***
e326	0,206	0,023	9,143	***

e327	0,424	0,046	9,188	***
e328	0,567	0,064	8,81	***
e329	0,379	0,043	8,833	***
e3210	0,453	0,049	9,208	***
e323	0,461	0,047	9,802	***
e411	0,071	0,008	8,992	***
e413	0,101	0,012	8,737	***
e414	0,324	0,033	9,861	***
e415	0,43	0,043	9,916	***
e416	0,063	0,007	8,569	***
e417	1,422	0,14	10,188	***
e418	0,061	0,007	8,269	***
e419	0,143	0,016	9,201	***
e412	0,178	0,019	9,222	***
e51	0,12	0,021	5,67	***
e52	0,289	0,032	8,977	***
e53	0,101	0,018	5,468	***
e54	0,411	0,043	9,531	***
e55	0,295	0,029	10,274	***
e56	0,302	0,029	10,278	***
e57	0,359	0,035	10,278	***
e58	0,339	0,033	10,279	***
e123	0,238	0,024	10,03	***
e124	0,611	0,071	8,61	***
e122	0,603	0,065	9,314	***
e129	0,203	0,023	8,878	***

\*\*\* Probabilidad < 0.000

**Fuente:** Elaboración propia

Hair et al. (1998:610) mencionan la necesidad de una evaluación de los resultados iniciales, incluyendo el análisis de las estimaciones excesivas, es decir, que pueden estar más allá de los límites aceptables. Uno de los aspectos importantes referidos por los autores es el examen de la significancia estadística de los coeficientes estimados. La no significancia estadística de la relación entre los constructos PERS y IAPF influye en la toma de decisión de eliminar el constructo PERS.

Después de este análisis del modelo estructural vamos a analizar de una forma individual la validación de cada constructo y así especificar mejor el modelo.

Por otro lado, vamos a intentar optimizar la performance de los resultados del mismo, a través de la etapa siguiente (Silva, 2006).

#### 7.2.2.6.2. Calidad de ajuste del modelo de medición

De acuerdo con Marques (2008:69), la validación del modelo de medida realizada a través de un análisis factorial permite un análisis más riguroso y apropiado. Según Hair et al. (1998) este tipo de análisis permite determinar el grado en que cada variable es explicada por cada dimensión estudiada, permitiendo no solamente un resumen del análisis sino también una reducción de datos, aspecto señalado igualmente por Pestana y Gageiro (2005). Los autores indican que esta simplificación permite reducir un conjunto de variables relacionadas entre sí en un pequeño número de factores que las representan. También refieren que este tipo de análisis puede ser aplicado a las variables intervalo donde se crean índices y se hace el análisis en busca de la consistencia interna.

En este sentido, la investigación establecerá indicadores que permitan una medición de una forma más eficaz para las variables latentes correspondientes.

En relación al número de indicadores apropiados para representar cada constructo Silva (2006) refiere tres como el más habitual. El uso de solamente uno o dos exige el suministro de estimaciones de confiabilidad, corriendo el riesgo de la obtención de un modelo no adecuado. Hair et al. (1998) proponen, por una cuestión práctica, el uso de cinco a siete indicadores con el fin de representar la mayoría de los constructos. En nuestra investigación hemos aplicado ese número de una manera inicial, es decir, para el constructo PERS nueve indicadores, para el PSRS cinco indicadores, para el PARS diez indicadores, para el IAPF nueve indicadores y para DE ocho indicadores.

Hair et al. (1998) también refieren la necesidad de evitar omitir una o más variables predictoras fundamentales, de forma que se evite el llamado error de especificación del modelo, con efectos en la evaluación de la importancia de otras variables. También debe evitarse incluir un número demasiado elevado de variables, corriendo el riesgo de dificultar la estimación con el uso de software de estimación. Sin embargo, puede existir también una dificultad creciente en la interpretación de los resultados en cuanto al nivel de la significancia estadística, dependiendo del número elevado de constructos, incluyendo más de veinte. A continuación vamos a realizar el análisis de algunos supuestos sobre el modelo de medición.

#### 7.2.2.6.2.1. La validación individual de los constructos

De acuerdo con Marques (2008:69), el análisis factorial confirmatorio ofrecerá un importante conjunto de información para el análisis de determinados aspectos relativos a los constructos utilizados, incluyendo su unidimensionalidad, confiabilidad y validez convergente y discriminante:

- Unidimensionalidad

La unidimensionalidad, de acuerdo con Vieira et al. (2008:70), representa el grado de consistencia interna entre los múltiples indicadores de un constructo. La misma existe cuando los indicadores de un constructo tienen un ajuste aceptable en un modelo de un sólo factor (Hair et al., 1998). Los mismos autores refieren la necesidad del investigador de asegurarse de la unidimensionalidad de los constructos. De acuerdo con Marques (2008), la verificación de esta propiedad puede ser realizada con el análisis de los residuos estandarizados obtenidos con los análisis factoriales individuales confirmatorios de cada constructo. Silva (2006:77) refiere que los residuos estandarizados corresponden a los residuos divididos por sus errores estándar aproximados. Por lo tanto representan una estimación del número de desvíos estándar que los residuos observados están respecto del residuo “cero” que puede existir bajo la hipótesis de que el modelo esté perfectamente ajustado.

Según Byrne (2010), los residuos estandarizados superiores a 2.58, para un nivel de significancia de 0,05, se consideran elevados, ante lo cual es conveniente para asegurar la unidimensionalidad de los constructos valores bajos inferiores a ese valor.

Tras el análisis de este indicador, de acuerdo con el anexo 6, se eliminaron algunos indicadores de los constructos utilizados en el modelo para un mejor ajuste. Al constructo PSRS se le retiró el indicador Q223. Al constructo PARS se le retiraron cuatro indicadores, el Q321, Q322, Q324 y Q328 y al constructo IAPF cinco indicadores Q412, Q413, Q414, Q415 y Q417. Por último, al constructo DE se le retiraron tres indicadores, Q55, Q56 y Q58.

○ Confiabilidad

De acuerdo con Marques (2008:69) esta característica puede ser analizada mediante el cálculo de la confiabilidad compuesta y la confiabilidad extraída.

La confiabilidad compuesta se refiere a la medida de la consistencia interna de los indicadores del constructo permitiendo mostrar el grado en que los mismos proporcionan indicaciones sobre el constructo latente en común, que de acuerdo con Hair et al. (1998:612) es calculada de la siguiente forma:

$$\text{Confiabilidad del Constructo} = \frac{(\sum \text{cargas normalizadas})^2}{(\sum \text{cargas normalizadas})^2 + \sum \epsilon_i}$$

$\epsilon_i$  = error de medida para cada indicador o ítem

En relación a los valores aceptables para su confirmación, Hair et al. (1998) indican valores iguales o superiores a 0,50, a los cuales corresponde una carga estandarizada de 0,70.

La varianza extraída es definida como la reflexión de la cantidad general de la varianza en los indicadores explicada por la variable latente o teórica. Es considerada por Marques (2008:70) como una medida que permite complementar el análisis de la confiabilidad del constructo, y de acuerdo con Hair et al. (1998:612) se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Varianza extraída} = \frac{\sum (\text{cargas normalizadas}^2)}{\sum (\text{cargas normalizadas}^2) + \sum \epsilon_i}$$

$\epsilon_i$  = error de medida para cada indicador o ítem

En relación a los valores aceptables para su confirmación, Hair et al. (1998) también señalan valores iguales del parámetro anterior. Se presenta seguidamente la tabla nº 68 con los resultados de nuestro análisis:

**Tabla n° 68:** Confiabilidad compuesta y varianza extraída de los constructos

<b>Constructo</b>	<b>Confiabilidad Compuesta</b>	<b>Varianza Extraída</b>
PSRS	0,89	0,74
PARS	0,97	0,90
IAPF	0,98	0,95
DE	0,93	0,72

**Fuente:** Elaboración propia

Podemos ver que para todos los constructos obtenemos valores superiores a los valores de referencia lo cual indica la confiabilidad en los mismos.

○ Validez convergente

De acuerdo con Hair et al. (1998) la validez convergente evalúa el grado en que dos medidas del mismo concepto están correlacionadas. Marques (2008:70) refiere el uso del análisis de este indicador con el examen de la significancia estadística de los parámetros estimados a partir de sus respectivos t-values. La aceptación de una validez convergente se considera cuando cada uno de los parámetros estimados, relativos a los indicadores relacionados con la variable teórica o constructo, es significativamente estadística, es decir, con  $p < 0,05$ , presentando en este caso un t-value, o CR (Cross Ratio) mayor o superior a 1,96 (Dun et al., 1994; Garver y Mentzer, 1999).

De acuerdo con Byrne (2010) este indicador presenta el parámetro estimado dividido por su desviación estándar (Standard Error). La observación de todos los indicadores referentes a los cuadros del anexo 7, todos los t-values o Cross-Ratio calculados de forma individual para todos los constructos, indica valores superiores a 1,96 lo que confirma una significancia estadística de todas las cargas factoriales asociadas a los indicadores relacionados con las variables latentes o los constructos indicados.

El análisis de los índices de ajuste permite reforzar la validez convergente realizada anteriormente (Bagozzi et al., 1991). Este análisis se puede hacer a través de una aplicación del análisis factorial confirmatorio individual a cada uno de los constructos (Marques, 2007). Se presentan en la tabla n° 69 los índices referentes a cada constructo de acuerdo con una estimación individual de los mismos.

**Tabla n° 69:** Validez convergente de los constructos

CONSTRUCTO	X <sup>2</sup> (CMIN)	GL (DF)	P	X <sup>2</sup> / GL	CFI	GFI	RMSEA	TLI
PSRS	18,897	2	0,000	9,449	0,944	0,958	0,200	0,832
PARS	14,329	2	0,001	7,165	0,959	0,969	0,171	0,878
IAPF	15,013	2	0,001	7,507	0,978	0,965	0,175	0,933
DE	12,811	5	0,025	2,562	0,992	0,977	0,086	0,984

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con los valores obtenidos verificamos índices de ajuste aceptables, la existencia de grados de libertad para todos los constructos, un CMIN aceptable, así como los índices CFI, GFI e TLI, tendiendo a un elevado valor (para valores próximos a la unidad), aunque otros indicadores pueden ser mejorados en la continuación del análisis del modelo.

○ Validez discriminante

La validez discriminante es el grado en que dos conceptos similares son distintos (Hair et al., 1998). Un constructo tiene validez discriminante siempre que el mismo sea diferente de otros constructos del modelo (Sánchez, 2008). Este tipo de validez requiere entonces un conjunto de correlaciones débiles entre cada uno de los constructos y los restantes, dada la existencia de fenómenos distintos que cada constructo busca medir.

Fornell y Larcker (1981) sugieren el análisis de la validez discriminante a través de la comparación entre la varianza extraída del constructo y sus varianzas compartidas, es decir, el cuadrado del coeficiente de correlación con los restantes constructos. La validez se alcanza cuando los constructos presentan varianzas extraídas superiores a las respectivas varianzas compartidas (Perin y Sampaio, 2004).

Otro autor, Sánchez (2008), sugiere el cálculo de la operación inversa, es decir, calcular la raíz cuadrada de la varianza extraída de cada constructo y después comparar el valor obtenido con el valor más elevado de las correlaciones de ese constructo con los demás. Presentamos a continuación la tabla n° 70 referente al análisis efectuado.

**Tabla n° 70:** Validez discriminante de los constructos

Constructo	Varianza Extraída	Raíz cuadrada de la Varianza Extraída	Correlaciones existentes (la mayor)	Validez Discriminante
<b>PSRS</b>	0,74	0,860233	0,54	Confirmada
<b>PARS</b>	0,86	0,927362	0,25	Confirmada
<b>IAPF</b>	0,95	0,974679	0,13	Confirmada
<b>DE</b>	0,78	0,883176	-----	-----

**Fuente:** Elaboración propia con base en Sánchez (2008)

Como podemos ver el valor obtenido de la raíz cuadrada de la varianza extraída es superior al mayor valor de las correlaciones entre cada constructo y los demás, lo que indica la validación discriminante de todos los constructos (Sánchez, 2008). Teniendo en cuenta la verificación de los presupuestos de la unidimensionalidad, de la confiabilidad, de la validez convergente y de la validez discriminante de todos los constructos del modelo de medida, vamos a continuación a analizar la validación del modelo integrado.

### 7.2.2.6.3. Calidad de ajuste del modelo estructural

De acuerdo con Marques (2008) la verificación de la calidad del ajuste del modelo estructural o integrado puede ser desarrollada a través del análisis de las relaciones hipotéticas evidenciadas en el modelo estructural y de los parámetros estimados de cada relación. El análisis de la relación entre los constructos permite mostrar influencias positivas de acuerdo con los referenciales teóricos indicados anteriormente, como muestran los datos constantes de la tabla siguiente (tabla n° 71):

**Tabla n° 71:** Relación entre las variables

Variable	PSRS	PARS	IAPF	DE
<b>PSRS</b>	<b>1,00</b>	0,54	0,54	-----
<b>PARS</b>	0,54	<b>1,00</b>	0,25	-----
<b>IAPF</b>	-----	-----	<b>1,00</b>	0,14
<b>DE</b>	-----	-----	-----	<b>1,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Garver y Mentzer (1999) señalan también la necesidad de comprobar la significancia estadística de cada uno de los parámetros estimados a través del análisis del Cross-Ratio, o del t-value. De acuerdo con los autores referidos, valores superiores a 1,96 evidencian una relación significativa. Se obtuvieron los coeficientes extraídos según se refleja en la tabla siguiente (tabla n° 72):

**Tabla n° 72:** Parámetros estimados del modelo estructural

Relación	Estimación	S.E.	C.R.	P
IAPF <--- PSRS	,278	,062	4,491	***
IAPF <--- PARS	,280	,108	2,586	,010
DE <--- IAPF	,933	,252	3,697	***

\*\*\* Probabilidad < 0.000

**Fuente:** Elaboración propia

Podemos verificar la existencia de relaciones positivas y significativamente estadísticas, ya que el t-value (Cross-Ratio) es superior a 1,96 con  $p < 0,05$ .

Después de la validación de los modelos de medición y estructural vamos a analizar e interpretar posibles modificaciones al modelo.

**7.2.2.7. Fase 7: Interpretación y modificación del modelo**

De acuerdo con Silva (2006:60) en esta etapa se ejecutan las modificaciones en el modelo con el fin de mejorar el ajuste o su “simplicidad”. Antes de proceder a realizar cambios en el modelo, se verificó el impacto que las alteraciones realizadas, a través de la extracción de algunos indicadores, producen tanto en los constructos individuales como en el modelo en su globalidad.

Así, en relación a los constructos individuales podemos verificar lo siguiente:

En el constructo PSRS, es decir, las Prácticas Sociales de Responsabilidad Social, después de la exclusión del indicador 223, se observó una mejoría general no solamente del estadístico Chi-cuadrado, sino también de los indicadores CFI, GFI y TLI, mientras que el CMIN/DF y el RMSEA son valores aún poco aceptables, como indica la tabla siguiente (tabla nº 73).

**Tabla nº 73:** Estimación de PSRS después de las correcciones

	PSRS	
	Modelo Inicial	Después de correcciones
<b>Chi-cuadrado</b>	84,077	18,897
	P=0,000 (***)	P=0,000 (***)
<b>CMIN/DF</b>	16,815	9,449
<b>Grados de Libertad</b>	5	2
<b>CFI</b>	0,794	0,944
<b>GFI</b>	0,849	0,958
<b>RMSEA</b>	0,273	0,200
<b>TLI</b>	0,588	0,832

\*\*\* P = Probabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación vamos a analizar el constructo PARS, es decir, las Prácticas Ambientales de Responsabilidad Social. Los resultados evidenciados por la estimación indican los valores abajo indicados (tabla nº 74):

**Tabla nº 74:** Estimación de PARS después de las correcciones

	PARS	
	Inicial	Final
<b>Chi-cuadrado</b>	424,986	14,329
	P=0,000 (***)	P=0,001 (***)
<b>CMIN/DF</b>	12,142	7,165
<b>Grados de Libertad</b>	35	2
<b>CFI</b>	0,669	0,959
<b>GFI</b>	0,687	0,969
<b>RMSEA</b>	0,229	0,171
<b>TLI</b>	0,574	0,878

\*\*\* P = Probabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

También notamos una mejora relativa a los indicadores Chi-cuadrado, CFI, GFI y TLI. El CMIN/DF tiene un valor de 7,165 pero todavía no es inferior a los valores aceptables de 5 así como el RMSEA que a pesar de la disminución a 0,171 aún está lejos de lo aceptable 0,08.

Para el constructo IAPF, es decir la importancia atribuida a las Prácticas de Formación, al igual que los constructos anteriores, se observa una mejora generalizada de los indicadores, según se observa en la tabla siguiente (tabla nº 75):

**Tabla nº 75:** Estimación del IAPF después de las correcciones

	IAPF	
	Inicial	Final
<b>Chi-cuadrado</b>	370,103	15,013
	P=0,000 (***)	P=0,001 (***)
<b>CMIN/DF</b>	13,708	7,507
<b>Grados de Libertad</b>	27	2
<b>CFI</b>	0,744	0,978
<b>GFI</b>	0,695	0,965
<b>RMSEA</b>	0,245	0,175
<b>TLI</b>	0,659	0,933

\*\*\* P = Probabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

Observamos una mejora en la Chi-cuadrado, dada la disminución de este indicador, así como la mejora en el CFI, GFI y TLI. Todavía cerca de los valores satisfactorios tenemos el CMIN/DF con 7,507 y el RMSEA con 0,175.

El último constructo a analizar individualmente es el DE, es decir, el Desempeño Empresarial. Los resultados evidenciados por la estimación indican los siguientes valores (tabla n° 76):

**Tabla n° 76:** Estimación de DE después de las correcciones

	DE	
	Inicial	Final
<b>Chi-cuadrado</b>	539,238 P=0,000 (***)	12,811 P=0,025 (***)
<b>CMIN/DF</b>	26,962	2,562
<b>Grados de Libertad</b>	20	5
<b>CFI</b>	0,662	0,992
<b>GFI</b>	0,584	0,977
<b>RMSEA</b>	0,350	0,086
<b>TLI</b>	0,527	0,984

\*\*\* P = Probabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

También podemos verificar en este constructo una validación de todos los valores obtenidos. La extracción de los indicadores ha permitido la disminución del valor de  $X^2$  hasta 12,811 y del CMIN/DF a 2,562, valores que están por debajo de 5. El resto de los parámetros CFI, GFI y TLI mejoran tomando valores próximos a la unidad, lo que es favorable, así como el RMSEA el cual toma un valor cercano a 0,08.

De una forma global verificamos a través de la tabla siguiente (tabla n° 77) una mejora en la estimación global.

**Tabla n° 77:** Estimación global del modelo después de las correcciones individuales a los constructos

	<b>Modelo Inicial</b>	<b>Después de las Correcciones</b>
<b>Chi-cuadrado</b>	3.958,646	358,96
	P=0,000 (***)	P=0,000 (***)
<b>CMIN/DF</b>	5,401	3,121
<b>Grados de Libertad</b>	733	115
<b>CFI</b>	0,538	0,904
<b>GFI</b>	0,433	0,846
<b>RMSEA</b>	0,144	0,100
<b>TLI</b>	0,508	0,887

\*\*\* P = Probabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

Hemos encontrado, en términos generales en el modelo global, una mejora significativa en todos los índices analizados en relación al modelo inicial. Se obtuvo así un mayor ajuste del modelo ya que el CMIN/DF ha disminuido a valores por debajo de 5, es decir, 3,121. También el CFI, GFI y TLI fueron más elevados acercándose a la unidad, lo que significa una mejora en el ajuste. El indicador RMSEA ha disminuido a pesar de tener valores no inferiores a 0,08.

Para todos los parámetros estimados en este nuevo modelo corregido se ha verificado, de acuerdo con el anexo 19, que los mismos son estadísticamente significativos ya que para un nivel de significación de 0,05, el test estadístico  $|z|$  hemos encontrado valores superiores a 1,96.

Aunque ha habido una mejora general en el modelo debido a la validación individual de los constructos, se trató de verificar la posibilidad de realizar un ajuste en el modelo para lograr mejores resultados en la estimación. Hemos tratado de recurrir a la utilización de los llamados índices de modificación. Silva (2006:71) indica que el uso de estos índices, también llamados por IM, permite detectar situaciones que pueden cambiar la especificación del modelo y así obtener una mejor especificación.

En relación con estos índices de modificación, señalamos que valores elevados sugieren situaciones a mejorar (Byrne, 2010). Silva (2006:73) indica, en estos casos, la suposición de la existencia de alguna correlación entre los parámetros. Así el establecimiento de covarianzas sugeridas a través del software AMOS determinará una disminución del valor del índice Chi-cuadrado en el valor del respectivo Índice de Modificación, permitiendo la obtención de un nuevo parámetro integrado en el modelo igual al valor del indicador “Par Change”<sup>114</sup>.

La estimación completa de los índices de modificación se encuentra en el anexo 20. Silva (2006) señala que a pesar del análisis de los índices de modificación se sugiere el establecimiento de correlaciones a fin de mejorar el valor de la estimación de la Chi-cuadrado del modelo, debiendo los cambios ser "plausibles" y con determinado sentido teórico. Byrne (2010) también argumenta que los ajustes y reducciones que se puedan y deban realizar tengan una sustentación teórica tanto para sí mismas como para el nuevo modelo propuesto. Presentamos seguidamente la tabla n° 78 con la adopción de nuevas correlaciones al modelo.

**Tabla n° 78:** Índices de modificación utilizados

Correlaciones			I.M.	Par Change
e54	<-->	e411	38,767	-0,087
e225	<-->	e57	16,837	0,101
e225	<-->	e224	15,977	0,087
e323	<-->	e325	8,871	0,1
e221	<-->	e225	7,904	-0,04
e416	<-->	e411	7,229	0,014
e51	<-->	e57	7,021	-0,047
e418	<-->	e411	6,016	-0,012
e225	<-->	e325	5,795	0,063
e221	<-->	e224	5,227	-0,029
e323	<-->	e326	5,128	-0,048
e224	<-->	e326	4,736	0,032
e325	<-->	e327	4,493	-0,054
e54	<-->	e57	4,34	0,057

**Fuente:** Elaboración propia

<sup>114</sup> Indicador de la reducción en el valor del Chi-cuadrado suponiendo la inclusión del parámetro en el modelo.

La tabla indicada presenta un conjunto de catorce índices de modificación de valor significativos así como con algún fundamento para una posible asociación justificando entonces la existencia de correlaciones.

De acuerdo con Silva (2006) la existencia de redundancia en algunas cuestiones del cuestionario podrá influir la interpretación de las mismas teniendo un efecto en los resultados obtenidos, como es el caso entre los ítems Q323↔Q325, Q416↔Q411, Q418↔Q411, Q51↔Q57, Q221↔Q224, Q323↔Q326, Q224↔Q326 y Q325↔Q327.

La similitud entre cuestiones, o también el hecho de que algunos ítems puedan permitir la medición simultánea de dos constructos puede tener un efecto en los resultados obtenidos con el modelo en cuestión. Presentamos a continuación las cuestiones correlacionadas:

- Q323 – “Nuestra empresa se preocupa por el tratamiento de las aguas residuales” y Q325 – “Nuestra empresa promueve la concienciación de sus clientes sobre el uso racional de los equipamientos y bienes”;
- Q416 – “La mejora en la calidad del trabajo producido” y Q411 – “Obtener los conocimientos para desarrollar sus tareas de una mejor manera”;
- Q418 – “La mejora en su productividad” y Q411 – “Obtener los conocimientos para desarrollar sus tareas de una mejor manera”;
- Q51 – “Las ventas de nuestra empresa se desarrollaron en los últimos tres años de una manera positiva” y Q57 – “Nuestros clientes fácilmente “retornan” a nuestra empresa”;
- Q221 – “La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir con la legislación de ámbito social” y Q224 – “Nuestra empresa adopta políticas de no discriminación de los empleados así como otras de compensación y de promoción”;
- Q323 – “Nuestra empresa se preocupa por el tratamiento de las aguas residuales” y Q326 – “Nuestra empresa promueve la formación de sus empleados en relación a la reducción del consumo de electricidad, del consumo de agua y reducción de la producción de residuos sólidos”;

- Q224 – “Nuestra empresa adopta políticas de no discriminación de los empleados así como otras de compensación y de promoción” y Q326 – “Nuestra empresa promueve la formación de sus empleados en relación a la reducción del consumo de electricidad, del consumo de agua y reducción de la producción de residuos sólidos”;
- Q325 – “Nuestra empresa promueve la concienciación de sus clientes sobre el uso racional de los equipamientos y bienes” y Q327 – “Nuestra empresa lleva a cabo programas para reducir al mínimo el impacto negativo sobre el medio ambiente”;

De acuerdo con Silva (2006:73), un referencial teórico, indicado en los capítulos anteriores, subyacente a un conjunto de cuestiones puede relacionar y sustentar covarianzas entre los términos de error como es el caso entre los ítems Q225↔Q57, Q225↔Q224, Q221↔Q225, Q225↔Q325, Q54↔Q57 y Q54↔Q411. Presentamos seguidamente las cuestiones planteadas:

- Q225 – “Nuestra empresa busca una relación estrecha con la comunidad local” y Q57 – “Nuestros clientes fácilmente “retornan” a nuestra empresa”;
- Q225 – “Nuestra empresa busca una relación estrecha con la comunidad local” y Q224 – “Nuestra empresa adopta políticas de no discriminación de los empleados así como otras de compensación y de promoción” ;
- Q221 – “La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir con la legislación de ámbito social” y Q225 – “Nuestra empresa busca una relación estrecha con la comunidad local”;
- Q225 – “Nuestra empresa busca una relación estrecha con la comunidad local” y Q325 – “Nuestra empresa promueve la concienciación de sus clientes sobre el uso racional de los equipamientos y bienes”;
- Q54- “La tasa de ocupación de nuestra empresa ha evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva” y Q57 – “Nuestros clientes fácilmente “retornan” a nuestra empresa”;
- Q54- “La tasa de ocupación de nuestra empresa ha evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva” y Q411 – “Obtener los conocimientos para desarrollar sus tareas de una mejor manera”.

Hemos procedido nuevamente a la estimación del modelo y se obtuvieron los siguientes resultados, según se muestra en la tabla siguiente (tabla n° 79).

**Tabla n° 79:** Estimación final del modelo

	<b>Modelo Inicial</b>	<b>Estimación antes de los IM</b>	<b>Estimación después de los IM</b>
<b>Chi-cuadrado</b>	3.958,646	358,96	223,216
	P=0,000 (***)	P=0,000 (***)	P=0,000 (***)
<b>CMIN/DF</b>	5,401	3,121	2,210
<b>Grados de Libertad</b>	733	115	101
<b>CFI</b>	0,538	0,904	0,952
<b>GFI</b>	0,433	0,846	0,902
<b>RMSEA</b>	0,144	0,100	0,076
<b>TLI</b>	0,508	0,887	0,935

\*\*\* P = Probabilidad

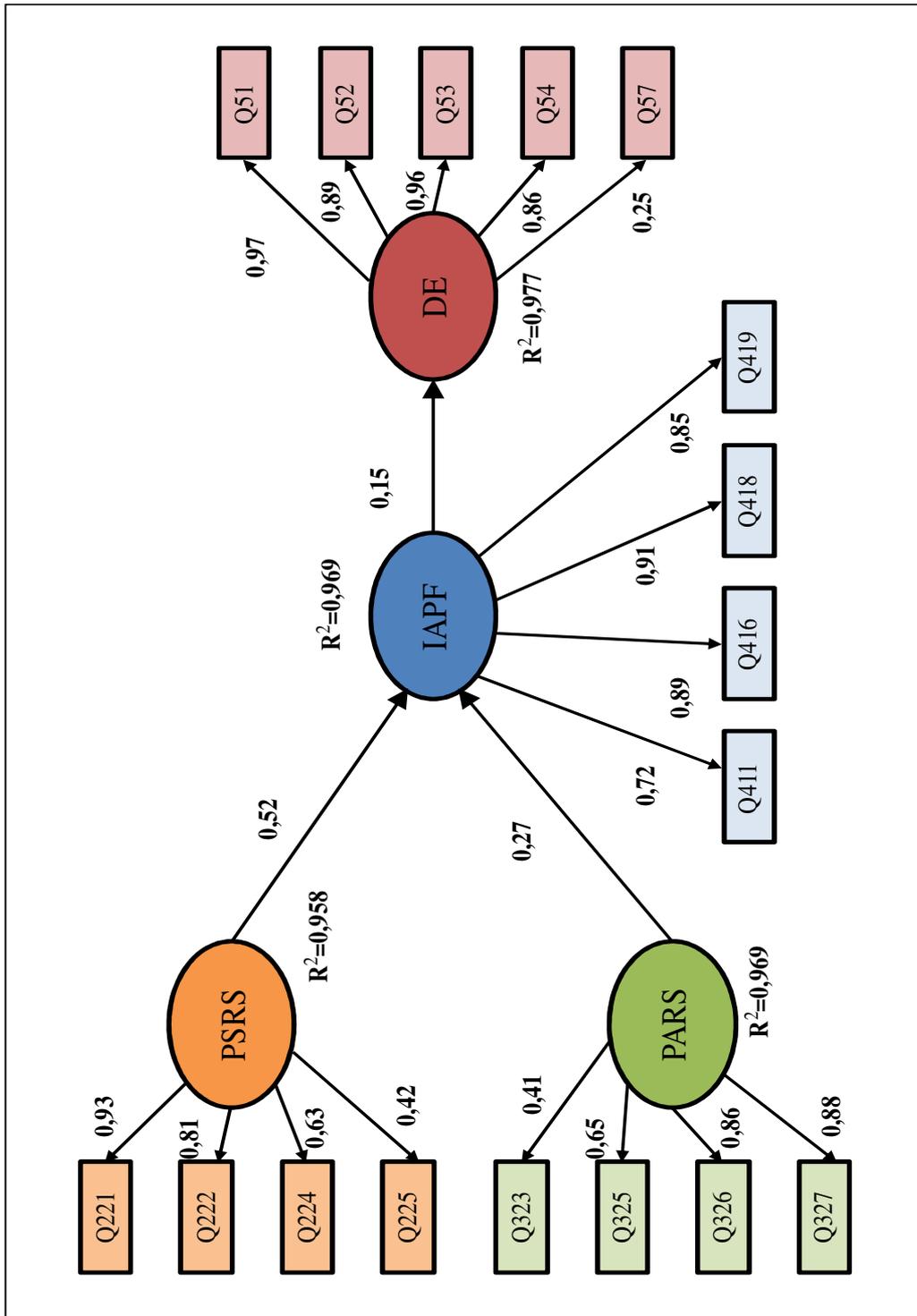
**Fuente:** Elaboración propia

De forma resumida podemos verificar en la tabla resumen anterior una mejora significativa en todos los índices analizados comparando con el modelo inicial. Se obtuvo así un mayor ajuste del modelo ya que el CMIN/DF ha disminuido para valores por debajo a 5, es decir 2,210. También el CFI, GFI y TLI fueron más elevados acercándose a la unidad, lo cual significa una mejora en el ajuste.

El RMSEA ha disminuido hacia valores más satisfactorios, concretamente 0,076 valor inferior a 0,08. En relación a todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos ya que para un nivel de significancia de 0,05, el test estadístico  $|z|$  ha encontrado valores superiores a 1,96. De acuerdo con Silva (2006) la significancia estadística de estos parámetros indica una buena especificación del modelo en cuestión.

Presentamos seguidamente el modelo final (figura n° 45).

Figura nº 45: Modelo final



Fuente: Elaboración propia

Después de considerar los valores encontrados satisfactorios en la estimación del modelo, vamos a analizar las hipótesis inicialmente planteadas.

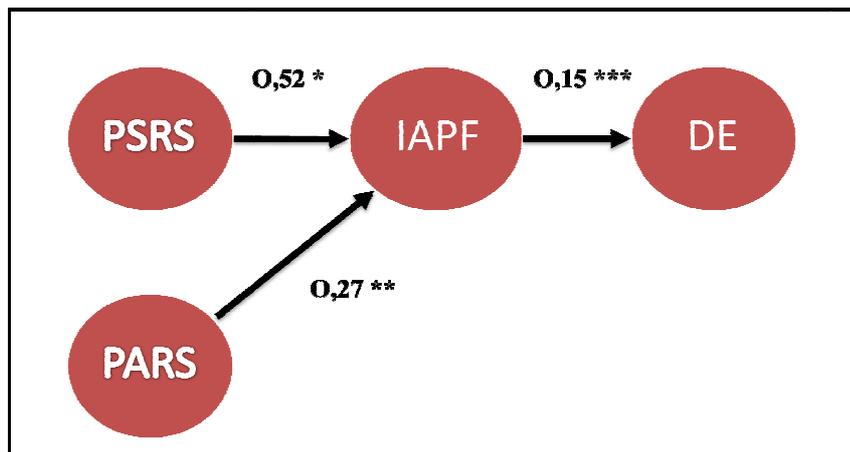
### 7.3. La contrastación de las hipótesis

De acuerdo con lo indicado al inicio de este trabajo de investigación, hemos tratado de investigar la relación y el efecto de las prácticas de **RS** en la percepción de la importancia atribuida a las prácticas de **formación** dada a los trabajadores de las empresas y su respectiva influencia en el **desempeño** organizacional de las mismas. Para ello se formuló la siguiente cuestión a investigar “**Siendo la formación una práctica socialmente responsable, ¿influye en el desempeño de la empresa?**”.

Inicialmente y teniendo en cuenta el referencial teórico analizado, hemos formulado un conjunto de hipótesis y reflexiones relacionadas con las diferentes áreas estudiadas, es decir, la **RS**, la **formación** y el **desempeño** empresarial.

La contrastación de las hipótesis inicialmente propuestas fue realizada teniendo en cuenta el análisis de las estimaciones obtenidas después de haber sido realizados los ajustes antes mencionados. La estimación final del modelo proporcionó las relaciones y efectos estandarizados expresados en la figura siguiente (figura nº 46).

**Figura nº 46:** Estimación final del modelo



Nota : Los valores presentados representan el peso factorial obtenido y el respectivo valor t, o critical ratio (entre paréntesis)

\*p < 0,01; \*\*p < 0, 02; \*\*\*p < 0,04

**Fuente:** Elaboración propia

En el análisis del modelo anterior hemos encontrado algunos indicadores que nos permitirán validar las hipótesis inicialmente establecidas:

**Hipótesis 1: “La adopción de las diferentes prácticas de RS influye positivamente en la importancia atribuida a las prácticas de formación promovidas por la empresa”**

Esta hipótesis a su vez se dividió en tres relacionadas con cada práctica de **RS**, es decir, las Económicas, Sociales y Ambientales y con la importancia atribuida a las prácticas de **formación** en la empresa, traduciéndose en las hipótesis nº 1.1, 1.2 y 1.3:

**H 1.1:** La adopción de las prácticas económicas de **RS** tiene un efecto **positivo** en la importancia atribuida a las prácticas de **formación** promovidas por la empresa.

**H 1.2:** La adopción de las prácticas sociales de **RS** tiene un efecto **positivo** en la importancia atribuida a las prácticas de **formación** promovidas por la empresa.

**H 1.3:** La adopción de las prácticas ambientales de **RS** tiene un efecto **positivo** en la importancia atribuida a las prácticas de **formación** promovidas por la empresa.

El análisis de los datos obtenidos, incluyendo los coeficientes estandarizados, ha determinado las siguientes relaciones, según se indica en la tabla siguiente (tabla nº 80).

**Tabla nº 80:** Relación entre los constructos RS y IAPF

Relación	Peso Factorial	
	Modelo inicial	Modelo final
<b>PERS</b> → IAPF	0,13 (1,157) ***	-----
<b>PSRS</b> → IAPF	0,38 (4,491) *	0,52 (6,257) *
<b>PARS</b> → IAPF	0,29 (2,586) *	0,27 (3,102) **

Nota : Los valores presentados representan el peso factorial (L) obtenido y el respectivo valor t, o critical Ratio (entre paréntesis)

\*p < 0,01; \*\*p < 0, 02; \*\*\*p = 0, 247

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de la tabla anterior nos permite la verificación, en un primer momento, de la influencia **positiva** entre todas las prácticas de **RS** y la importancia atribuida a las prácticas de **formación**, aunque no exista una significancia estadística entre este último constructo y las PERS. En un segundo momento, a través de un ajuste al modelo inicial y con la extracción del constructo PERS, verificamos como en el modelo anterior una relación positiva entre las PSRS y PARS en la IAPF.

A través del análisis de los pesos o cargas factoriales (L), representativos de la intensidad de cada relación, verificamos una influencia más intensa entre las PSRS y la IAPF ( L=0,52, p < 0,01) que entre PARS y IAPF ( L=0,27, p < 0,02). Sin embargo los resultados obtenidos, positivos y significativos (t > 1,96) nos llevan a suponer una relación e influencia, confirmando así las subhipótesis H 1.2 y H 1.3 y a su vez **validando** la hipótesis general H 1.

La hipótesis siguiente se refiere a la relación existente entre el constructo importancia atribuida a las Prácticas de **Formación** y el respectivo **Desempeño** Empresarial.

**Hipótesis 2: “La importancia atribuida a las prácticas de formación tiene un efecto positivo en el desempeño empresarial”**

El análisis final del modelo nos permitió obtener el siguiente coeficiente de regresión, según se indica en la tabla siguiente (tabla nº 81).

**Tabla nº 81:** Relación entre los constructos IAPF y DE

Relación	Peso Factorial (Modelo Final)
IAPF → DE	0,15 (2,031) ***

Nota : Los valores presentados representan el peso factorial obtenido y el respectivo valor t, o critical Ratio (entre paréntesis) \*\*\* p < 0,04;

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de la tabla anterior nos permite ver un efecto **positivo**, aunque de baja intensidad, en el desarrollo de una actuación empresarial, destacando la componente del Capital Humano y su impacto en la organización, permitiendo **validar** también esta última hipótesis.

#### **7.4. Análisis de las reflexiones relacionadas con el efecto de la formación en el Capital Humano**

En la investigación hemos establecido algunas reflexiones sobre la influencia de la **formación** en el **Capital Humano** de la organización. La contribución referida se manifestará a través de comportamientos relacionados con el desempeño de tareas, el acceso a funciones más cualificadas, la atribución de mayores responsabilidades, el acceso a mejores oportunidades de progresión profesional, movilidad de empleo, calidad de trabajo, dificultad de sustitución en el puesto de trabajo, productividad y satisfacción en el trabajo. Así, hemos expresado los siguientes ítems de trabajo:

- I.1:** Existe una influencia positiva en el desempeño de las tareas;
- I.2:** Existe una influencia positiva en el acceso a funciones más cualificadas;
- I.3:** Existe una influencia positiva en la asignación de mayores responsabilidades;
- I.4:** Existe una influencia positiva en el acceso a mayores oportunidades de progreso profesional;
- I.5:** Existe una influencia positiva en la movilidad de los empleados;
- I.6:** Existe una influencia positiva en la calidad del trabajo producido;
- I.7:** Existe una influencia positiva en la dificultad de sustitución en el puesto de trabajo;
- I.8:** Existe una influencia positiva en la productividad;
- I.9:** Existe una influencia positiva en la satisfacción en el trabajo.

El análisis final del modelo nos ha permitido obtener sólo los siguientes coeficientes de regresión estadísticamente significativos, según se recoge en la tabla siguiente (tabla nº 82):

**Tabla nº 82:** Indicadores de la IAPF

Indicadores	Peso
Q 4.1.1: El desempeño de las tareas	0,72 (14,971) ***
Q 4.1.6: Calidad del trabajo producido	0,89 ( 14,948) ***
Q 4.1.8: Mejora de su productividad	0,91 (13,638) ***
Q 4.1.9: Aumento en la satisfacción en el trabajo	0,85 (12,718) ***

Nota: Los valores indicados presentan el peso factorial obtenido y el respectivo valor t, o critical Ratio (entre paréntesis) \*\*\* p < 0,01;

**Fuente:** Elaboración propia

Por lo tanto, de acuerdo con la no significancia de los indicadores, a través del análisis previo, fueron rechazados los ítems I.2, I.3, I.4, I.5, I.7., y validados los ítems I.1, I.6, I.8 y I.9, lo que muestra una percepción sobre la importancia de la contribución de la formación en el Capital Humano de la organización, validando algunas de las reflexiones planteadas al principio.

Después del análisis, la contrastación de las hipótesis planteadas y reflexiones en el ámbito de la investigación procedemos a la discusión de los resultados.

## 7.5. Discusión de los resultados

En términos generales podemos concluir que los resultados de la investigación nos han permitido la obtención y la prueba de un modelo teórico que podemos considerar con validez estadística. Esta constatación se basa en un conjunto de índices de ajuste adecuados de acuerdo con los presupuestos sugeridos por Hair et al. (1998).

Vamos a destacar algunos aspectos relativos a los constructos estudiados y sus relaciones verificadas en los resultados anteriores.

Así, en primer lugar se verifica la existencia de una preocupación por las cuestiones relativas a la **RS**, incluyendo sus tres vertientes, económica, social y ambiental. Esta preocupación por las dimensiones referidas se relaciona con la verificación, en un primer momento, a través de la revisión de la literatura de relieve y de la importancia cada vez mayor dada a este tema, así como, en un segundo momento, a través del estudio empírico obtenido con los datos del cuestionario, existiendo un acuerdo con la adopción de diferentes prácticas consideradas como ilustrativas de la **RS**.

Por lo tanto, verificamos valores medios de respuesta relativos a las prácticas de **RS** relacionadas con las dimensiones **PERS**, **PSRS** y **PARS** superiores a 4, lo que corresponde a una concordancia con una actitud proactiva en la adopción de comportamientos que tienden a la **RS**.

En cuanto a la divulgación del desarrollo de la **RS**, se verifica el hecho de existir una preocupación hacia la divulgación del desarrollo organizacional, aunque más informal que formal, lo que refleja también una preocupación y el relieve que este tipo de conducta empresarial tiene, lo cual se ha confirmado también en el sector investigado. Estos hechos proceden de la importancia nacional del tema de la **RS** estando influenciada por la tendencia internacional y global del tema en cuestión.

A continuación procedemos a poner de relieve algunos aspectos relativos a las diferentes prácticas de **RS**.

En cuanto a las **prácticas económicas**, **PERS**, existe alguna relación entre las restantes prácticas aunque de naturaleza menos intensa. Por lo que se refiere a la relación de estas prácticas con el desarrollo y retorno de las prácticas de **formación** en las organizaciones se detectó su no significancia estadística en esta relación, lo que ha influenciado la eliminación del modelo general. Se considera así, de una forma general, que el conjunto de prácticas económicas analizadas no contribuye para el desarrollo y respectivo retorno de las prácticas de formación.

Sin embargo, hemos contemplado algunas explicaciones para este hecho, las cuales pasamos a mencionar:

- Algunas decisiones organizacionales se realizan sin que sea necesario desarrollar formación, como es el caso de los ítems 1.2.1 – “La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito económico”, 1.2.4 – “Nos encargamos de seleccionar los proveedores y socios que promuevan prácticas de RS;
- Algunos efectos organizacionales ocurren frente a las decisiones operacionales y de exploración o de decisiones financieras y de gestión de tesorería pudiendo no estar relacionadas directamente con el desarrollo en formación, como es el caso de los ítems 1.2.2 – “Hemos tenido éxito en la maximización de los resultados” y 1.2.5 – “Buscamos cumplir plazos de liquidación de las deudas”. Las mismas son tomadas y se realizan sin necesidad de la formación;
- Otros aspectos exógenos influyen en el entorno macroeconómico en que la organización se incluye, como en el ítem 1.2.3 - “Nuestra empresa busca competir de una manera justa” y puede estar relacionado con el ambiente competitivo o con el efecto que la crisis europea y mundial pueda tener en la organización.
- Se verifica que en otros ítems de la referida práctica tales como el 1.2.6 – “Buscamos proporcionar formación a nuestros proveedores y socios en la actividad”, o 1.2.7 – “Buscamos adaptar nuestros servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes”, o 1.2.8 – “Buscamos divulgar informaciones éticas, sociales y ecológicas de nuestros servicios” y o 1.2.9 – “Nuestra empresa es reconocida como una empresa de confianza” no tienen expresión en la relación estudiada.

Sin embargo, un análisis individual a cada ítem permite verificar que su contribución para la medición del constructo PERS es alta, a excepción del ítem 1.2.6, lo que indica una preocupación en general por la adopción de determinadas prácticas ligadas a su dimensión económica.

En relación a las **prácticas sociales, PSRS**, es de destacar en el modelo solamente la no significancia estadística del ítem 2.2.3 – “Nuestra empresa fomenta la diversidad de la fuerza laboral (en cuanto a edad, sexo y raza)”, por lo que se consideró un elemento no relevante para el desarrollo de las prácticas de formación. Es el ítem que presenta valores medios de respuesta más bajos, sin embargo denota una tendencia hacia la concordancia en este ítem. Su explicación puede estar asociada también a una gestión y administración organizacional más conservadora. Su contribución para la medición del constructo también es elevada, lo que indica una preocupación por esta medida social de no discriminación en el trabajo.

Con respecto a las **prácticas ambientales, PARS**, de una forma global, se han eliminado determinados ítems considerados no relevantes en el modelo global, incluyendo los ítems 3.2.1 – “La Dirección/Administración de la empresa se esfuerza por cumplir la legislación de ámbito ambiental”, 3.2.2 – “Nuestra empresa se preocupa por el reciclaje de residuos”, 3.2.4. – “Nuestra empresa se preocupa por el ahorro de fuentes de energía”, 3.2.8 – “Nuestra empresa participa en actividades con el objetivo de proteger y mejorar la calidad del medio ambiente”, 3.2.9 – “Los objetivos de crecimiento sostenible de nuestra empresa tienen en cuenta a las generaciones futuras”, 3.2.10 – “Las inversiones realizadas por nuestra empresa crean mejores condiciones de vida para las generaciones futuras”. La explicación de este hecho podrá indicar que no influye directamente el desarrollo de prácticas de formación. Sin embargo, su contribución a la medición del constructo es alta, lo que indica una preocupación por los aspectos ambientales en las empresas estudiadas.

En relación a las prácticas de RS cuestionadas verificamos una relación más fuerte y estadísticamente significativa entre las PSRS y las PARS.

Otro aspecto observado se relaciona con la relevancia de la **formación** como práctica organizacional influyente de determinados comportamientos en los recursos humanos de las organizaciones. La participación organizacional en prácticas formativas desarrolla en los recursos humanos un conjunto de capacidades para el desempeño de sus funciones en la empresa, como el desarrollo de sus tareas de la mejor forma, en la calidad del trabajo producido, en la mejora de su productividad y en la satisfacción en su puesto de trabajo. Estas ventajas están asociadas a los ítems del cuestionario 4.1.1 –

“Obtener los conocimientos para desarrollar sus tareas de una mejor manera”, 4.1.6 – “La mejora en la calidad del trabajo producido”, 4.1.8 – “La mejora en su productividad” y 4.1.9 – “El aumento del nivel de satisfacción en su puesto de trabajo”.

La relevancia de estos ítems podrá estar ligada al grado de importancia atribuido por los directivos al desempeño de las respectivas funciones de los colaboradores en los respectivos locales de trabajo. Por lo tanto, muestran cualidades que en el corto plazo puedan traducir un efecto directo y maximizar resultados organizativos que se traducen en una mejora de procesos de trabajo.

El hecho de los restantes ítems, como el 4.1.2 - “El acceso a funciones más cualificadas”, 4.1.3 – “La atribución de mayores responsabilidades”, 4.1.4 – “Oportunidades de progresión en la carrera” y 4.1.5 – “Una mayor movilidad profesional” como resultado de efectos a medio y largo plazo puede haber contribuido a su no significancia estadística.

En relación al ítem 4.1.7 – “Obtener conocimientos haciéndolos difíciles de reemplazar” relacionado con la sustituibilidad del trabajador en el puesto de trabajo tampoco tiene una influencia que determine su significancia, lo que traduce una opinión resultante del paradigma actual del permanente estado de cambio en las organizaciones derivado de la globalización, de las nuevas tecnologías, de los efectos recientes en un contexto de crisis mundial así como nacional que motivan una opinión sobre la no influencia de la formación como forma de permitir que el trabajador sea difícil de reemplazar.

Con respecto al **Desempeño Empresarial** se verifica una influencia, aunque de baja intensidad, de la importancia atribuida a las prácticas de formación en el constructo. En esta relación se mantuvieron los ítems 5.1 – “Las ventas de nuestra se desarrollaron en los últimos tres años de una manera positiva”, el 5.2 – “El número de nuevos clientes de nuestra empresa han evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva”, el 5.3 – “Nuestros resultados han evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva”, el 5.4 – “La tasa de ocupación de nuestra empresa ha evolucionado en los últimos tres años de una manera positiva” y el 5.7 –“ Nuestros clientes fácilmente “retornan” a nuestra empresa”.

En relación a estos primeros son considerados más relevantes en la medición del componente desempeño organizacional, aspectos ligados al ámbito económico y financiero, incluyendo las ventas, los resultados así como los clientes, su evolución y ocupación. El regreso de los clientes puede estar relacionado con los factores cualitativos del servicio.

En relación a los otros ítems cuestionados, tales como el 5.5 – “Nuestros clientes están satisfechos con nuestra empresa”, el 5.6 – “Nuestros clientes confían en nuestra empresa” y 5.8 – “Nuestros clientes recomiendan nuestra empresa a otros clientes” fueron eliminados ya que en esta relación no se consideraron estadísticamente relevantes en la relación entre IAPF y DE, no influyendo directamente en esta relación. Sin embargo, su contribución para la medición del constructo DE es alta, lo que indica una preocupación y atención por el cliente.

## **PARTE IV – REFLEXÕES FINAIS**

**CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES,  
LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS  
DE INVESTIGAÇÃO**

## 8.1. Conclusões

De acordo com Scherer e Palazzo (2011) as organizações enfrentam novos desafios que influenciam a sua forma de organização e atuação, num mercado cada vez mais global, assim como a necessidade de um novo tipo de **desempenho** sustentável. Este permite criar as condições favoráveis para a sua continuidade e sobrevivência e para além disso, ter um papel importante no desenvolvimento global sustentável, permitindo superar as dificuldades surgidas na sequência de um conjunto de problemas ambientais, económicos e sociais, influenciado por um ambiente de permanente transformação e crise (Comissão das Comunidades Europeias, 2010).

Neste contexto, a importância do desenvolvimento sustentável impõe-se cada vez mais como uma necessidade no panorama nacional e internacional, e por isso as organizações devem atuar de uma forma diferente, procurando responder a um conjunto de novas exigências e realidades através de respostas capazes e eficazes a estes grandes desafios.

As organizações devem assim apresentar um comportamento e uma postura de maior interesse e responsabilidade, para além dos objetivos económicos de curto prazo e perante todos os agentes com os quais se relaciona, os designados stakeholders, tanto internos como externos. Por outro lado, esta atuação permite também a criação de valor a longo prazo assim como a obtenção de vantagens competitivas duradouras (AECA, 2001; Porter e Kramer, 2006).

A atuação das organizações deve de ser ativa com os seus stakeholders, desenvolvendo, a nível interno e externo, práticas organizativas de **RS** em diferentes âmbitos, o económico, o social e o ambiental. Esta relação através de determinadas práticas representa uma atitude na promoção de um esforço de interação sincero com grupos associados no negócio como os fornecedores, clientes, trabalhadores, familiares e comunidades locais na procura de outras condições de vida que melhorem assim o seu relacionamento não apenas ético mas sustentável para a sociedade e meio ambiente.

Dentro das variadas práticas a desenvolver, as relacionadas com o conhecimento têm cada vez mais um papel preponderante. O conhecimento é um recurso intangível que sendo heterogéneo e duradouro permite uma sustentabilidade nas vantagens competitivas que a empresa possa obter, tendo para isso que possuir habilidade de apropriar-se dos retornos obtidos pelos recursos e capacidades (Grant, 1991). Assim o conhecimento é, à luz da teoria dos recursos e capacidades, um elemento intangível de relevo que permite o desenvolvimento de capacidades distintivas como uma forma de conseguir vantagens competitivas sustentáveis (Maroto y Urbina, 2000).

Este elemento intangível vai dotar o trabalhador de novas capacidades permitindo desenvolver um papel mais ativo e participando nas decisões empresariais (Gates y Langevin, 2010; Unger et al. 2011). A dinamização das práticas internas relacionadas com o conhecimento, irá gerar portanto um conjunto de benefícios não apenas individuais mas também coletivos com impacto na organização.

O facto de existir no entanto um reduzido conhecimento sobre a relação entre a **RS** e o **desempenho** organizacional (Turker, 2009; Comissão das Comunidades Europeias, 2001a e 2010a), assim como insuficientes estudos com resultados definidos entre as políticas de valorização dos recursos humanos, incluindo a **formação** e a competitividade empresarial (Figueiredo, 2007), influenciam e justificam a realização de investigações como a que foi desenvolvida.

De acordo com o ponto de vista anterior, esta Tese procura abordar um conjunto de temáticas atuais pretendendo contribuir para o estudo e análise profundo do efeito de determinadas práticas organizativas e a sua influência na organização.

Assim, realizámos uma investigação com o propósito de verificar empiricamente a influência de determinadas práticas relacionadas com a **RS**, em particular na contribuição das práticas de **formação** bem como verificar em que medida esse relacionamento influencia o **desempenho** organizativo. Desta forma a orientação do estudo incidiu sobre comportamentos de carácter interno, concretamente com o grupo de interesse dos empregados (Associação Espanhola de Contabilidade e Administração de Empresas, 2004).

A nossa investigação foi levada a cabo no setor do turismo, área chave na economia portuguesa e também no âmbito europeu e internacional. A amostra foi obtida desde os componentes económicos mais significativos de este sector, ou seja os estabelecimentos hoteleiros classificados de três a cinco estrelas através de um conjunto de questionários realizados aos seus altos cargos diretivos.

Assim, com a utilização da metodologia de equações estruturais, considerada muito adequada para o estudo em questão obtivemos as seguintes conclusões:

A **primeira** conclusão é a existência de uma influência **positiva** entre o desenvolvimento de práticas de **RS** e a perceção da importância atribuída às práticas de **formação**. Verifica-se um relacionamento mais expressivo de algumas práticas de **RS**, como as sociais e ambientais apesar de se observar uma associação mais consistente de âmbito social.

Este resultado é coerente com determinados resultados nacionais, como de Santos e Silva (2006) e segue as conclusões do Livro Verde referente à promoção de um quadro europeu para a RS das empresas, com a adoção por parte das mesmas de procedimentos e práticas de gestão envolvendo os trabalhadores (Comissão das Comunidades Europeias, 2001b), assim como o desenvolvimento de competências e benefícios na empregabilidade com influência na competitividade das organizações (Comissão das Comunidades Europeias, 2006). É coerente com estudos mais recentes como o de Surroca et al. (2010) sugerindo estes autores um estímulo da performance de **RS** da empresa no desenvolvimento de recursos intangíveis relacionados com o **capital humano**.

A evidência empírica apoia a existência de uma força importante de determinadas práticas inovadoras na organização, como as de **RS**, determinando a necessidade de considerar os benefícios das práticas de formação e o reforço da formação na melhoria das capacidades dos trabalhadores, seguindo a linha de pensamento da Comissão das Comunidades Europeias (2010a e 2010b) na sua estratégia para 2020, por um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Este facto ainda é mais relevante principalmente num sector, como o do Turismo, no qual o capital humano é considerado um fator chave.

Uma **segunda** conclusão refere-se à influência **positiva** da importância atribuída às práticas de **formação** no **desempenho** organizacional, como resultado da prática de ações de **RS**. Neste contexto verifica-se que a influência direta no **desempenho** da organização é pouco expressiva e com valores reduzidos. Esta conclusão segue a orientação de Margolis e Walsh (2003) bem como de Orlitzky et al. (2003) em relação a uma modesta associação positiva. O estudo realizado por Wood (2010) também expõe um reduzido relacionamento entre a performance da **RS** empresarial e o seu **desempenho** financeiro.

No entanto, outro aspeto interessante tem a ver com uma **terceira** conclusão que pode ser extraída, a qual se relaciona com determinados efeitos do **capital humano** da organização e do respetivo conhecimento dos seus trabalhadores. Estes efeitos manifestam-se dentro da própria organização e têm reflexos futuros no desenvolvimento sustentável da mesma.

De acordo com a Teoria dos Recursos e Capacidades, os recursos humanos da organização, dotados de determinadas competências e capacidades que incluem uma dimensão intangível, permitem de uma forma sustentável, ou seja, a longo prazo produzir um conjunto de mais-valias geradoras de valor para si mesmos e também para a organização, à qual estão vinculados.

Estas mais-valias podem ser reveladas de diferentes formas. Através do nosso estudo conseguimos destacar o papel de algumas, tais como o desempenho de tarefas, a qualidade do trabalho produzido, a melhoria da sua produtividade e a satisfação no trabalho. Estes aspetos irão permitir uma diferenciação perante os elementos de outras organizações, distintos e externos, à organização em que os mesmos se encontram. Também se pode presumir que o facto de os trabalhadores se sentirem satisfeitos no local onde desempenham as suas funções, bem como terem outras capacidades entretanto adquiridas, lhes permite o desenvolvimento das suas tarefas de uma melhor forma, influenciando a sua empregabilidade e permanência na organização.

Outro aspeto que surge na teoria indicada é o carácter insubstituível de estes recursos. No que diz respeito a este ponto, de acordo com os dados obtidos verificámos uma opinião ampla, ao redor de quase 62% dos inquiridos, apoiando a contribuição do conhecimento como um elemento que torna mais difícil a substituição dos empregados,

levando assim a uma maior relação de pertença dos mesmos na organização e por consequência a uma maior dificuldade de imitação por parte das organizações concorrentes. Todos estes aspetos observados suportam a visão e importância da teoria dos Recursos e Capacidades, que permanece vigente na atualidade como é referido por Hart e Dowell (2010) e por Barney et al. (2011), e que se pode verificar na investigação realizada.

Portanto, a investigação põe em relevo a importância do conhecimento nas organizações e na própria sociedade, procedente do seu papel na denominada sociedade do futuro, na linha de pensamento de Drucker (1996 y 1999). Alude também ao facto da educação se converter no centro da sociedade do conhecimento assim como faz referência à existência de um novo tipo de empregado designado como o trabalhador do conhecimento, sendo um recurso flexível, com predisposição para a mudança tanto de mentalidade, como de atitudes e valores. O trabalho deste individuo estará baseado em aspetos intangíveis, ou seja, essencialmente na aprendizagem e na experiência, o que implica que o conhecimento é um fator determinante devendo ser alcançado em qualquer momento e mantido ao longo do tempo (Carvalho, 2004; Agostinho, 2006, Wan et al., 2011).

Como **conclusão geral** podemos destacar o papel estratégico da **RS** interna nas organizações a partir da sua contribuição para a performance e **desempenho** dos seus trabalhadores. Neste sentido, a investigação permite-nos verificar que a perceção da importância atribuída ao desenvolvimento de práticas de **formação** nas empresas, a partir dos seus efeitos nos recursos humanos, é influenciada positivamente pela adoção de práticas empresariais de **RS**, e de esta maneira pode potenciar uma influência determinante no **desempenho** empresarial.

Assim, reconhecemos o papel da **formação** como uma prática interna **socialmente responsável** das organizações, sendo um instrumento condutor do crescimento sustentável das mesmas.

## 8.2. Limitações e futuras linhas de investigação

No trabalho desenvolvido foi analisada a relação e o efeito das práticas de **RS** nas suas três vertentes, económica, social e ambiental, assim como o desempenho específico das empresas do sector turístico, nomeadamente dos estabelecimentos hoteleiros classificados de três a cinco estrelas.

Por outro lado, encontrámos durante a investigação algumas limitações que afetam e condicionam a análise e por conseguinte os resultados obtidos, as quais nos iremos referir de seguida:

O estudo realizado é baseado num conjunto de opiniões e perceções de diferentes elementos das organizações, resultando assim num conjunto de avaliações subjetivas por parte de este grupo de elementos que responderam ao estudo, o que corresponde a uma primeira limitação.

Outra limitação que encontrámos relaciona-se com o uso, neste estudo, de um conjunto de dados de organizações com características diferentes, ou seja, os estabelecimentos hoteleiros estudados têm diferentes classificações (três a cinco estrelas) determinando por isso diferenças organizacionais. Apesar de este facto foi dado um tratamento uniforme aos mesmos.

Também os dados utilizados no estudo referem-se a um momento particular no tempo, ou seja 2010 e não a um período temporal mais alargado. Assim, o facto de não fazermos uma análise temporal também nos limita a investigação.

Outra limitação é referente às escalas utilizadas e aos elementos das mesmas. Estas foram criadas tendo como fonte outras investigações (Davis, 1973; Fornell et al., 1996; Brilman, 2000; Maignan y Ferrell, 2000; Cacioppe et al., 2007; Figueiredo, 2008; Kirkpatrick e Kirkpatrick, 2008; Turkey, 2009) embora não tenham sido ainda validadas por outros estudos realizados. Esperamos que a futura publicação dos nossos resultados e o uso que posteriores investigações possam fazer da escala e dos resultados apoiem os itens considerados.

Com base nas limitações expostas anteriormente, apresentamos algumas sugestões para trabalhos futuros a realizar:

Em primeiro lugar, sugere-se o uso em futuras investigações de outros tipos de formas de medição, bem como aplicar este tipo de investigação a outros setores de atividade, permitindo de este modo ampliar a aplicabilidade e identificação de diferenças mais relevantes entre eles.

Em segundo lugar, também se sugere a análise do comportamento de determinados tipos de organização, tendo em conta as suas características distintivas, observação que deverá prolongar-se durante um certo período de tempo.

Seria interessante fazer uma reflexão e análise mais profunda sobre os indicadores do constructo da importância atribuída às práticas de formação. Os mesmos poderiam ser considerados não como indicadores mas sim como constructos, verificando e medindo a sua influência na organização.

Outro aspeto identificado e interessante a investigar é a possível influência da adoção de normas específicas de **RS** e o desempenho, não apenas dos empregados das empresas, mas também da própria empresa, podendo este tipo de relação ser ampliado a diversas empresas de diferentes sectores.

Também pode ser importante analisar em que tipo de estabelecimentos hoteleiros existe uma maior receptividade para a promoção de práticas de **RS** e em quais existe um maior desenvolvimento e retorno das práticas de **formação**.

Relacionado com o tema do trabalho que se apresenta poderá também ser relevante verificar o impacto da formação em áreas distintas, ou seja, pode ser interessante demonstrar em futuras investigações em que medida o desenvolvimento de formação na área específica da **RS**, exercerá influência na organização. De seguida, poderíamos realizar a quantificação ou comparação dos resultados obtidos com outras práticas de **RS**.

Outro aspeto interessante seria o de verificar em que medida a existência de determinados fundos comunitários podem influenciar as organizações a envolver os seus empregados em ações de **formação** e a obter determinados benefícios por este facto.

Por último, tendo em conta certos aspetos exógenos à organização, pode ser também interessante estudar os impactos e influências de uma atuação governamental ativa alinhada com a RS na atuação empresarial, à semelhança com a Lei Laboral portuguesa 7/2009<sup>115</sup>, assim como com a Lei espanhola 15/2010 de Responsabilidade Social empresarial da Extremadura<sup>116</sup>.

---

<sup>115</sup> Disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2009/02/03000/0092601029.pdf> - último acesso em 30.06.2011.

<sup>116</sup> Disponível em: <http://doe.juntaex.es/pdfs/doe/2010/2390O/10010017.pdf> - último acesso em 30.06.2011.

# **BIBLIOGRAFÍA**

- Aghion, P. y Howitt, P. (2009). *The Economics of Growth*. Cambridge, The MIT Press.
- Agostinho, A. (2006). "A Sociedade e o trabalhador do conhecimento do século XXI em Portugal". *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 42: 1-13.
- Aguinis, H., y Kraiger, K. (2009). "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society". *The Annual Review of Psychology*, 60: 451-474.
- Almeida, A. (2007). "Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal". *Revista de Ciências Sociais da Educação*, 2: 51-58.
- Alves, N. (2007). "E se a melhoria da empregabilidade dos jovens escondesse novas formas de desigualdade social?". *Revista de Ciências da Educação*, 2: 59-68.
- Allouche, J. y Laroche, P. (2005). "A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57: 18-41.
- Anderson, J. y Frankle, A. (1980). "Voluntary Social Reporting: An Iso-Beta Portefolio Analysis". *The Accounting Review*, 55(3): 467-79.
- Andrade, A. (2005). "A formulação de estratégias a partir do enfoque externo e interno". Disponible en Julio de 2007 desde [http://www.noticenter.com.br/adm\\_mkt/edicao08/081505\\_estrategia.htm](http://www.noticenter.com.br/adm_mkt/edicao08/081505_estrategia.htm).
- Angulo, J. (2002). *La Tesis Doctoral – Planificación y Ejecución de un trabajo de investigación en Contabilidad y Finanzas*. Madrid, AECA.
- Apolinário, J. (2010). "Pessoas, trabalho e funções – Reflexões fundamentais sobre a política de recursos humanos". Disponible en Diciembre de 2010 desde [http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2010/DIRIGIR\\_111.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2010/DIRIGIR_111.pdf).
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I. y Sanz-Valle, R. (2003). "Effects of training on Business results". *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6): 956-980.
- Argenti, J. (1997). "Stakeholders: the case against, brief case". *Long Range Planning*, 30(3): 442-445.
- Arnold, T., Fang, E. y Palmatier, R. (2011). "The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2): 234-251.

- Ashton, R. (2005). "Intellectual capital and value creation: a review". *Journal of Accounting Literature*, 24: 53-134.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2004). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2006). La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2007). Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa. Madrid.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2010). Normalización de la Información sobre Responsabilidad Social Corporativa. Madrid.
- Atkinson, A., Waterhouse, J. y Wells, R. (1997). "A Stakeholder approach to strategic performance measurement". *Sloan Management Review*, 38(3): 25-37.
- Aupperle, K. (1984). "An Empirical Measure of Corporate Social Orientation". *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 6: 27-54.
- Aupperle, K., Carroll, A. y Hatfield, J. (1985). "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability". *Academy of Management Journal*, 28(2): 446-463.
- Avci, U., Madanoglu, M. y Okumus, F. (2011). "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country". *Tourism Management*, 32(1): 147-157.
- Azevedo, J. y Goes, J. (2006). "Relatório de Educação Básica e Secundária 2006". Disponible en Marzo de 2008 desde [www.compromissoportugal.pt](http://www.compromissoportugal.pt).
- Bachelard, G. (2006). A Formação do Espírito Científico – Contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Lisboa, Dinalivro.
- Bagozzi, R., Yi, Y. y Phillips, L. (1991). "Assessing Construct Validity in Organizational Research". *Administrative Science Quarterly*, 36(3): 421-458.
- Ballot, G., Fakhfakh, F. y Taymaz, E. (2001). "Who benefits from training and R&D? The firm or the workers?". *British Journal of Industrial Relations*, 44(3): 473-495.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J., Ketchen, D. y Wright, M. (2011). "The future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?". *Journal of Management*, 37(5): 1299-1315.

- Barrett, A. y O'Connell, P. (2001). "Does Training Generally Work? The Returns to Incompany Training". *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3): 647-675.
- Bassi, L., Ludwig, J., Mc Murrer, D. y Van Buren, M. (2002). "Profiting from learning: firm-level effects of training investments and market implications". *Singapore Management Review*, 24(3): 61-76.
- Bayo, M. y Merino, D. (2002). "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12: 227-246.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. y Moneva, J. (2008). "Corporate Social Responsibility Reporting and Reputation Risk Management". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21: 337-361.
- Becchetti, L., Giacomo, S. y Pinnacchio, D. (2005). "Corporate social responsibility and corporate performance: Evidence from a panel of US listed companies". *Centre for International Studies on Economic Growth*. University of Rome Tor Vergata. Working paper n.º 78.
- Becker, G. (1964). Human Capital. Columbia, University Press, New York.
- Becker, G. (1967). Human Capital and personal distribution of income: An Analytical approach. Michigan, University of Michigan Press.
- Bell, J. (1997). Como realizar um projecto de investigação. Lisboa, Gradiva Publicações.
- Bernthal, P. y Wellins, R. (2006). "Trends in leader development and succession". *Human Resource Planning*, 29(2): 31-40.
- Black, S. y Lynch, L. (1996). "Human Capital Investments and Productivity". *American Economic Review*, 86(2): 263-267.
- Blundell, R., Dearden, L. Meghir, C. y Sianesi, B. (1999). "Human Capital Investment: The returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy", *Fiscal Studies*, 20(1): 1-23.
- Bollen, K. (1989). A structural equation with latent variables. New York, Wiley.
- Boon, M. y Eijken, B. (1997). Employee training and productivity in Dutch manufacturing firms. Mimeo.
- Bougie, R., Pieters, R. y Zeelenberg, M. (2003). "Angry customers don't come back, they get back: the experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4): 377-393.

- Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York, Harper & Row.
- Branco, M. y Rodrigues, L. (2007). "Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(1): 5-15.
- Brilman, J. (2000). As melhores práticas de Gestão. Lisboa. Sílabo.
- Brown, T. y Dacin, P. (1997). "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*, 61(1): 68-84.
- Browne, M. y Shapiro, A. (1988). "Robustness of normal theory methods in the analysis of linear latent variate models". *British Journal of Mathematic Statistic Psychology*, 41(2): 193-208.
- Buckley, R. y Caple, J. (1991). La formación: teoría y práctica. Diaz de Santos. Madrid.
- Buckley, R. y Caple, J. (2007). The Theory & Practice of Training. London, Kogan Page Publishers.
- Bueno, E. (1998). Medición del capital intelectual: modelo Intellect. Madrid, Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Bulut, C. y Culha, O. (2010). "The effects of organizational training on organizational commitment". *International Journal of Training and Development*, 14(4): 309-322.
- Buller, P. y McEvoy, G. (2012). "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight". *Human Resource Management Review*, 22(1): 43-56.
- Burdett, K., Carrillo-Tudela, C. y Coles, M. (2011). "Human Capital Accumulation and Labor Market Equilibrium". *International Economic Review*, 52(3): 657-676.
- Byrne, B. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS. Ontario, University of Ottawa.
- Caballero, G. (2001). La dirección integradora de los Stakeholders. XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica. Cáceres, 24-35.
- Cacioppe, R., Forster, N. y Fox, M. (2007). "A Survey of Managers Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may affect Companies Success". *Journal of Business Ethics*, 82(3): 681-700.
- Cámara de la Fuente, M. y Castilla Polo, F. (2005). "Hacia la construcción de modelos de capital intelectual en industrias tradicionales: El caso de las almazaras jiennenses". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46: 191-211.

- Campana, A, Tavares, M. y Silva, D. (2009). “Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física”. *Motricidade - Fundação Técnica e Científica do Desporto*, 5(4): 59-80.
- Campbell, A. (1997). “Stakeholders: the case in favour”. *Long Range Planning*, 30(3): 446-449.
- Canton, E. (2007). “Social returns to education: Macro-evidence”. *De Economist*, 155(4): 449-468.
- Cardon, M. y Stevens, C. (2004). “Managing human resources in small organizations: What do we know?”. *Human Resource Management Review*, 14(3): 295-323.
- Carlaw, K. y Lipsey, R. (2003). “Productivity, Technology and Economic Growth: What is the Relationship?”. *Journal of Economic Surveys*, 17(3): 457-495.
- Carmeli, A. y Schaubroeck, J. (2005). “How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations”. *Human Resource Management*, 44(4): 391-412.
- Carroll, A. (1979). “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll, A. y Shabana, K. (2010). “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice”. *International Journal of Management Review*, 12(1): 85-105.
- Carvalho, C., Meguro, D. y Miranda, L. (2007). “Responsabilidade Social Corporativa – Da estratégia à acção, como a RSC pode gerar vantagem competitiva – Estudo do caso Unilever”. Disponible en Marzo de 2008 desde <http://www.fundacaofia.com.br/profuturo/Uploads/Documents/Documentos/RespSocCorp-Unilever-C6.pdf>.
- Carvalho, J. (1990). O Balanço Social da Empresa – Uma abordagem sistémica. Lisboa, Editorial Minerva.
- Carvalho, J., Albuquerque, L., Holanda, F. y Pereira, J. (2008). “Medição do desempenho empresarial: um estudo nas organizações do setor salineiro no estado do rio grande do norte”. *Contabilidade Gerencial*, 195.
- Carvalho, S. (2004). A importância da formação dos recursos humanos no turismo. BMU - Universidade do Minho. Disponible en Abril de 2010 desde <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2678>.

- Casanova, F. (2003). “Formación profesional, productividad y trabajo decente”. *Boletín Cinterfor*, 153: 29-54.
- Castilla Pollo, F. y Gallardo Vázquez, D. (2006). “El estado de la gestión de intangibles dentro de grandes empresas españolas. Especial referencia al ámbito andaluz y extremeño”. *Instituto de Análisis de Intangibles*, 39-64.
- Castilla Polo, F. y Gallardo Vázquez, D. (2008). “Social information within the intellectual capital report”. *Journal of International Management*, 14: 353-363.
- Castilla, A. (2005). “El futuro de la RSC reflejará la Salud de la Sociedad: Ponderando la evolución de la RSC”. Alianza Global Jus Semper, Disponible en Maio de 2011 desde <http://www.jussemper.org/Inicio/Resources/FuturoRSCReflejoSoc.pdf>.
- Centro de Información Europea Jacques Delors, CIEJD (2007). “Crescimento e Emprego – Juntos a trabalhar pela Europa do futuro”. Disponible en Julio de 2007 desde <http://www.ciejd.pt>.
- Clarkson, M. (1995). “A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance”. *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Cochran, P. y Wood, R. (1984). “Corporate Social Responsibility and Financial Performance”. *Academy of Management Journal*, 27(1): 42-56.
- Coff, R. y Lee, P. (2003). “Insider trading as a vehicle to appropriate rent from R&D”. *Strategic Management Journal*, 24: 183-190.
- Coffey, B. y Fryxell, G. (1991). “Institutional Ownership of Stock and Dimensions of Corporate Social Performance: An Empirical Examination”. *Journal of Business Ethics*, 10: 437-444.
- Collier, W., Green, F., Kim, Y. y Peirson, J. (2011). “Education, Training and Economic Performance: Evidence from Establishment Survival Data”. *Journal of Labor Research*, 32(4): 336-361.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2000). COM(2000)0379 final, Comunicação relativa à Agenda de Política Social. Bruxelas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001a). COM(2001)0264 – Desenvolvimento sustentável na Europa para um mundo melhor: Estratégia da União Europeia em favor do desenvolvimento sustentável. Bruxelas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001b). COM(2001)0366 – Libro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas.

- Comisión de las Comunidades Europeas (2002a). COM(2002)0118, Comunicação da Comissão relativa à Adaptação das transformações do trabalho e da sociedade: uma nova estratégia comunitária de saúde e segurança 2002-2006. Bruxelas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002b). COM(2002)0347, Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. Bruxelas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002c). COM(2002)72, Comunicação da Comissão relativa ao Plano de Acção da Comissão para as Competências e a Mobilidade. Bruxelas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2005a). COM(2005)24 final, Comunicação da Comissão – Trabalhando juntos para o crescimento e o emprego. Um novo começo para a estratégia de Lisboa. Bruxelas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2005b). COM(2005)33 final, Comunicação da Comissão relativa à Agenda Social 2005 - 2010. Bruxelas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2006). COM(2006)136, Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas. Bruxelas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2007). COM(2007)666, Aumentar o crescimento da produtividade: principais mensagens do relatório de 2007 sobre a competitividade europeia. Bruxelas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2010a). COM(2010) 2020, Europa 2020 Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Bruxelas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2010b). COM (2010) 352, Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe. Bruxelas.
- Consejo Europeo de Lisboa, CEL (2000). "Conclusões da Presidência – Conselho Europeu de Lisboa de 23, 24 de Março de 2000". Disponible en Julio de 2007 desde [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.p0.htm](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.p0.htm).
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha, S., Woods, A. y Wallace, J. (2008). "Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise". *Journal of Business Ethics*, 81(2): 355-370.
- Correa, E. (2004). "Responsabilidad Social Corporativa en America Latina: una visión empresarial". *MedioAmbiental y Desarrollo*, 85: 16-17.

- Chen, C. y Delmas, M. (2011). "Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective". *Production and Operations Management*, 20(6): 789-804.
- Chen, K. y Metcalf, R. (1980). "The Relationship Between Pollution Control Record and Financial Indicators Revisited". *The Accounting Review*, 55(1): 168-177.
- Chiavenato, I. (2004). Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2006). Administração – Teoria, Processo e Prática. São Paulo, McGraw Hill.
- Danvila, V. (2004). La Generación de Capital Humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- Danvila, V. y Sastre, M. (2005). "Problemas y propuestas de medición de la formación en la empresa". *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15: 27-45.
- Davenport, T. (2007). Capital Humano – Criando vantagens competitivas através das pessoas. Lisboa, Editora Planeta DeAgostini.
- Davidson, W. y Worrell, D. (1988). "The Impact of Announcements of Corporate Illegality on Shareholder Returns". *Academy of Management Journal*, 31(1): 195-200.
- Davidson, W., Chandy, P. y Cross, M. (1987). "Large Losses, Risk Management and Stock Returns in the Airline Industry". *Journal of Risk and Insurance*, 54(1): 162-172.
- Davis, K. (1973). "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities". *Academy of Management Journal*, 16(1): 312-322.
- Dawkins, J. y Lewis, S. (2003). "CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy". *Journal of Business Ethics*, 44(2): 185-193.
- Dean, K. (1998). "The Chicken and the Egg Revisited: Ties between Corporate Social Performance and the Financial Bottom Line". *Academy of Management Executive*, 12(2): 99-100.
- Dearden, L., Reed, H. y Reenen, J. (2000). Who gains when workers train? Training and Corporate productivity in a panel of British industries. London, The institute for fiscal studies.

- Dearden, L., Reed, H. y Reenen, J. (2005). "The impact of training on productivity and wages: Evidence from British Panel Data". *Centre for Economic Performance, CEP - Discussion paper: 674*.
- Dentchev, A. (2004). "Corporate Social Performance as a Business Strategy". *Journal of Business Ethics*, 55(4): 395-410.
- Diamantopoulos, A. y Sigauw, J. (2000). Introducing Lisrel: a guide for the uninitiated. Londres, Sage Publications.
- Diario Oficial de la Comunidad Europea, JOCE (1997). "Tratado de Amesterdão. Jornal Oficial da Comunidade europeia, nº C 340". Disponible en Julio de 2007 desde <http://eur-lex.europa.eu/pt>.
- Dirección General de Empleo y Formación, DGEF (2001). "Terminologia de Formação Profissional". Disponible en Abril 2009 desde [http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc\\_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf](http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf).
- Dirección General de Estudios, Estadística y Planificación, DGEEP (2007). Estudo sobre o Retorno da Formação Profissional. Lisboa, Coleção Cogitum.
- Dockery, A. (2001). Training innovation and business performance – in analysis of the Business Longitudinal Survey. Kensington Park, NCVER – National Centre for Vocational Educational.
- D'Oliveira, T. (2005). Teses e Dissertações - Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos. Lisboa, Editora RH.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). "The Stakeholders Theory of the corporation: concept, evidence, implications". *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Dorado, E. y Sanz, Z. (2002). "Un análisis sectorial-regional de la productividad del trabajo en España". *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 12: 27-49.
- Drucker, P. (1993). Sociedade Pós-Capitalista. Lisboa, Difusão Cultural.
- Drucker, P. (1996). A Gestão numa época de grande mudança. Lisboa, Difusão Cultural.
- Drucker, P. (1999). "Os novos desafios". *HSM Management*, 12: 36-42.
- Drucker, P. (2000). "E assim começa o milénio". *HSM Management*, Edição Especial: 7-11.
- Drucker, P. (2006). "What Executives Should Remember". *Harvard Business Review*, 84(2): 144-152.

- Duarte, M. (2007). “A empresa sustentável como instrumento do desenvolvimento sustentável”. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 86: 56-59.
- Dubin, S. (1990). “Maintaining Competence through Updating”. *Maintaining Professional Competence*, 3: 9-43.
- Dunn, S., Seaker, R. y Waller, M. (1994). “Latent Variables in Business Logistics Research: Scale Development and Validation”. *Journal of Business Logistics*, 15: 145-172.
- Eckbo, B. (1983). “Horizontal Mergers, Collusion, and Stockholder Wealth”. *Journal of Financial Economics*, 11(1): 241-273.
- Económica, V. (2003). Código do Trabalho. Porto, Vida Económica.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). Capital Intelectual: descobrindo o valor real da sua empresa pela identificação dos seus valores internos. São Paulo, Makron Books.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford, Capstone Publishing.
- Espinosa, E. (2003). La Formación profesional en una economía moderna. Uruguai, Boletín Cinterfor.
- Ferreira, L. y Torres, M. (2005). “Contributo para a Revisão da Literatura sobre Produtividade no Âmbito da Economia Empresarial”. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP*, 17: 47-57.
- Figueira, M. (2005). Formação profissional e a produtividade no sector hoteleiro - Um problema para o desenvolvimento sustentável da Madeira. DGE, Universidade da Madeira.
- Figueiredo, M. (2007). “A avaliação da formação e o desempenho empresarial”. *Revista Dirigir*, 100: 13-15.
- Figueiredo, M. (2008). “O investimento na formação no contexto da avaliação do capital humano”. *Revista Formar*, 63: 30-33.
- Folloni, G. y Vittadini, G. (2010). “Human Capital Measurement: A Survey”. *Journal of Economic Surveys*, 24(2): 248-279.
- Fornell, C. (2000). “Performance Measurement, Past, Present and Future”. Congreso celebrado en Cambridge University. Inglaterra.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.

- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J. y Bryant, B. (1996). "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings". *Journal of Marketing*, 60(4): 7-18.
- Fornell, C., Rust., R. y Dekimpe, M. (2010). "The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth". *Journal of Marketing Research*, 47(1): 28-35.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. y Neely, A. (2007). "Towards a definition of a business performance measurement system". *International Journal of Operations Production Management*, 27(8): 784-801.
- Frederick, W. (1986). "Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs". *California Management Review*, 28(2): 126-141.
- Frederick, W. (1994). "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought". *Business and Society*, 33(2): 150-164.
- Frederick, W. (1998). "Moving to CSR4: What to Pack for the Trip". *Business and Society*, 37(1): 40-59.
- Freedman, M. y Jaggi, B. (1982). "Pollution Disclosures, Pollution Performance and Economic Performance". *Omega*, 10(2): 167-176.
- Freeman, R. (1984). Strategic Management. A Stakeholder Approach. Marshfield, Virginia.
- Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. Chicago, The University of Chicago Press.
- Frooman, J. (1999). "Stakeholder Influence Strategies". *Academy of Management Journal*, 24(2): 191-205.
- Fry, F., Keim, G. y Meiners, R. (1982). "Corporate Contributions: Altruistic or for Profit?". *Academy of Management Journal*, 25(1): 94-106.
- Fuente, F. y Estallo, G. (2006). "Un modelo para medir la Responsabilidad social corporativa en las empresas". *Partida Doble*, 183: 36-50.
- Fuentes-Castro, D. (2012). "Labour productivity and compensation of employees in Europe". *Applied Economics Letters*, 19(7): 689-693.
- Gallardo Vázquez, D. (2003). "El Capital Humano y su carácter intangible en el rendimiento empresarial". *Intangibles e Interdiscipliniedad*. España.
- Gallardo Vázquez, D. y Aguirre, R. (2003). "La creación de valor con acciones formativas en Caja España". *Revista Capital Humano*, 166: 54-64.

- Gallardo Vázquez, D. y Calamonte del Rio, F. (2002). Consideración de los Recursos Humanos como Activo Intangible en la contabilidad. Especial Referencia al Capital Intelectual. VIII Congresso de Contabilidade e Auditoria. Aveiro.
- Gallardo Vázquez, D. y Castilla Polo, F. (2005). “La actuación empresarial responsable y una nueva propuesta para su divulgación por las empresas”. *Revista de Contabilidad*, 8(16): 41-65.
- Gallardo Vázquez, D. y Castilla Polo, F. (2007). “Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa. Demandas sociales y recomendaciones políticas”. *Revista de Empresa*, 19: 66-80.
- Gallardo Vázquez, D. y Castilla Polo, F. (2012). “Diseño de un sistema de comunicación eficaz para la responsabilidad social en pymes”. *Información Comercial Española*. Aceptado para su próxima publicación.
- Gallardo Vázquez, D., Jorge, F. y Seabra, F. (2010). “Responsabilidad Social y aspectos éticos en las organizaciones, un análisis de actitudes de los futuros gestores empresariales”. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 16: 1-26.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M., Martínez-Azúa, M. (2011). “Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la Responsabilidad Social Corporativa y otras variables estratégicas de la empresa”. XVI Congreso AECA – Nuevo. Granada.
- García, M. (2005). “Training and business performance: The Spanish case”. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9): 1691-1710.
- Garson, D. (1998). Structural Equation Modeling. North Caroline University. Disponible en Abril de 2010 en <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>.
- Garver, M. y Mentzer, J. (1999). “Employing Structural Equation Modeling to test for Construct Validity”. *Journal of Business Logistics*, 20: 33-57.
- Gates, S. y Langevin, P. (2010). “Human Capital measures, strategy, and performance: HR managers perceptions”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1): 111-131.
- Gauthier, B. (2003). Recherche Sociale: De la problématique à la collecte des données. Paris, Lusociência.
- Gazier, B. (1999). Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail. Paris.

- Ghebregiorgis, F. y Karsten, L. (2007). "Human resource management and performance in a developing country". *International Journal of Human Resource Management*, 18(2): 321-332.
- Global Reporting Initiative, GRI (2006). "Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade". Disponible en Marzo de 2010 en [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/gri\\_g3\\_portugues.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/gri_g3_portugues.pdf).
- Glover, R., Long, D. Haas, C. y Alemany, C. (1999). Return-on-Investment (ROI) Analysis of Education and Training in the Construction Industry. Under the Guidance of the Workforce Trust Team. Austin, Texas.
- Gosling, M. y Gonçalves, C. (2003). "Modelagem por Equações Estruturais: Conceitos e Aplicações". *Revista de Administração FACES Journal*, 2(2): 83-95.
- Grant, R. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33: 114-135.
- Grant, R. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid, Civitas.
- Griffin, J. y Mahon, J. (1997). "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate". *Business and Society*, 36(1): 5-31.
- Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing - a customer relationship management approach. Chichester, Wiley.
- Groot, S. (2003). Kenis in uitvoering: werkboek kennismanagement. Rotterdam, Essentials.
- Gujarati, D. (2000). Econometria Básica. São Paulo, Makron Books.
- Hagedorn, M. y Manovskii, I. (2011). "Productivity and the Labour Market: Co-Movement over the Business Cycle". *International Economic Review*, 52(3): 603-619.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, C. (1998). Multivariate data analysis. New Jersey, Prentice Hall.
- Harrison, J. y Freeman, R. (1999). "Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives". *Academy of Management Journal*, 42(5): 479-485.
- Hart, S. y Ahuja, G. (1994). "Does it Pay to be Green?". Paper presentado en la National meetings of the Academy of Management, Dallas. Texas.
- Hart, S. y Dowell, G. (2010). "A Natural-Resource-Based View of the firm: Fifteen Years After". *Journal of Management*, 37(5): 1464-1479.

- Hill, C., Kelley, P. y Agle, B. (1990). "An Empirical Examination of the Determinants of OSHA Violations". *Proceedings of the International Associations for Business and Society*, 402-412.
- Holman, W., New, J. y Singer, D. (1990). "The Impact of Corporate Social Responsiveness on Shareholder Wealth". *Corporation and Society Research: Studies in Theory and Measurement*, 265-279.
- Hsieh, N. (2009). "Does Global Business have a responsibility to promote just institutions?". *Business Ethics Quarterly*, 19(2): 251-273.
- Huff, L. y Kelley, L. (2003). "Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study". *Organizational Science*, 14(1): 81-90.
- Ingram, R. y Frazier, K. (1980). "Environmental Performance and Corporate Disclosure". *Journal of Accounting Research*, 18(2): 614-621.
- Instituto Nacional de Estadística, INE. (2011). Estatísticas do Turismo 2010. Lisboa. INE. Disponible en Julio de 2011 desde [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=122844488&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=122844488&PUBLICACOESmodo=2).
- Instituto para la Calidad en la Formación (2004). Guia Metodológico – Formação para Inclusão. Lisboa.
- International Business Leaders Forum, IBLF (2003). "Responsible Growth", Disponible en Outubro de 2007 desde <http://www.iblf.org>.
- Iriondo, J., Albert, J. y Escudero, A. (2003). "Structural equation modelling: an alternative for assessing causal relationships in threatened plant populations". *Biological Conservation*, 113: 367-377.
- Ittner, C. y Larcker, D. (2003). "Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement". *Harvard Business Review*, November, 88-95.
- Jarrell, G. y Peltzman, S. (1985). "The Impact of Product Recalls on the Wealth of Sellers". *Journal of Political Economy*, 93(3): 512-536.
- Jensen, T. y Sandström, J. (2011). "Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsibility". *Organization Studies*, 32(4): 473-488.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. Madrid. Prentice Hall.
- Johnson, R. y Greening, D. (1994). "Relationships Between Corporate Social Performance, Financial Performance, and Firm Governance". Best Paper Proceedings of the Academy of Management, 314-318.

- Jöreskog, K. (1973). "A general method for estimating a linear structural equation system". *Structural Equation Models in the Social Science*, 85-112.
- Jöreskog, K. (1977). "Structural equation models in the social sciences. Specification, Estimation and testing". *Applications of Statistics*, 265-287.
- Jöreskog, K. y Sörbom, D. (1982). "Recent developments in structural equation modeling". *Journal of Marketing Research*, 19: 404-416.
- Jorge, F. (2006a). "Gestão de Recursos Humanos e Ética num Contexto de Inovação Tecnológica – Análise Comparativa entre dois contextos culturais diferenciados". *Revista Economia e Sociologia*, 81: 187-202.
- Jorge, F. (2006b). "Um modelo de Gestão pela Cultura Ética – Contributo para a Construção da Sustentabilidade Organizacional", *Economia com Compromisso*, Ed. Coord. Manuel Branco, Conceição Rego e Leonor Carvalho, Évora.
- Jorge, F. (2008). "Responsabilidade Social sob a Perspetiva Portuguesa", *Praticas de Responsabilidade Social no Alentejo e na Extremadura – Síntese do Estudo, Observatório Social do Alentejo – Coord. Carlos Alberto Silva, Ed. Fundação Eugénio de Almeida*.
- Jorge, F., Seabra, F. y Gallardo Vázquez, D. (2007). A perceção e motivação dos alunos de ciências empresariais e de ciências económicas sobre as temáticas da Ética Empresarial e Responsabilidade Social das Organizações. XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones – El Buen Gobierno de las Organizaciones. IESE Business School.Barcelona.
- Jorge, F., Seabra, F., Rodrigues, J. y Mata, C. (2006). A Responsabilidade Social nas Pequenas e Médias Empresas portuguesas – O papel do empresário e o desempenho das empresas. Um estudo exploratório. XIV Congreso Nacional de Ética, Economía y Dirección. EBEN. Valencia.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). "The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, January-February, 72-79.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1993). "Putting the Balance Scorecard to work". *Harvard Business Review*, September-October, 2-16.
- Kedia, B. y Kuntz, E. (1981). "The Context of Social Performance: An Empiric Study of Texas Banks". *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 3: 133-154.
- Keller, E. y Fay, B. (2009). "The Role of Advertising in Word of Mouth". *Journal of Advertising Research*, 49(2): 154-158.

- Kelloway, E. (1998). Using Lisrel for structural equation modeling: a researcher guide. USA, Sage Publications.
- Kemper, A. y Martin, R. (2010). “After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories”. *European Management Review*, 7(4): 229-239.
- Kennerley, M. y Neely, A. (2003). “Measuring performance in a changing business environment”. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2): 213-221.
- Keyton, J., Anderson, K. y Soliz, J. (2006). “Communication at the crossroads: investigation of structural equation modelling”. The University of Kansas. Disponible en Noviembre de 2010 desde <http://www.people.ku.edu/~jkeyton/CSCASEMout.pdf>.
- Kirkpatrick, D. (1959). “Techniques for evaluating training programs”. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13(11): 3-9.
- Kirkpatrick, D. (1996). “Great ideas revisited: techniques for evaluating training”. *Training & Development*, 50(1): 54-59.
- Kirkpatrick, D. y Kirkpatrick, J. (2008). Evaluating Training Programs: The Four Levels. BK.
- Kline, R. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York, Guilford.
- Kotler, P. (2007). Marketing Management. New Jersey. Prentice Hall.
- Kraemer, M. (2005). “Responsabilidade Social Corporativa como estratégia para o Desenvolvimento Sustentável”, Disponible en Noviembre de 2009 desde <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/responsocial.htm>.
- Kuckulenz, A. y Zwick, T. (2003). The impact of training on earnings – Differences between Participant Groups and Training Forms. Centre for European Economic Research.
- La Alianza Global Jus Semper, JSGA (2006). “Dossier RSC”, Disponible en Marzo de 2008 desde [http://www.jussemper.org/Inicio/Index\\_castellano.html](http://www.jussemper.org/Inicio/Index_castellano.html).
- Laplagne, P. y Bensted, L. (1999). The Role of Training and Innovation in Workplace Performance. Commision Staff Research Paper. Canberra, AusInfo.
- Larrinaga, C., Moneva, J., Llena, F., Carrasco, F. y Correa, C. (2002). “Accountability and accounting regulation: The case of the Spanish environmental disclosure standard”. *European Accounting Review*, 11(4): 723-740.

- Lau, R. y Cobb, A. (2010). "Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange". *Journal of Organizational Behavior*, 31(6): 898-907.
- Law, R. (2004). "Initially Testing an Improved Extrapolative Hotel Room Occupancy Rate Forecasting Technique". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16(2): 71-77.
- Leão, M. (2003). A Responsabilidade Social da Empresa e a Formação. Lisboa, Caderno Temático PRONACI. AEP – Associação Empresarial de Portugal.
- Lee, M. (2008). "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead". *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 85-105.
- Leisinger, K. (1995). "Sustainable Development: A Common Challenge for North and South". *Sustainable Development: A Common Challenge for North and South*, 158: 27-64.
- Lenzi, C. (2007). "Democracia, justiça e cultura política da sustentabilidade". Disponible en Septiembre de 2010 desde <http://www.smecc.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-etica/Webartigos/democracia,%20justica%20e%20cultura%20politica%20de%20sustentabilidade.pdf>.
- Lerner, L. y Fryxell, G. (1988). "An Empirical Study of the Predictors of Corporate Social Performance: A Multi-Dimensional Analysis". *Journal of Business Ethics*, 7: 951-959.
- Lima, E. y Corrar, L. (2006). "Comparação de desempenho entre as melhores e maiores apontadas como melhores para trabalhar". Disponible en Septiembre de 2010 desde <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/157.pdf>.
- Lizcano, J. (2007). Situación Actual y Tendências de la RSC en España. Curso de Verano Radiografía de La Responsabilidad Social Corporativa en España y Portugal. Implicaciones en el Espacio Europeo de Educación Superior. Badajoz.
- Lopes, A. (2005). As consequências da formação sobre a produtividade: uma análise microeconómica com base no Balanço Social. Coimbra.
- López, C. y Meroño, A. (2010). "Condicionan las características estructurales de la empresa su estrategia de gestión del conocimiento?". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1: 69-86.

- Losa, N. (2002). "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas". *Cuadernos de Gestión*, 332: 65-90.
- Ludícibus, S., Eliseu, G. y Ernesto, R. (2000). Manual de contabilidade das sociedades por ações. São Paulo, Atlas.
- Llena, F., Moneva, J. y Hernandez, B. (2007). "Environmental disclosures and compulsory accounting standards: the case of Spanish Annual Reports". *Business, Strategy and the Environment*, 16: 50-63.
- Mackey, A., Mackey, T. y Barney, J. (2007). "Corporate Social Responsibility and firm performance: Investor preferences and Corporate Strategies". *Academy of Management Review*, 32(3): 817-835.
- Maclean, R. y Ordonez, V. (2007). "Work, skills, development for employability and education for sustainable development". *Educational Research for Policy and Practice*, 6(2): 123-140.
- Maignan, F. y Ferrell, C. (2000). "Measuring Corporate Citizenship in two Countries: The Case of the United States and France". *Journal of Business Ethics*, 23: 283-297.
- Marcus, A. y Goodman, B. (1986). "Compliance and Performance; Toward a Contingency Theory". *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 8:193-221.
- Margolis, J. y Walsh J. (2003). "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 268-305.
- Markey, R., Reichheld, F. y Dullweber, A. (2009). "Closing the Customer Feedback Loop". *Harvard Business Review*, December: 43-47.
- Maroto, C. y Urbina, M. (2000). "La Teoría de Recursos y Capacidades y la gestión del conocimiento". Disponible en Julio de 2007, desde <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
- Marques, L. (2008). Validação de um modelo de lealdade do estudante com base na qualidade do relacionamento. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Porto Alegre.
- Marques, M. y Teixeira, C. (2008). "A Responsabilidade Social das Empresas e o Desempenho Organizacional". *Polytechnical Studies Review*, 10: 149-164.
- Marrewijk, M. y Timmers, J. (2003). "Human Capital Management: New Possibilities in People Management". *Journal of Business Ethics*, 44: 171-184.

- Martins, J. (2006). Os modelos de Capital Intlectual e a informação de Responsabilidade Social e Corporativa. Leiria, Curso de Doctorado.
- Mata, A., Güenagia, J., Rodríguez, J. (2006). “Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos”. *Cuadernos de Gestión*, 6(1): 83-98.
- McGuire, J., Sundgren, A. and Schneeweis, T. (1988). “Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance”. *Academy of Management Journal*, 31(4): 854-872.
- Mcquaid, W. y Lindsay, C. (2005). “The concept of employability”. *Urban studies*, 42: 197-219.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2000). “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?”. *Strategic Management Journal*, 21(5): 603-609.
- Ministerio de Economía y Innovación, MEI (2004). “Plano Estratégico de Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Turismo, Reflexão Estratégica”. Disponible en Julio de 2007 desde <http://www.min-economia.pt/>.
- Miranda, L. y Silva, J. (2002). Medição de desempenho. Porto Alegre, Bookman.
- Misko, J. (2001). Getting to grips with Returns on Investment in Training. Kensington Park, NCVER – National Centre for Vocational Educational.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-887.
- Molloy, J., Chadwick, C., Ployhart, R. y Golden, S. (2011). “Making Intangibles Tangible in Tests of Resource-Based Theory: A Multidisciplinary Construct Validation Approach”. *Journal of Management*, 37(5): 1496-1518.
- Moneva, J. (2005). “Información sobre Responsabilidad Social Corporativa: Situación y Tendencias”. *Revista Asturiana de Economía*, 34: 43-67.
- Moneva, J. y Llena, F. (2000). “Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Spain”. *European Accounting Review*, 9: 7-29.
- Moneva, J. y Ortas, E. (2007a). “Desarrollo Sostenible e Información Corporativa – Evolución y situación actual”. *Economía Industrial*, 371: 151-154.
- Moneva, J. y Ortas, E. (2007b). “Información de sostenibilidad y performance financiera en el mercado español: especial referencia al sector financiero”. *Revista Vasca de Economía*, 66: 246-265.

- Moneva, J., Archel, P. y Correa, C. (2009). "GRI and camouflaging of corporate unsustainability". *Accounting Forum*, 30: 121-137.
- Moneva, J., Ortas, E. y Salvador, M. (2010). "Conditional volatility in sustainable and traditional stock Exchange indexes: analysis of the Spanish market". *Globalization, Competitiveness & Governability*, 4(2): 104-129.
- Morris, S., Rehbein, K., Hosseini, J. y Armacost, R. (1990). "Building a Profile of Socially Responsive Firms". *Proceedings of the International Associations for Business and Society*, 297-303.
- Morrós, J. y Martínez, I. (2005). Responsabilidad Social Corporativa, RSC. Madrid, FC Editorial.
- Morsing, M. y Schultz, M. (2006). "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies". *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 323-338.
- Mortal, A. (2007). Contabilidade de Gestão Lisboa, Editora Rei dos Livros.
- Mota, I., Pinto, M., Sá, J., Marques, V. y Ribeiro, J. (2002). "ENDS – Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável – 2005/2015". Disponible en Marzo de 2008 desde [http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/2D23430D-3202-4CC8-8DAC-30E508633158/0/ENDS\\_2004.pdf](http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/2D23430D-3202-4CC8-8DAC-30E508633158/0/ENDS_2004.pdf).
- Muller, C. (1999). "Modelos de avaliação do desempenho". Disponible en Marzo de 2008 desde [www.producao.ufrgs.br](http://www.producao.ufrgs.br).
- Navas, J. y Guerras, L. (1998). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Madrid, Civitas.
- Neely, A. y Bourne, M. (2003). "Why measurement initiatives fail". *Measuring Business Excellence*, 4(4): 3-7.
- Neely, A., Gregory, M. y Platts, K. (2005). "Performance measurement system design". *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12): 1228-1263.
- Newgren, K., Rasher, A., LaRoe, A. y Szabo, M. (1985). "Environmental Assessment and Corporate Performance: A Longitudinal Analysis Using Market-Determined Performance Measures". *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 7: 153-164.
- Nguyen, T., Truong, Q. y Buyens, D. (2010). "The relationship between training and firm performance: a literature review". *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1): 28-45.

- Obregón, I. (2003). “La integración de la Responsabilidad Social de la empresa en la definición de la estrategia empresarial”. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8:1-15.
- Observatorio de Empleo y Formación Profesional, OEFP (2000). *Investimento, Produtividade, Competitividade e Emprego – Evolução Sectorial*. Lisboa, OEFP.
- Ojasalo, K. (2003). “Customer Influence on Service Productivity”. *Advanced Management Journal*, 68(3): 14-19.
- Olavarriera, S. y Ellinger, A. (1997). “Resourced based theory and strategy logistics research”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27: 559-587.
- Oliveira, A., y Leone, R. (2008). “Investigação sobre medição de desempenho empresarial”, *Custos e Agronegócio online*, 4: 117-137.
- Ordiz, F. (2002). “Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción”. *Cuadernos de Economía y dirección de la Empresa*, 12: 247-266.
- Organización de las Naciones Unidas, ONU (2007). “Press Release OBV/637 SOC/4733 International Day of Cooperatives to Highlight Corporate Social Responsibility”. Disponible en Octubre de 2007 desde <http://www.un.org/News/Press/docs/2007/obv637.doc.htm>.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2004). “Recomendação sobre a Valorização dos Recursos Humanos R195-2004”. Disponible en Febrero de 2008 desde <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R195>.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2008). “Conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo”. Disponible en Janero de 2011 desde [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_125523.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_125523.pdf).
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2009). “Protecting people, promoting jobs”. Disponible en Enero de 2012 desde [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/meetingdocument/wcms\\_113996.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/meetingdocument/wcms_113996.pdf).
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2009). “Relatório sobre tendências mundiais de emprego 2009 – Global Employment Trends Report 2009”.

- Disponible en Febrero de 2009 desde [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_101461.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_101461.pdf).
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE (2001). Measuring productivity, measurement of aggregate and industry-level productivity growth. Paris, OCDE Manuals. Organisation for Economic Cooperation and Development.
- Orlitzky, M. (2001). “Does Firm Size Confound the Relationship between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance”. *Journal of Business Ethics*, 33(2): 167-180.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. y Rynes, S. (2003). “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis”. *Organization Studies*, 24(3): 403-441.
- Orpen, C. (1987). “The Attitudes of United States and South African Managers to Corporate Social Responsibility”. *Journal of Business Ethics*, 6(2): 89-96.
- Ortiz, R. y Carrillo, J. y Losa, N. (2006). “Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad”. *Cuadernos de Gestión*, 61(1): 63-80.
- Ostlund, L. (1977). “Attitudes of Managers Towards Corporate Social Responsibility”. *California Management Review*, 19 (4): 35-49.
- Paauwe, J. (2009). “HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects”. *Journal of Management Studies*, 46(1): 130-142.
- Pacheco, M. y Almeida, N. (2005). Aprender a gerir as organizações no século XXI. Lisboa. Coleção Gestão.
- Park, H., Thomas, S. y Tucker, R. (2005). “Benchmarking of Construction Productivity”. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(7): 772-778.
- Parry, K. y Proctor-Thomson, S. (2002). “Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings”. *Journal of Business Ethics*, 35(2): 75-97.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M. y Peck, H. (2003). Relationship Marketing for Competitive Advantage. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Peña, D. y Ruiz, V. (2002). El Capital Intelectual: Valoración y Medicón. Madrid, Prentice Hall.
- Pereira, A. (2006). SPSS - Guia Prático de utilização – análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia. Lisboa, Edições Sílabo.
- Peretti, J. (2004). Recursos Humanos. Lisboa, Edições Sílabo.

- Pérez, P. y Lapedra, R. (2002). La Formación – Dirección Estratégica de Personas. Buenos Aires, Prentice Hall.
- Perez, S., Montes, A. y Vázquez, J. (2004). “El aprendizaje organizativo como factor de competitividad en la empresa española”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(1): 15-29.
- Perin, M. y Sampaio, C. (2004). “Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance”. *California Management Review*, 44(3): 76-88.
- Pestana, M y Gageiro, J. (2005). Análise de dados para Ciências Sociais – A Complementariedade do SPSS. Lisboa, Edições Sílabo.
- Peteraf, M. (1993). “The cornerstones of competitive advantage. A resourced-based view”. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- Pfeffer, J. (1999). “Perigo: empresa tóxica”. *HSM Management*, 16: 116-120.
- Philips, J. (1994). Handbook of training evaluation and measurements methods. Texas, Gulf Publishing Company.
- Pine, R. y Phillips, P. (2005). “Performance comparisons of hotels in China”. *Hospitality Management*, 24(1): 57-73.
- Pineda, P. (1995). Auditoría de la formación. Barcelona, Gestión 2000.
- Pineda, P. (1998). “El reto de evaluar la formación en la empresa: herramientas y soluciones”. *Capital Humano*, 111: 32-36.
- Pinto, A. y Ribeiro, M. (2004). “Balanço Social: Avaliação de Informações fornecidas pelas empresas industriais situadas no estado de Santa Catarina”. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 36: 21-34.
- Ployhart, R. y Moliterno, T. (2011). “Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model”. *Academy of Management Review*, 36(1): 127-150.
- Porter, M. (1989). Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Porter, M. (2000). A nova era da estratégia. São Paulo. HSM Management, Edição Especial.
- Porter, M. (2002). Portuguese Competitiveness. Conferência de Novos Desafios da Competitividade. Lisboa, ICEP.
- Porter, M. y Kramer, M. (2002). “The competitive advantage of corporate philanthropy”. *Harvard Business Review*, December, 27-64.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). “The link between Competitive advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*, December, 1-15.

- Preston, L. y O'Bannon, D. (1997). "The Corporate Social\_Financial Performance Relationship". *Business and Society*, 38(1): 109-125.
- Programa Nacional de la Cualificación de las Jefaturas Intermedias (PRONACI) (2003). "A Responsabilidade Social da Empresa e a Formação". Disponible en Julio de 2007 desde [http://www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2003\\_A\\_Responsabilidade\\_Social\\_da\\_Empresa\\_e\\_a\\_Formacao.pdf](http://www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2003_A_Responsabilidade_Social_da_Empresa_e_a_Formacao.pdf).
- Pruitt, S. y Peterson, D. (1986). "Security Price Reactions Around Product Recall Announcements". *The Journal of Financial Research*, 9(2): 113-122.
- Quazi, A. y O'Brien, D. (2000). "An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, 25(1): 33-51.
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H. y Cardoso, C. (2007). Gestão Ética e Socialmente Responsável. Lisboa, RH Editores.
- Reinartz, W., Krafft, M. y Hoyer, W. (2004). "The customer relationship management processes: its measurement and impact on performance". *Journal of Marketing Research*, 41(3): 293-305.
- Reisinger, I. y Turner, L. (1999). "Structural Equation Modeling with Lisrel". *Tourism Management*, 20(1): 71-80.
- Riahi-Belkaoui, A. (1992). "Executive Compensation, Organizational Effectiveness, Social Performance and Firm Performance: An Empirical Investigation". *Journal of Business Finance and Accounting*, 19(1): 25-38.
- Richard, O. y Johnson, N. (2001). "Strategic human resource management effectiveness and firm performance". *International Journal of Human Resource Management*, 12(2): 299-310.
- Roberto, J. y Serrano, A. (2007). "As organizações económico-sociais e os seus stakeholders". *Economia Global e Gestão*, 12(2): 73-93.
- Robson, C. (1999). Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers. Oxford, Blackwell.
- Rodrigues, M. (1991). Competitividade e recursos humanos. Lisboa, D. Quixote.
- Rodríguez, Z. y González, L. (1996). "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(1): 73-92.

- Rodríguez, L. y Mosteiro, A. (2001). “La medición del retorno de la inversión en formación, dentro del marco de la nueva economía”. *Capital Humano*, 150: 30-34.
- Rojo, I. (2000). Dirección y gestión de empresas del sector turístico. Madrid, Pirámide.
- Roman, R., Hayibor, S. y Agle, B. (1999). “The Relationship between Social and Financial Performance”. *Business and Society*, 38(1): 109-125.
- Roos, G., Bainbridge, A. y Jacobson, K. (2001). “Intellectual capital analysis as a strategic tool”. *Strategic and Leadership Journal*, 29(4): 21-26.
- Ruf, B., Muralidhar, K., Brown, R., Janney, J. y Paul, K. (2001). “An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective”. *Journal of Business Ethics*, 32(2): 143-156.
- Rummler, G. y Brache, A. (1994). Melhores desempenhos das empresas. São Paulo, Makron Books.
- Russo, A. y Perrini, F. (2010). “Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CRS in Large Firms and SMEs”. *Journal of Business Ethics*, 91(2): 207-221.
- Saari, L. y Judge, T. (2004). “Employee attitudes and job satisfaction”. *Human Resource Management Review*, 43(4): 395-407.
- Salgueiro, J. y Carrión, G. (2008). Seminario de introducción a la técnica partial least squares para investigadores en Empresas Familiares. Universidad de Sevilla. Sevilla, Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
- Sánchez Hernández, M. (2008). Marketing interno para innovar en servicios. Madrid, Delta Publicaciones.
- Sánchez, R. y Cerdán, A. (2002). “Creación de Valor Empresarial a través del Capital Intelectual y La Gestión del Conocimiento”. *Revista Gestión*, 21: 18-24.
- Santos, M. y Silva, J. (2005). Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial. Oeiras, Editora Celta.
- Santos, M., Pereira, E. y Silva, J. (2006). Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal. Lisboa, Editora RH.
- Scherer, A. y Palazzo, G. (2011). “The new Political Role of Business in a Globalized World: A review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance and Democracy”. *Journal of Management Studies*, 48(4): 899-931.

- Schuler, R. y Jackson, S. (2005). "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective". *Management Review*, 16(1): 11-35.
- Schultz, M. y Morsing, M. (2006). "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies". *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 323-338.
- Schumacker, R. y Lomax, R. (2001). A beginner's guide to structural equation modelling. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.
- Seabra, F. y Jorge, F. (2010). "Referencial de Comportamiento Empresarial Ético: Estudio de Caso". XIV Encuentro Asociación Española de Contabilidad y Administración. Coimbra.
- Seixo, J. (2007). Gestão do Desempenho. Lisboa, Editora Lidel.
- Seppanen, R., Blomqvist, K. y Sundqvist, S. (2007). "Measuring inter-organizational trust: a critical review of the empirical research in 1990-2003". *Industrial Marketing Management*, 36(2): 249-265.
- Shane, P. y Spicer, B. (1983). "Market Response to Environmental Information Produced Outside the firm". *The Accounting Review*, 58(3): 521-538.
- Silva, D., Tavares, M. y Campana, A. (2009). "Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma abordagem estatística multivariada". *Motricidade – Fundação Técnica Científica do Desporto*, 5(4): 59-80.
- Silva, J. (2006). Modelagem de Equações Estruturais: apresentação de uma metodologia. Escola de Engenharia. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de Mestrado.
- Silvestre, A. (2007). Análise de Dados e Estatística Descritiva. Porto, Escolar Editora.
- Simões, A. y Cotrim, T. (2006). "Envelhecimento e trabalho 2006/2007". Disponible en Marzo de 2008 desde <http://www.universitas.pt>.
- Simpson, W. y Kohers, T. (2002). "The Link between Corporate Social and Finance Performance: Evidence from the Banking Industry". *Journal of Business Ethics*, 35(2): 97-109.
- Singhapakdi, A., Vitell, S., Rallapalli, K. y Kraft, K. (1996). "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development". *Journal of Business Ethics*, 15(11): 1131-1140.
- Sirgy, M. (2002). "Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics". *Journal of Business Ethics*, 35(3): 143-162.

- Soana, M. (2011). "The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector". *Journal of Business Ethics*, 104(1): 133-148.
- Soukiazis, E. (1999). Econometria. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.
- Sousa, A. (1999). Introdução à Gestão - Uma abordagem Sistémica. Lisboa, Verbo.
- Spencer, B. y Taylor, G. (1987). "A Within and Between Analysis of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance". *Akron Business and Economic Review*, 18(3): 7-18.
- Stanfield, K. (2002). Intangible Management: Tools for solving the Accounting and Management crisis. Londres, Academic Press.
- Stohl, C., Stohl, M. y Popova, L. (2009). "A new generation of Corporate Codes of Ethics". *Journal of Business Ethics*, 90(4): 607-622.
- Stolarick, K. (1997). IT Spending and Firm Productivity: Additional Evidence from the Manufacturing Sector. Carnegie Mellon University.
- Strachan, J., Smith, D. y Beedles, W. (1983). "The Price Reaction to (alleged) corporate crime". *The Financial Review*, 18(2): 121-132.
- Surroca, J., Tribó, J. y Waddock S. (2010). "Corporate Responsibility and Financial Performance: The role of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 31(5): 463-490.
- Svendsen, A. (1998). The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Tangen, S. (2005). "Demystifying productivity and performance". *International Journal of Productivity*, 54(1): 34-46.
- Tayles, M., Pike, R. y Sofian, S. (2007). "Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4): 522-548.
- Teixeira, S. (2005). Gestão das Organizações. Madrid, McGraw Hill.
- Thompson, B. (2006). Ten commandments of structural equation modelling. L.G. Grimm & P.R. Yarnold (Eds). Washington. American Psychological Association.
- Tschohl, J. y Franzmeier, S. (1996). A Satisfação do cliente. Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo, Makron Books.
- Turismo de Portugal (2009a). O Turismo na Economia – Indicadores de Actividade Turística e Económica em Portugal. Lisboa. Turismo de Portugal, I.P. Disponível en                    Octubre                    de                    2010                    desde

- <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Anexos/RELAT%C3%93RIOS%20CST%20-%202003%2009%2006%20-%20indicadores%20da%20actividade%20tur%C3%ADstica%20e%20econ%C3%B3mica%20em%20portugal.pdf>.
- Turismo de Portugal (2009b). Relatório de Sustentabilidade 2009 – Liderar o debate da sustentabilidade no Sector. Lisboa. Turismo de Portugal, I.P. Disponible en Octubre de 2010 desde <http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/destinos/destinosturísticos/Documents/RelatSustTurismo%2002072010%20FINAL.pdf>.
- Turismo de Portugal (2010). Os resultados do Turismo. Lisboa. Turismo de Portugal, I.P. Disponible en Maio de 2011 desde <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Pages/OsResultadosdoTurismo.aspx>.
- Turker, D. (2009). “Measuring Corporate Responsibility: A Scale Development Study”. *Journal of Business Ethics*, 85(4): 411-427.
- Unger, J., Rauch, A., Frese, M. y Rosenbusch, N. (2011). “Human Capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review”. *Journal of Business Venturing*, 26(3): 341-358.
- Velde, E., Vermeir, W. y Corten, F. (2005). “Finance and Accounting Corporate Social Responsibility and Financial Performance”. *Corporate Governance*, 5(3): 18-41.
- Verschoor, C. (2000). “New Survey Shows Greater Concern for Ethical Behavior”. *Strategic Finance*, 82(3): 22-24.
- Vieira, K., Milach, F. y Huppel, D. (2008). “Equações Estruturais aplicadas à satisfação dos Alunos: um estudo no curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Maria”. *Jornal de Contabilidade Financeira*, 19(48): 65-76.
- Waddell, D. y Stewart, D. (2004). “Training Quality Managers – Do they practice what they preach?”. *Total Quality Management*, 15(8): 1119-1129.
- Waddock, S. y Graves, S. (1994). “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link”. Paper presented at the national meetings of the Academy of Management, Dallas, Texas.
- Waddock, S. y Graves, S. (1997). “The Corporate Social Performance – Financial Performance Link”. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303-319.

- Wakelin, K. (1997). "Productivity Growth and R&D Expenditure in UK Manufacturing firms". *Centre for Research on Globalisation and Labour Markets*. Disponible en Julio de 2009 desde <http://www.nottingham.ac.uk/gep/documents/papers/2000/00-20.pdf>.
- Wan, W., Hoskisson R., Short, J. y Yiu, D. (2011). "Resource-Bases Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities". *Journal of Management*, 37(5): 1335-1368.
- Weber, J. (2007). "Business Ethics Training: Insights from Learning Theory". *Journal of Business Ethics*, 70: 61-85.
- Wettstein, F. (2010). "For Better or For Worse: Corporate Responsibility Beyond Do no Harm". *Business Ethics Quarterly*, 20(2): 275-283.
- Wiig, K. (2004). People-focused knowledge management. Nueva York, Butterworth-Heinemann.
- Williams, P. y Naumann, E. (2011). "Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis". *Journal of Services Marketing*, 25(1): 20-32.
- Winters, A., Meijers, F., Kuijpers, M. y Baert, H. (2009). "What are vocational training conversations about? Analysis of vocational training conversations in Dutch vocational education from a career learning perspective". *Journal of Vocational Education and Training*, 61(3): 247-266.
- Wokutch, R. y Spencer, B. (1987). "Corporate Saints and Sinners. The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance". *California Management Review*, 29(2): 62-77.
- Wood, D. (2010). "Measuring Corporate Social Performance: A Review". *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 50-84.
- Wright, P. y McMahan, G. (2011). "Exploring Human Capital: putting human back into strategic human resource management". *Human Resource Management Journal*, 21(2): 93-104.
- Xavier, C. (1990). Introdução à Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, IPSD-Instituto Progresso Social e Democracia.
- Zadek, S. y Sabapathy, J. (2003). "Responsible Competitiveness – Corporate Responsibility Clusters in Action". Disponible en Octubre de 2007 desde <http://www.copenhagencentre.org>.
- Zwick, T. (2002). "Continuous training and firm productivity in Gêrmany". ZEW Discussion Paper, 2-50. Mannheim.

# **ANEXOS**

## Relación de Anexos

<b>ANEXO 1:</b> Carta de presentación (Por correo).....	344
<b>ANEXO 2:</b> Cuestionario (Por correo).....	345
<b>ANEXO 3:</b> Carta de presentación (Por correo electrónico).....	350
<b>ANEXO 4:</b> Linealidad (Coeficiente de Pearson) .....	351
<b>ANEXO 5:</b> Normalidad (Test de Mardia).....	353
<b>ANEXO 6:</b> Unidimensionalidad de los Constructos.....	354
<b>ANEXO 7:</b> Validez Convergente de los Constructos (t-values).....	356
<b>ANEXO 8:</b> Datos generales de la estimación global inicial .....	357
<b>ANEXO 9:</b> Estimación inicial de los parámetros .....	358
<b>ANEXO 10:</b> Constructo Prácticas Económicas de Responsabilidad Social (PERS) - Estimación inicial .....	359
<b>ANEXO 11:</b> Constructo Prácticas Sociales de Responsabilidad Social (PSRS) - Estimación inicial .....	360
<b>ANEXO 12:</b> Constructo Prácticas Sociales de Responsabilidad Social (PSRS) - Alteración a la estimación inicial.....	361
<b>ANEXO 13:</b> Constructo Prácticas Ambientales de Responsabilidad Social (PARS) - Estimación inicial .....	362
<b>ANEXO 14:</b> Constructo Prácticas Ambientales de Responsabilidad Social (PARS) - Alteración a la estimación inicial.....	363
<b>ANEXO 15:</b> Constructo Importancia atribuida a las Prácticas de Formación (IAPF) - Estimación inicial .....	364
<b>ANEXO 16:</b> Constructo Importancia atribuida a las Prácticas de Formación (IAPF) - Alteración a la estimación inicial.....	365
<b>ANEXO 17:</b> Constructo Desempeño Empresarial (DE) - Estimación inicial.....	366
<b>ANEXO 18:</b> Constructo Desempeño Empresarial (DE) - Alteración a la estimación inicial .....	367
<b>ANEXO 19:</b> Datos generales de la estimación global después de los cambios individuales en los constructos .....	368
<b>ANEXO 20:</b> Índices de Modificación.....	369
<b>ANEXO 21:</b> Datos generales de la estimación global final.....	370

**ANEXO 1: Carta de presentación (Por correo)**



A/c Director(a) Geral

Leiria, 20 de Maio de 2010

Exmo(a) Senhor(a),

**FRANCISCO ANTÓNIO VAZ GUEDES DELGADO FERRAZ**, na qualidade de docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria e Doutorando em Contabilidade e Economia Financeira pela Universidade da Extremadura, a realizar um trabalho de investigação no Sector do Turismo sobre o tema "**A Formação Profissional como prática de Responsabilidade Social Empresarial e o desempenho Organizacional**", venho pelo presente solicitar a colaboração de Vossas Exas no preenchimento do questionário que se encontra em anexo.

Dada a necessidade de obtermos uma resposta aos referidos questionários com brevidade, até 20 de Junho de 2010, solicitava a devolução do mesmo utilizando o envelope RSF.

Qualquer dúvida poderá contactar:

**Francisco António Vaz Guedes Delgado Ferraz**

Departamento de Gestão e Economia

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria

Instituto Politécnico de Leiria

Morro do Lena, Alto do Vieiro, Apartado 4163

2411 - 901 Leiria,

Tel.: 244 820 300, Gab. D.02.03 - Ext. 3623

Telem.: 919 967 245

email: [francisco.ferraz@ipleiria.pt](mailto:francisco.ferraz@ipleiria.pt)

Grato pela preciosa colaboração.

Os meus respeitosos cumprimentos,

Francisco Ferraz

(Doutorando pela Universidade da Extremadura)

**ANEXO 2: Cuestionario (Por correo)****A Formação Socialmente Responsável e o Desempenho Empresarial**

O presente questionário insere-se num trabalho de investigação, realizado pelo Instituto Politécnico de Leiria (Portugal) e pela Universidade da Extremadura (Espanha), visando investigar a importância da Formação Profissional para a incorporação da Responsabilidade Social Empresarial no sector do Turismo.

As respostas fornecidas por Vossas Exas serão alvo de escrupuloso sigilo e confidencialidade.

O preenchimento do questionário leva cerca de 8 minutos.

Muito obrigado pela sua colaboração

Assinale com um (x) as respostas que melhor se adequam à sua organização

<b>GRUPO I</b>	
<b>1. De forma a avaliar a sua percepção relativamente às práticas de âmbito económico de Responsabilidade Social na sua organização agradecemos a resposta às seguintes questões (múltiplas respostas possíveis):</b>	
<b>1.1. A nossa organização divulga informação relativamente à Responsabilidade Social através de:</b>	
1.1.1. Directrizes GRI (Global Reporting Initiative)	
1.1.2. Balanço Social	
1.1.3. Página WEB	
1.1.4. Reuniões informais	
1.1.5. Circulares internas	
1.1.6. Outro meio: (indique qual):	

<b>1.2. Refira a sua concordância com as seguintes afirmações, considerando a escala de 1 a 5</b>					
(1= discordo totalmente; 2= tendo a discordar; 3= não concordo nem discordo; 4= tendo a concordar; 5= concordo totalmente)					
	1	2	3	4	5
1.2.1. A Direcção/Administração da empresa esforça-se por cumprir a legislação de âmbito económico					
1.2.2. Temos tido sucesso na maximização dos nossos resultados					
1.2.3. A nossa empresa procura fazer uma concorrência justa					
1.2.4. Preocupamo-nos em seleccionar fornecedores e parceiros que fomentem práticas de Responsabilidade Social					
1.2.5. Procuramos cumprir prazos de liquidação das dívidas					
1.2.6. Procuramos dar formação aos fornecedores e parceiros de negócio					

1.2.7. Procuramos adequar os serviços oferecidos às necessidades dos clientes					
1.2.8. Procuramos divulgar informações éticas, sociais e ecológicas dos nossos serviços					
1.2.9. A nossa empresa é reconhecida como uma empresa de confiança					

**2. De forma a avaliar a sua percepção acerca das práticas de âmbito social de Responsabilidade Social da sua organização agradecemos que responda às seguintes questões (múltiplas respostas possíveis):**

**2.1. A nossa empresa adopta as seguintes normas de Responsabilidade Social:**

2.1.1. SA 8000 (Social Accountability 8000)	
2.1.2. NP 4469-1 (Norma Portuguesa 4469-1)	
2.1.3. Outro meio: (indique qual):	
2.1.4. Não adopta	

**2.2. Refira a sua concordância com as seguintes afirmações, considerando a escala de 1 a 5**

(1= discordo totalmente; 2= tendo a discordar; 3= não concordo nem discordo; 4= tendo a concordar; 5= concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
2.2.1. A Direcção/Administração da empresa esforça-se por cumprir a legislação de âmbito social					
2.2.2. A nossa empresa procura cumprir com todas as leis reguladoras de benefícios dos empregados					
2.2.3. A nossa empresa encoraja a diversidade da força de trabalho (em termos de idade, sexo e raça)					
2.2.4. A nossa empresa adopta políticas de não discriminação dos empregados bem como outras compensatórias e de promoção					
2.2.5. A nossa empresa procura um relacionamento próximo com a comunidade local					

**3. De forma a avaliar a sua percepção acerca das práticas de âmbito ambiental de Responsabilidade Social da sua organização agradecemos que responda às seguintes questões (múltiplas respostas possíveis):**

**3.1. A nossa empresa adopta os seguintes sistemas de gestão ambiental:**

3.1.1. ISO 14001 (International Organization for Standardization 14001)	
3.1.2. EMAS (Sistema comunitário de eco gestão e auditoria)	
3.1.3. Outro meio: (indique qual)	
3.1.4. Não adopta	

<b>3.2. No caso da empresa não adoptar os sistemas referidos anteriormente, refira a sua concordância com as seguintes afirmações, considerando a escala de 1 a 5</b>					
(1= discordo totalmente; 2= tendo a discordar; 3= não concordo nem discordo; 4= tendo a concordar; 5= concordo totalmente)					
	1	2	3	4	5
3.2.1. A Direcção/Administração da empresa esforça-se por cumprir a legislação de âmbito ambiental					
3.2.2. A nossa empresa preocupa-se com a reciclagem de resíduos					
3.2.3. A nossa empresa preocupa-se com o tratamento das águas residuais					
3.2.4. A nossa empresa preocupa-se com a poupança de fontes energéticas					
3.2.5. A nossa empresa promove a consciencialização dos seus clientes quanto à utilização racional de equipamentos e bens					
3.2.6. A nossa empresa procura promover a formação dos seus colaboradores quanto à redução do consumo de energia eléctrica, de consumo de água e redução de produção de resíduos sólidos					
3.2.7. A nossa empresa implementa programas para minimizarem o impacto negativo no meio ambiente					
3.2.8. A nossa empresa participa em actividades com o objectivo de proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente					
3.2.9. Os objectivos de crescimento sustentável da nossa empresa têm em atenção as gerações futuras					
3.2.10. Os investimentos realizados pela nossa empresa procuram criar melhores condições de vida para as futuras gerações					
<b>4. De forma a avaliar a percepção acerca do envolvimento e do retorno das práticas de formação profissional da sua organização agradecemos que considere a escala de 1 a 5</b>					
(1= discordo totalmente; 2= tendo a discordar; 3= não concordo nem discordo; 4= tendo a concordar; 5= concordo totalmente)					
<b>4.1. A nossa empresa entende que a formação profissional permite aos seus recursos humanos:</b>					
	1	2	3	4	5
4.1.1. Obter conhecimentos que lhes permitam desenvolver as suas tarefas de uma melhor forma					
4.1.2. O acesso a funções mais qualificadas					
4.1.3. A atribuição de maiores responsabilidades					
4.1.4. Oportunidades de progressão na carreira					
4.1.5. Uma maior mobilidade profissional					
4.1.6. A melhoria na qualidade do trabalho produzido					

4.1.7. Obter conhecimentos tornando-os elementos difíceis de substituir					
4.1.8. A melhoria na sua produtividade					
4.1.9. Aumentar o nível de satisfação no seu posto de trabalho					

**5. De forma a avaliar o desempenho organizacional agradecemos que considere a escala de 1 a 5**

(1= discordo totalmente; 2= tendo a discordar; 3= não concordo nem discordo; 4= tendo a concordar; 5= concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
5.1. As vendas da nossa empresa evoluíram ao longo dos últimos três anos de uma forma positiva					
5.2. O número de novos clientes da nossa empresa evoluiu ao longo dos últimos três anos de uma forma positiva					
5.3. Os nossos resultados evoluíram ao longo dos últimos três anos de uma forma positiva					
5.4. A taxa de ocupação da nossa empresa evoluiu ao longo dos últimos três anos de uma forma positiva					
5.5. Os nossos clientes sentem-se satisfeitos com a nossa empresa					
5.6. Os nossos clientes confiam na nossa empresa					
5.7. Os nossos clientes facilmente “regressam” à nossa empresa					
5.8. Os nossos clientes recomendam a nossa empresa a outros clientes					

**GRUPO II**

**Para terminar gostaríamos de proceder à recolha de alguns dados de forma a segmentar os distintos questionários**

**1. Posição que ocupa na empresa:**

Presidente / Administrador	
Gerente	
Director de Recursos Humanos	
Director Financeiro	
Outra: (indique qual)	

<b>2. Idade:</b>	
Entre 18 e 24 anos	
De 25 a 34 anos	
De 35 a 44 anos	
De 45 a 55 anos	
De 56 a 64 anos	
Mais de 65 anos	

<b>3. Sexo:</b>	
Masculino	
Feminino	

<b>4. Indique o nível das suas habilitações literárias:</b>	
Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Ensino Superior	

<b>5. Número de empregados da empresa:</b>	
[1-25]	
[26-50]	
[51-75]	
[76-100]	
Mais de 100	

Muito obrigado pela sua colaboração.

**ANEXO 3: Carta de presentación (Por correo electrónico)**

**De:** Francisco António Vaz Guedes Delgado Ferraz [mailto:francisco.ferraz@ipleiria.pt]

**Para:**

**Assunto:** Solicitação de resposta ao questionário enviado no início de Junho - A/c Director(a) Geral

**Importância:** Alta

A/c Director(a) Geral

Exmo(a) Senhor(a),

**FRANCISCO ANTÓNIO VAZ GUEDES DELGADO FERRAZ**, na qualidade de docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria e Doutorando em Contabilidade e Economia Financeira pela Universidade da Extremadura, estando a realizar um trabalho de investigação no Sector do Turismo sobre o tema "A Formação Profissional como prática de Responsabilidade Social Empresarial e o desempenho Organizacional" e tendo enviado um questionário no início do corrente mês para a vossa empresa **venho pelo presente solicitar a resposta ao mesmo**, através do envio do ficheiro se encontra em anexo neste email.

Qualquer dúvida poderá contactar:

Francisco António Vaz Guedes Delgado Ferraz  
Departamento de Gestão e Economia  
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena, Alto do Vieiro, Apartado 4163  
2411 - 901 Leiria,  
Tel.: 244 820 300, Gab. D.02.03 - Ext. 3623  
Telem.: 919 967 245  
email: francisco.ferraz@ipleiria.pt

Grato pela preciosa colaboração.

Os meus respeitosos cumprimentos,

Francisco Ferraz  
(Doutorando pela Universidade da Extremadura)

---

Francisco Ferraz  
Department of Management and Economics  
School of Technology and Management of Leiria - E.S.T.G.  
Polytechnic Institute of Leiria  
Morro do Lena, Alto do Vieiro, Apartado 4163  
2411 - 901 Leiria,  
PORTUGAL  
Tel.: (+351)244 820 300, Gab. D.02.03 - Ext. 3623  
email: francisco.ferraz@ipleiria.pt





**ANEXO 5: Normalidad (Test de Mardia)****Assessment of normality**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Q129	2,000	5,000	-1,764	-10,511	2,594	7,729
Q122	1,000	5,000	-1,144	-6,819	1,429	4,257
Q124	1,000	5,000	-1,041	-6,200	,599	1,785
Q123	3,000	5,000	-2,011	-11,981	3,145	9,370
Q58	2,000	5,000	-1,205	-7,178	1,075	3,201
Q57	1,000	5,000	-1,516	-9,031	4,091	12,188
Q56	3,000	5,000	-,932	-5,551	-,144	-,430
Q55	3,000	5,000	-,528	-3,147	-,751	-2,238
Q54	1,000	5,000	-,529	-3,152	-,510	-1,518
Q53	1,000	5,000	-,413	-2,458	-,678	-2,018
Q52	1,000	5,000	-,561	-3,340	-,504	-1,503
Q51	1,000	5,000	-,444	-2,644	-,808	-2,408
Q412	2,000	5,000	-1,620	-9,653	2,452	7,306
Q419	2,000	5,000	-1,793	-10,680	2,696	8,031
Q418	2,000	5,000	-2,190	-13,046	5,764	17,172
Q417	1,000	5,000	-,743	-4,428	-,446	-1,328
Q416	2,000	5,000	-2,550	-15,193	7,882	23,480
Q415	2,000	5,000	-,956	-5,697	,011	,034
Q414	2,000	5,000	-1,015	-6,050	-,061	-,183
Q413	2,000	5,000	-1,369	-8,157	1,815	5,406
Q411	2,000	5,000	-2,533	-15,092	8,136	24,238
Q323	1,000	5,000	-1,758	-10,476	2,869	8,546
Q3210	2,000	5,000	-,945	-5,631	-,323	-,963
Q329	2,000	5,000	-,742	-4,423	-,669	-1,994
Q328	1,000	5,000	-,786	-4,685	-,211	-,628
Q327	1,000	5,000	-1,117	-6,654	,535	1,594
Q326	1,000	5,000	-1,909	-11,373	4,545	13,540
Q325	1,000	5,000	-1,796	-10,702	3,624	10,798
Q324	3,000	5,000	-2,299	-13,699	4,656	13,871
Q322	3,000	5,000	-2,134	-12,712	3,811	11,354
Q321	3,000	5,000	-1,557	-9,277	1,446	4,307
Q225	2,000	5,000	-1,081	-6,441	,431	1,285
Q224	3,000	5,000	-1,510	-8,994	1,021	3,040
Q223	3,000	5,000	-1,089	-6,488	-,315	-,938
Q222	1,000	5,000	-2,294	-13,669	5,963	17,766
Q221	2,000	5,000	-2,252	-13,416	4,542	13,532
Q127	4,000	5,000	-1,859	-11,074	1,455	4,334
Q128	1,000	5,000	-1,246	-7,423	2,138	6,371
Q126	1,000	5,000	-,163	-,974	-,829	-2,468
Q125	1,000	5,000	-2,033	-12,111	4,489	13,373
Q121	2,000	5,000	-2,926	-17,436	9,974	29,714

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Multivariate					742,807	91,284

### **ANEXO 6: Unidimensionalidad de los Constructos**

#### **PSRS – Prácticas Sociales de Responsabilidad Social**

##### **Antes de la extracción de indicadores**

##### **Standardized Residual Covariances**

	Q225	Q224	Q223	Q222	Q221
Q225	,000				
Q224	2,493	,000			
Q223	4,161	4,477	,000		
Q222	-,432	-,254	-1,048	,000	
Q221	-,762	-,664	-,782	,287	,000

##### **Después de la extracción del indicador Q223**

##### **Standardized Residual Covariances**

	Q224	Q225	Q222	Q221
Q224	,000			
Q225	2,938	,000		
Q222	-,106	-,246	,000	
Q221	-,296	-,415	,072	,000

#### **PARS – Prácticas Ambientales de Responsabilidad Social**

##### **Antes de la extracción de indicadores**

##### **Standardized Residual Covariances**

	Q323	Q3210	Q329	Q328	Q327	Q326	Q325	Q324	Q322	Q321
Q323	,000									
Q3210	1,964	,000								
Q329	1,396	5,113	,000							
Q328	,087	1,901	2,563	,000						
Q327	-1,332	-2,080	-1,663	,354	,000					
Q326	-1,887	-1,798	-1,488	-,914	2,080	,000				
Q325	,378	-,812	-,185	-,020	-,083	,736	,000			
Q324	1,143	-1,079	-2,285	-2,013	,125	,975	,838	,000		
Q322	1,078	-1,178	-1,990	-1,771	,288	1,001	-,813	1,863	,000	
Q321	-,049	-1,542	-1,338	-1,578	,574	,849	-,217	1,750	2,866	,000

**Después de la extracción de los indicadores Q321, Q322, Q324, Q328, Q329 y Q3210**

**Standardized Residual Covariances**

	Q323	Q327	Q326	Q325
Q323	,000			
Q327	,217	,000		
Q326	-,559	,056	,000	
Q325	2,241	-,409	,055	,000

**IAPF – Importancia atribuida a las Prácticas de Formación**

**Antes de la extracción de indicadores**

**Standardized Residual Covariances**

	Q412	Q419	Q418	Q417	Q416	Q415	Q414	Q413	Q411
Q412	,000								
Q419	-,655	,000							
Q418	-,938	1,535	,000						
Q417	-,481	-,063	-,915	,000					
Q416	-1,038	,703	1,265	-1,421	,000				
Q415	1,892	-1,229	-1,704	5,267	-1,410	,000			
Q414	,748	-,783	-,945	5,951	-1,137	2,814	,000		
Q413	2,055	-1,255	-,499	-,436	-,723	1,218	,762	,000	
Q411	-,240	-,245	-,249	-,689	,676	-,040	-,246	,126	,000

**Después de la extracción de los indicadores Q412, Q413, Q414, Q415 y Q417**

**Standardized Residual Covariances**

	Q419	Q418	Q416	Q411
Q419	,000			
Q418	,294	,000		
Q416	-,354	-,031	,000	
Q411	-,248	-,365	,681	,000

**DE – Desempeño Empresarial**

**Antes de la extracción de indicadores**

**Standardized Residual Covariances**

	Q58	Q57	Q56	Q55	Q54	Q53	Q52	Q51
Q58	,000							
Q57	8,528	,000						

	Q58	Q57	Q56	Q55	Q54	Q53	Q52	Q51
Q56	8,675	8,752	,000					
Q55	9,320	8,503	10,651	,000				
Q54	-,997	,882	-,895	-,393	,000			
Q53	,220	-,055	,029	,021	-,133	,000		
Q52	1,161	,242	,111	,196	,126	-,002	,000	
Q51	-,881	-,669	-,384	-,493	,115	,024	-,046	,000

**Después de la extracción de los indicadores Q55, Q56 y Q58**

**Standardized Residual Covariances**

	Q57	Q54	Q53	Q52	Q51
Q57	,000				
Q54	1,060	,000			
Q53	,158	-,132	,000		
Q52	,441	,125	,036	,000	
Q51	-,474	,066	,012	-,060	,000

**ANEXO 7: Validez Convergente de los Constructos (t-values)**

**PSRS (t-value o CR – Critical Ratio)**

**Regression Weights:**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Q221 <--- PSRS	1,000				
Q222 <--- PSRS	1,270	,109	11,601	***	
Q225 <--- PSRS	,580	,098	5,934	***	
Q224 <--- PSRS	,778	,091	8,540	***	

**PARS (t-value o CR – Critical Ratio)**

**Regression Weights:**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Q323 <--- PARS	1,000				
Q327 <--- PARS	2,507	,465	5,386	***	
Q325 <--- PARS	1,517	,307	4,940	***	
Q326 <--- PARS	1,895	,352	5,380	***	

**IAPF ( t-value o CR – Critical Ratio)****Regression Weights:**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Q416 <--- IAPF	1,253	,097	12,911	***	
Q418 <--- IAPF	1,360	,102	13,314	***	
Q419 <--- IAPF	1,492	,127	11,739	***	
Q411 <--- IAPF	1,000				

**DE ( t-value o CR – Critical Ratio)****Regression Weights:**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Q52 <--- DE	,871	,035	24,935	***	
Q53 <--- DE	,937	,027	35,115	***	
Q57 <--- DE	,106	,034	3,141	,002	
Q54 <--- DE	,801	,039	20,502	***	
Q51 <--- DE	1,000				

**ANEXO 8: Datos generales de la estimación global inicial****Notes for Model****Computation of degrees of freedom**

Number of distinct sample moments:	820
Number of distinct parameters to be estimated:	87
Degrees of freedom (820 - 87):	733

**Result**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 3958,646  
 Degrees of freedom = 733  
 Probability level = ,000

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	87	3958,646	733	,000	5,401
Saturated model	820	,000	0		
Independence model	40	7757,856	780	,000	9,946

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,099	,433	,365	,387
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,218	,187	,145	,178

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,490	,457	,541	,508	,538
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,144	,140	,148	,000
Independence model	,205	,201	,210	,000

## ANEXO 9: Estimación inicial de los parámetros

### Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IAPF <--- PSRS	,278	,062	4,491	***	
IAPF <--- PERS	,209	,180	1,157	,247	
IAPF <--- PARS	,280	,108	2,586	,010	
DE <--- IAPF	,933	,252	3,697	***	
Q416 <--- IAPF	1,081	,079	13,716	***	
Q418 <--- IAPF	1,155	,082	14,153	***	
Q52 <--- DE	,876	,035	24,835	***	
Q53 <--- DE	,943	,027	34,799	***	
Q419 <--- IAPF	1,303	,106	12,332	***	
Q412 <--- IAPF	1,438	,117	12,268	***	
Q413 <--- IAPF	1,301	,097	13,423	***	
Q414 <--- IAPF	1,239	,135	9,195	***	
Q415 <--- IAPF	1,333	,153	8,737	***	
Q417 <--- IAPF	1,291	,253	5,101	***	
Q411 <--- IAPF	1,000				
Q121 <--- PERS	1,000				
Q122 <--- PERS	2,558	,443	5,769	***	
Q123 <--- PERS	,839	,204	4,101	***	
Q124 <--- PERS	3,362	,537	6,255	***	
Q129 <--- PERS	1,781	,291	6,116	***	
Q128 <--- PERS	2,224	,385	5,778	***	
Q126 <--- PERS	3,290	,561	5,865	***	
Q125 <--- PERS	1,979	,341	5,798	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Q221	<---	PSRS	1,000				
Q222	<---	PSRS	1,142	,088	13,027	***	
Q225	<---	PSRS	,663	,095	6,971	***	
Q224	<---	PSRS	,827	,089	9,342	***	
Q223	<---	PSRS	,606	,109	5,556	***	
Q58	<---	DE	,110	,033	3,337	***	
Q57	<---	DE	,116	,034	3,417	***	
Q56	<---	DE	,105	,031	3,390	***	
Q55	<---	DE	,116	,031	3,758	***	
Q54	<---	DE	,802	,040	20,201	***	
Q51	<---	DE	1,000				
Q321	<---	PARS	1,000				
Q322	<---	PARS	,661	,090	7,381	***	
Q323	<---	PARS	1,293	,174	7,430	***	
Q327	<---	PARS	1,853	,204	9,077	***	
Q324	<---	PARS	,575	,093	6,186	***	
Q325	<---	PARS	1,332	,167	7,970	***	
Q326	<---	PARS	1,319	,144	9,147	***	
Q328	<---	PARS	2,481	,259	9,569	***	
Q329	<---	PARS	2,013	,211	9,544	***	
Q3210	<---	PARS	1,898	,210	9,044	***	

### **ANEXO 10: Constructo Prácticas Económicas de Responsabilidad Social (PERS) - Estimación inicial**

#### **Notes for Model**

#### **Computation of degrees of freedom**

Number of distinct sample moments:	36
Number of distinct parameters to be estimated:	16
Degrees of freedom (36 - 16):	20

#### **Result**

Minimum was achieved  
Chi-square = 157,364  
Degrees of freedom = 20  
Probability level = ,000

#### **Model Fit Summary**

#### **CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	16	157,364	20	,000	7,868
Saturated model	36	,000	0		

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Independence model	8	519,596	28	,000	18,557

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,052	,828	,690	,460
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,242	,545	,415	,424

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,697	,576	,725	,609	,721
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,180	,154	,207	,000
Independence model	,288	,266	,310	,000

**ANEXO 11: Constructo Prácticas Sociales de Responsabilidad Social (PSRS) - Estimación inicial****Notes for Model****Computation of degrees of freedom**

Number of distinct sample moments:	15
Number of distinct parameters to be estimated:	10
Degrees of freedom (15 - 10):	5

**Result**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 84,077  
 Degrees of freedom = 5  
 Probability level = ,000

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	84,077	5	,000	16,815
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	393,995	10	,000	39,400

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,057	,849	,548	,283
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,153	,548	,322	,365

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,787	,573	,797	,588	,794
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,273	,224	,326	,000
Independence model	,426	,390	,462	,000

**ANEXO 12: Constructo Prácticas Sociales de Responsabilidad Social (PSRS) - Alteración a la estimación inicial****Notes for Model****Computation of degrees of freedom**

Number of distinct sample moments:	10
Number of distinct parameters to be estimated:	8
Degrees of freedom (10 - 8):	2

**Result**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 18,897  
 Degrees of freedom = 2  
 Probability level = ,000

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	18,897	2	,000	9,449
Saturated model	10	,000	0		
Independence model	4	307,328	6	,000	51,221

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,028	,958	,790	,192
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,150	,573	,289	,344

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,939	,816	,945	,832	,944
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,200	,124	,286	,001
Independence model	,487	,441	,534	,000

**ANEXO 13: Constructo Prácticas Ambientales de Responsabilidad Social (PARS)  
-Estimación inicial****Notes for Model****Computation of degrees of freedom**

Number of distinct sample moments:	55
Number of distinct parameters to be estimated:	20
Degrees of freedom (55 - 20):	35

**Result**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 424,986  
 Degrees of freedom = 35  
 Probability level = ,000

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	20	424,986	35	,000	12,142
Saturated model	55	,000	0		
Independence model	10	1221,865	45	,000	27,153

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,079	,687	,508	,437
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,294	,348	,203	,284

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,652	,553	,671	,574	,669
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,229	,210	,249	,000
Independence model	,351	,334	,368	,000

**ANEXO 14: Constructo Prácticas Ambientales de Responsabilidad Social (PARS)**  
**-Alteración a la estimación inicial**

**Notes for Model****Computation of degrees of freedom**

Number of distinct sample moments:	10
Number of distinct parameters to be estimated:	8
Degrees of freedom (10 - 8):	2

**Result**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 14,329  
 Degrees of freedom = 2  
 Probability level = ,001

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	14,329	2	,001	7,165
Saturated model	10	,000	0		
Independence model	4	308,133	6	,000	51,356

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,034	,969	,846	,194
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,243	,575	,292	,345

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,953	,860	,960	,878	,959
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,171	,095	,258	,006
Independence model	,487	,442	,534	,000

**ANEXO 15: Constructo Importancia atribuida a las Prácticas de Formación (IAPF) - Estimación inicial****Notes for Model****Computation of degrees of freedom**

Number of distinct sample moments:	45
Number of distinct parameters to be estimated:	18
Degrees of freedom (45 - 18):	27

**Result**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 370,103  
 Degrees of freedom = 27  
 Probability level = ,000

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	18	370,103	27	,000	13,708
Saturated model	45	,000	0		
Independence model	9	1377,798	36	,000	38,272

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,086	,695	,492	,417
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,206	,300	,125	,240

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,731	,642	,746	,659	,744
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,245	,223	,267	,000
Independence model	,419	,400	,438	,000

**ANEXO 16: Constructo Importancia atribuida a las Prácticas de Formación (IAPF) - Alteración a la estimación inicial****Notes for Model****Computation of degrees of freedom**

Number of distinct sample moments:	10
Number of distinct parameters to be estimated:	8
Degrees of freedom (10 - 8):	2

**Result**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 15,013  
 Degrees of freedom = 2  
 Probability level = ,001

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	15,013	2	,001	7,507
Saturated model	10	,000	0		
Independence model	4	586,146	6	,000	97,691

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
-------	-----	-----	------	------

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,006	,965	,825	,193
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,131	,401	,002	,241

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,974	,923	,978	,933	,978
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,175	,100	,263	,005
Independence model	,675	,630	,722	,000

## **ANEXO 17: Constructo Desempeño Empresarial (DE) - Estimación inicial**

### Notes for Model

#### Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments:	36
Number of distinct parameters to be estimated:	16
Degrees of freedom (36 - 16):	20

#### Result

Minimum was achieved  
 Chi-square = 539,238  
 Degrees of freedom = 20  
 Probability level = ,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	16	539,238	20	,000	26,962
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	1565,878	28	,000	55,924

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,089	,584	,250	,324

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,531	,341	,153	,266

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,656	,518	,664	,527	,662
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,350	,325	,376	,000
Independence model	,509	,488	,531	,000

## **ANEXO 18: Constructo Desempeño Empresarial (DE) - Alteración a la estimación inicial**

### Notes for Model

#### Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments:	15
Number of distinct parameters to be estimated:	10
Degrees of freedom (15 - 10):	5

#### Result

Minimum was achieved  
 Chi-square = 12,811  
 Degrees of freedom = 5  
 Probability level = ,025

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	12,811	5	,025	2,562
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	1006,656	10	,000	100,666

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
-------	-----	-----	------	------

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,018	,977	,932	,326
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,799	,360	,041	,240

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,987	,975	,992	,984	,992
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,086	,028	,145	,129
Independence model	,686	,650	,722	,000

## ANEXO 19: Datos generales de la estimación global después de los cambios individuales en los constructos

### Notes for Model

#### Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments:	153
Number of distinct parameters to be estimated:	38
Degrees of freedom (153 - 38):	115

#### Result

Minimum was achieved  
 Chi-square = 358,960  
 Degrees of freedom = 115  
 Probability level = ,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	38	358,960	115	,000	3,121
Saturated model	153	,000	0		
Independence model	17	2681,087	136	,000	19,714

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,049	,846	,796	,636

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,281	,312	,226	,277

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,866	,842	,905	,887	,904
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,100	,088	,112	,000
Independence model	,297	,287	,307	,000

## ANEXO 20: Índices de Modificación

### Covariances:

	M.I.	Par Change
e325 <--> PSRS	5,367	,047
e325 <--> e327	4,493	-,054
e411 <--> PSRS	4,415	,020
e411 <--> e59	10,176	,084
e57 <--> PSRS	19,404	,084
e224 <--> e326	4,736	,032
e224 <--> e57	16,612	,089
e54 <--> PARS	9,225	,043
e54 <--> e411	38,767	-,087
e54 <--> e57	4,340	,057
e52 <--> e326	4,129	,033
e52 <--> e411	8,215	,035
e51 <--> e411	5,001	,020
e51 <--> e57	7,021	-,047
e418 <--> e411	6,016	-,012
e418 <--> e54	4,045	,022
e416 <--> e411	7,229	,014
e416 <--> e419	5,420	-,014
e323 <--> e326	5,128	-,048
e323 <--> e325	8,871	,100
e323 <--> e57	7,282	,085
e225 <--> PARS	7,107	,034

	M.I.	Par Change
e225 <--> e325	5,795	,063
e225 <--> e57	16,837	,101
e225 <--> e224	15,977	,087
e222 <--> e60	5,063	-,016
e221 <--> e60	4,203	,013
e221 <--> e57	7,202	-,039
e221 <--> e224	5,227	-,029
e221 <--> e419	5,342	,020
e221 <--> e416	4,134	-,012
e221 <--> e323	5,236	,042
e221 <--> e225	7,904	-,040

### **ANEXO 21: Datos generales de la estimación global final**

#### **Notes for Model**

#### **Computation of degrees of freedom**

Number of distinct sample moments:	153
Number of distinct parameters to be estimated:	52
Degrees of freedom (153 - 52):	101

#### **Result**

Minimum was achieved  
Chi-square = 223,216  
Degrees of freedom = 101  
Probability level = ,000

#### **Regression Weights:**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IAPF <--- PSRS	,314	,050	6,257	***	
IAPF <--- PARS	,254	,082	3,102	,002	
DE <--- IAPF	,572	,282	2,031	,042	
Q416 <--- IAPF	1,259	,084	14,971	***	
Q418 <--- IAPF	1,358	,100	13,638	***	
Q52 <--- DE	,869	,034	25,333	***	
Q53 <--- DE	,930	,026	35,210	***	
Q419 <--- IAPF	1,575	,124	12,718	***	
Q411 <--- IAPF	1,000				
Q221 <--- PSRS	1,000				
Q222 <--- PSRS	1,003	,080	12,492	***	
Q225 <--- PSRS	,475	,090	5,285	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Q224 <--- PSRS	,750	,087	8,613	***	
Q57 <--- DE	,123	,034	3,657	***	
Q54 <--- DE	,857	,035	24,177	***	
Q51 <--- DE	1,000				
Q323 <--- PARS	1,000				
Q327 <--- PARS	2,445	,460	5,312	***	
Q325 <--- PARS	1,489	,286	5,207	***	
Q326 <--- PARS	1,701	,309	5,499	***	

### Standardized Regression Weights:

	Estimate
IAPF <--- PSRS	,522
IAPF <--- PARS	,269
DE <--- IAPF	,146
Q416 <--- IAPF	,886
Q418 <--- IAPF	,914
Q52 <--- DE	,895
Q53 <--- DE	,959
Q419 <--- IAPF	,847
Q411 <--- IAPF	,722
Q221 <--- PSRS	,933
Q222 <--- PSRS	,815
Q225 <--- PSRS	,402
Q224 <--- PSRS	,626
Q57 <--- DE	,249
Q54 <--- DE	,858
Q51 <--- DE	,970
Q323 <--- PARS	,407
Q327 <--- PARS	,878
Q325 <--- PARS	,646
Q326 <--- PARS	,863

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	52	223,216	101	,000	2,210
Saturated model	153	,000	0		
Independence model	17	2681,087	136	,000	19,714

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,049	,902	,851	,595

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,281	,312	,226	,277

### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,917	,888	,953	,935	,952
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,076	,062	,089	,001
Independence model	,297	,287	,307	,000