

Jerarquización de competencias para favorecer la implantación de responsabilidad social corporativa

María del Pilar Flores Asenjo, Miguel Ángel Beltrán Bueno

U. Católica de Murcia (España) pflores@ucam.edu, mabeltran@ucam.edu

Resumen

Dada la importancia actual de la implantación de Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial, resulta interesante buscar las competencias asociadas que favorecen dicha implantación dentro de los planes formativos de los grados de Administración y Dirección de Empresas. Para esta búsqueda se ha realizado, en primer lugar, un análisis jerárquico (AHP) de las variables que lo favorecen y luego se han buscado en los planes de estudio las competencias asociadas a las variables más importantes encontradas. Los resultados encontrados establecen como competencias prioritarias habilidades relacionadas con la capacidad de comunicación, la dirección y el trabajo en equipo, así como aquellas que se relacionan con valores, normas y comportamiento ético en la empresa.

Palabras clave: RSC y RSE, proceso analítico jerárquico (AHP), competencias, administración y dirección de empresas.

Ranking of Competences to Promote the Implementation of Corporate Social Responsibility

Abstract

Given the current importance of the implementation of Corporate Social Responsibility or CSR, it is interesting to look for associated skills that promote such implementation within the training plans of the degrees of Business Administration. First it is made a hierarchical analysis (AHP) of the variables that favor implementation of CSR, and then, it is searched in the curriculum the skills associated with the most important variables found. The results set as priority competencies communication skills, leadership and teamwork, as well as those that relate to values, standards and ethical behavior in the company.

Key words: CSR, Analytic hierarchy process (AHP), skills, business administration degree.

1. DEFINICIÓN Y FACTORES FAVORABLES PARA LA IMPLANTACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial (RSE) es un compromiso integral de una empresa u organización de contribuir al desarrollo y bienestar de la calidad de vida de la comunidad en sus tres dimensiones: social, medioambiental y económica. La empresa, por tanto, asumirá obligaciones ambientales (como la conservación de RRNN y la reducción de impacto ambiental), sociales (como la mejora de los estándares de vida y la promoción de la igualdad), legales (cumplimiento de legislación y reglamentación) y financieras (asegurar la rentabilidad a largo plazo y apoyar la economía local) planteadas por sus principales grupos de interés (Porter y Kramer, 2006).

Aunque uno de los principios esenciales de la RSE es su carácter voluntario (Foroética, 2015), el papel del sector público es crucial, pues es el responsable de “crear un entorno facilitador” para que las empresas y la sociedad adopten prácticas más responsables socialmente. En España se han ido desarrollando progresivas acciones encaminadas a delimitar

tar y definir el concepto, y a fomentar su implantación en el territorio, como la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) y la aprobación de la Ley 2/2011 de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

La RSC no debe ser considerada como un coste, limitación o una mera acción de caridad, si no que, desde el punto de vista de la estrategia de la empresa, puede generar oportunidades, innovación y ventaja competitiva, y además contribuye al bienestar social local. Estas características hacen que tenga una especial relevancia en épocas de crisis como la actual.

Es por ello que resulta interesante conocer los factores que posibilitan la implantación de la RSC y también sus barreras. A partir de los estudios realizados para determinar motivaciones y barreras de implantación de RSC (Battaglia et al, 2010; Shen et al, 2015; Sweeney, 2007; Martínez y Larrán, 2011), factores que favorecen el voluntariado en las empresas (Guerra, 2013) y el desarrollo de sistemas de gestión ambiental en las empresas (Epstein y Roy, 1997; Murillo-Luna et al, 2014) y la actitud de los directivos y empresarios ante la RSC (Vilanova y Fernández-Manzanos, 2006) se puede establecer un conjunto de factores que favorecen la implantación de la RSC en las empresas.

Entre los factores internos a la empresa que se destacan como promotores de la RSC encontramos: la existencia de suficientes recursos (capital, tecnología, recursos humanos) y la percepción de la empresa de que puede suponer un ahorro futuro en costes. También aparecen como factores internos imprescindibles, la actitud (valores y normas) y aptitud de trabajadores y de los directivos (creatividad, iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo).

En cuanto a factores externos a la empresa, hay que destacar los relacionados con el entorno general de la empresa (cultura social y conciencia ambiental, relación con la comunidad y grupos de interés, acceso al crédito, tecnología y mercado de trabajo), los de su entorno específico o definición de mercado-producto (conciencia del cliente y nuevos mercados, ventaja competitiva, reputación e imagen de la empresa) y el papel que desarrollan las instituciones (legislación, relación de la empresa con las administraciones públicas, infraestructuras de apoyo y asesoramiento).

2. METODOLOGÍA: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y AHP

Dada la importancia para la sociedad del establecimiento de RSC en las empresas, en las competencias formativas de los estudios, principalmente de Administración y Dirección de Empresas, deberían primar aquellas que supongan factores motivadores para su implantación. Por tanto, es importante no sólo conocer las competencias relacionadas con dichos factores si no la prioridad o jerarquización de las mismas.

Partiendo de los factores motivadores encontrados en la literatura, el problema de jerarquización quedaría definido con el Gráfico 1:

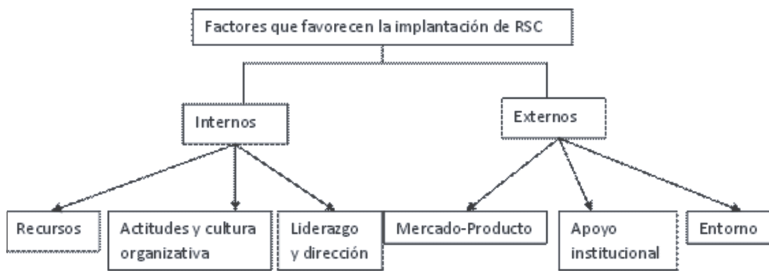


Gráfico 1. Definición del problema de AHP.

Fuente: Elaboración propia.

Para la jerarquización de estos factores motivadores, se utiliza el proceso analítico jerárquico (AHP) aplicado a un grupo de 20 expertos en formación de administración de empresas y responsabilidad social corporativa. Este es un método adecuado para realizar comparaciones múltiples y establecer una consistente jerarquización de forma sencilla, ya que hay que tener en cuenta que cada uno de los subfactores del modelo del Gráfico 1 viene explicado por los factores que finalmente se desea ordenar:

Factores Internos

Recursos: Exigencias de capital y tecnología; Conciencia de ahorro en costes (energía y residuos).

Actitudes y cultura organizativa: Habilidades y capacidades de los RRHH (fomento de creatividad e iniciativa); Estructura comunicación adecuada (planificación, feed back y procesos de control); Valores y normas.

Liderazgo y dirección: alineación de los diferentes directivos con el resto de la alta dirección, adaptabilidad, trabajo en equipo, alta implicación y conocimiento del entorno, autoestima.

Factores Externos

Mercado-Producto: Conciencia del consumidor y nuevos mercados; Ventaja competitiva; Reputación e imagen de la empresa.

Apoyo institucional: Legislación; Relación con las administraciones públicas; Infraestructuras de apoyo y asesoramiento.

Entorno: Cultura social y conciencia ambiental; Relación con la comunidad y grupos de interés; Acceso al crédito, tecnología y mercado de trabajo.

El AHP es un método multicriterio de ayuda a la toma de decisiones empresariales que permite, ante un conjunto de alternativas posibles, llegar a una priorización de las mismas utilizando la comparación por pares entre elementos mediante una escala fundamental diseñada para tal efecto. Para comparar las características el método emplea la escala recogida en la Tabla 1:

Tabla 1. Escala Fundamental de Comparaciones Pareadas.

Valor	Definición	Comentarios
1	Igual importancia	El criterio A es igual de importante que el criterio B
3	Importancia moderada	La experiencia y el juicio favorecen ligeramente al criterio A sobre el B.
5	Importancia grande	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente al criterio A sobre el B
7	Importancia muy grande	El criterio A es mucho más importante que el criterio B.
9	Importancia absoluta	La mayor importancia del criterio A sobre el B está fuera de toda duda.
	Recíprocos de los anteriores	Si al comparar A y B se ha obtenido uno de los valores anteriores, al comparar B y A se obtendrá el inverso

Fuente: Saaty (1990).

Partiendo de la escala fundamental de comparaciones, se construye una matriz cuadrada de $n \times n$, siendo n el número de criterios o características. Cada elemento de esa matriz es el cociente resultante de comparar el criterio fila con el criterio columna, de esta forma, si el criterio fila es de una importancia absoluta sobre el criterio columna, el elemento correspondiente sería $9/1$; si fuese al revés, es decir, que el elemento columna tuviera una importancia absoluta sobre el criterio fila, la notación sería $1/9$.

Al comparar cada criterio con todos los demás se va construyendo la matriz, cuya diagonal principal está formada por el número 1 en su totalidad, ya que en cada caso se compara cada criterio con él mismo. Esta matriz es recíproca, así, si el elemento resultante de comparar el criterio A con el B es $1/5$, el elemento de comparar el criterio B con el A deberá ser $5/1$.

El AHP tiene la capacidad de comprobar la coherencia del proceso mediante la determinación de la consistencia de la matriz planeada. Si A con respecto a B es $1/3$ y B con respecto a C es $1/3$, entonces A con respecto a C tiene que ser $1/9$, ya que otro valor diferente significaría una inconsistencia. La perfecta consistencia raramente se da en la realidad, por ello, para las matrices que presenten cierto grado de inconsistencia se ha optado por utilizar el método de operativa más simple, el de la media geométrica por filas. La consistencia de los juicios se ha medido mediante el índice de consistencia y se ha comparado con el valor del ratio de consistencia de Saaty.

Verificada la consistencia, se calcularon los vectores propios mediante el método de la potencia. Estos vectores propios nos indican la ponderación o peso explicativo de las distintas variables para cada experto. En este trabajo, como se trata de decisiones de grupo, para la síntesis de la opinión se ha seguido el procedimiento propuesto por Forman y Peniwati (1998), que sugieren como más adecuado el método de agregación de ponderaciones individuales estimado a través de la media geométrica.

Este proceso da lugar a una ponderación de variables explicativas que permite su jerarquización u ordenación teniendo en cuenta las opiniones de todos los expertos, pero asegurando la consistencia de los juicios realizados y, por tanto, del resultado final obtenido.

3. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL AHP AL PROBLEMA

Realizada la encuesta a los 20 expertos y comprobada la consistencia de las respuestas, los resultados quedan resumidos en la Tabla 2:

Como puede observarse en el Gráfico 2, los tres factores principales que favorecen la implantación de RSC en las empresas son: las existencia de habilidades y capacidades de los RRHH para poder implantar la RSC, la alineación y adaptabilidad de los directivos en su implantación, y la existencia de los valores y normas necesarios para su puesta en marcha y buen funcionamiento.

A continuación, existen otros tres factores relevantes, todos ellos relacionados con la percepción de la rentabilidad final y la posibilidad económica de poner en práctica la RSC. Por el lado de la mejora de beneficios para la empresa, encontramos un factor relacionado con la percepción de la necesidad de mejorar la imagen de la empresa y otro con la posibilidad de ahorro en costes. En cuanto a la posibilidad económica de llevar a cabo la implantación, es recogida por el factor “Posibilidad de cubrir las exigencias de capital y tecnología”.

Dada la importancia de los tres primeros factores, se ha buscado las competencias asociadas a los mismos que se deben desarrollar para incentivar la implantación de la RSC. Estas competencias son comunes en la mayoría de los planes de estudio de Administración y Dirección de Empresas, y se han recogido en la Tabla 3:

4. CONCLUSIONES

La responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial (RSE), como compromiso integral de una empresa u organización de contribuir al desarrollo y bienestar de la calidad de vida de la comunidad, puede generar oportunidades, innovación y ventaja competitiva para la empresa, y además contribuir al bienestar social de la comunidad. Así, la importancia de la RSE ya se estableció en la Cumbre de Lisboa celebrada en el año 2000 que dio lugar al Libro Verde (COM, 2001), cuya misión era fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

Tabla 2. Resultados del AHP.

	Ponderación de la variable:				Final	
Posibilidad de cubrir la sexigencias de capital y tecnología	0,829	Recursos	0,202	Internas	0,755	0,126
Ahorro en costes (energía y residuos)	0,164					0,025
Habilidades y capacidades de los RRHH	0,178	Actitudes y cultura organizativa	0,551			0,074
Estructura comunicación adecuada	0,07					0,029
Valores y normas	0,751					0,312
Alineación y adaptabilidad de los directivos	0,185	Liderazgo y dirección	0,247			0,034
Trabajo en equipo y autoestima	0,74					0,138
Alta implicación y conocimiento del entorno	0,07					0,013
Conciencia del consumidor y nuevos mercados	0,193	Producto Mercado	0,343	Externas	0,245	0,016
Ventaja competitiva	0,729					0,061
Reputación e imagen de empresa	0,069					0,006
Legislación	0,451	Apoyo institucional	0,228			0,025
Relación con las Adm. públicas	0,144					0,008
Infraestructuras de apoyo y asesoramiento	0,195					0,011
Cultura social y conciencia ambiental	0,07	Entorno	0,429			0,007
Relación con la comunidad y grupos de interés	0,178					0,019
Acceso al crédito, tecnología y mercado de trabajo	0,751					0,079

Fuente: Elaboración propia.

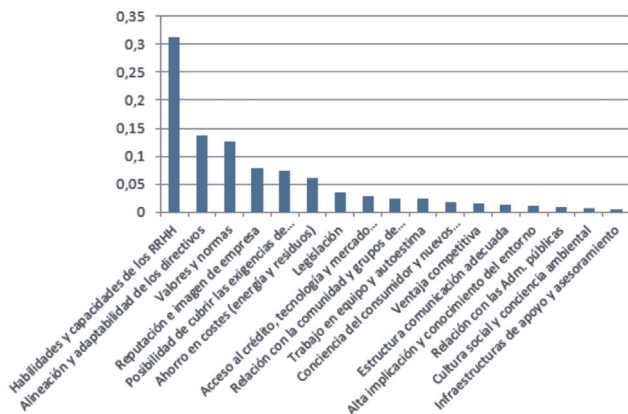


Gráfico 2. Orden de los factores que favorecen la implantación de RSC.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Competencias que aparecen a potenciar relacionadas con RSC y E.

Habilidades y capacidades de los RRHH	<p>El graduado debe tener habilidad para motivar personas y dirigir hacia objetivos comunes.</p> <p>Creatividad e iniciativa. Trabajo en equipo.</p> <p>Capacidad para transmitir información, ideas, problemas y soluciones.</p>
Alineación y adaptabilidad de los directivos	<p>Comprensión de las implicaciones sociales de las decisiones empresariales. Conocer y comprender la responsabilidad social derivada de las actuaciones económicas y empresariales.</p> <p>Tener una visión estratégica de la dirección de empresas y un profundo conocimiento de sus sistemas de información.</p> <p>Tener una marcada orientación de servicio al cliente.</p>
Valores y normas	<p>Compromiso social y Compromiso ético en el trabajo: El estudiante tiene que ser capaz de identificar problemas relacionados con la ética y la cultura y entender su impacto en las organizaciones empresariales. Contextualizar problemas actuales desde el punto de vista del análisis económico.</p> <p>El graduado ha de demostrar su compromiso con la conservación del entorno. Sensibilidad hacia temas medioambientales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En este marco resulta interesante, por tanto, conocer los factores que posibilitan la implantación de la RSC y las competencias asociadas a las mismas que se deberían fomentar para favorecer su implantación futura, particularmente en los grados de Administración y Dirección de Empresas.

Mediante un análisis AHP se han establecido los factores prioritarios motivadores de la implantación de las RSC, que han resultado ser: “Habilidades y capacidades de los RRHH”, “Alineación y adaptabilidad de los directivos” y “Valores y normas”. La actitud (valores y normas) y aptitud de trabajadores y de los directivos (creatividad, iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo) destacan como habilidades a desarrollar por los alumnos de grado. La comprensión de la planificación estratégica y los sistemas de comunicación aparecen, además, como competencias necesarias para favorecer la implantación futura de las RSC.

Referencias Bibliograficas

- BATTAGLIA, Massimo; BIANCHI, Lara; IRALDO, Fabio y FREY, Marco. 2010. “An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: Evidence from an EU project” **Corporate Social Responsibility Environmental Management** 17: 133-141.
- COM (2001): Libro Verde. Promoción del marco europeo de Responsabilidad Social Corporativa. **COM (2001) 366 final**; Bruselas. Disponible: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&rid=5>. Consultado el 29.06.2015
- EPSTEIN, Marc J. y ROY, Marie J. 1997. Strategic learning through corporate environmental management: implementing the ISO 14001 standard. **INSEAD**. Disponible: https://flora.insead.edu/fichierst_wp/inseadwp1997/97-61.pdf. Consultado el 26.06.2015
- FORMAN, Ernest y PENIWATI, Kirti. 1998. “Aggregating Individual Judgments and Priorities with the Analytic Hierarchy Process”, **European Journal of Operational Research**. Vol.108: 165-169.
- FOROÉTICA. 2015. **Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Ciudadano consciente, empresas sostenibles**. Disponible: http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf. Consultado el 29.06.2015
- GUERRA, Alicia G. 2013. “Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo en España”. **Revista Internacional de Organizaciones**, nº 11, diciembre 2013: 131–169. Disponible en: <file:///H:/Downloads/272230-371728-1-PB.pdf>. Consultado el 25.06.2015

- Informe del Foro de Expertos de RSC. 2007. “Las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España”. Madrid: **Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales** Disponible en: http://www.fundaciones.org/EPOR-TAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe_definitivo_foro_expertos.pdf. Consultado el 25.06.2015
- MARTÍNEZ, Isabel y LARRÁN, Manuel. 2011. “Nivel de RSC en las empresas de la Región de Murcia” **AECA**. Disponible en: https://www.um.es/catedrarsc/publicaciones/4.nivel_rsc_empresas_rm.pdf. Consultado el 25.06.2015
- MURILLO-LUNA, Josefina L.; GORGEMANS; Sophie; SEOANE, Coral.; RIVAS, Sergio (2014): La gestión medioambiental en los refugios de alta montaña. Disponible en: <http://www.unizar.es/centros/eueeh/master/MURILLOetalt.pdf>. Consultado el 29.06.2015
- PORTER, Michael E. y KRAMER, Marc R. 2006. “Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. **Harvard Business Review**, 84(12): 78-92.
- SAATY, Thomas L. 1990. “How to make a decision: the Analytic Hierarchy Process”. **European Journal of Operational Research**, 48(1): 9-26.
- SHEN, Lixin, GOVINDAN, Kannan, y SHANKAR, Madan. 2015. “Evaluation of Barriers of Corporate Social Responsibility Using an Analytical Hierarchy Process under a Fuzzy Environment—A Textile Case”. **Sustainability**, 7(3): 3493-3514. Disponible en: [file:///H:/Downloads/sustainability-07-03493%20\(2\).pdf](file:///H:/Downloads/sustainability-07-03493%20(2).pdf). Consultado el 26.06.2015
- SWEENEY, Lorraine. 2007. “Corporate social responsibility in Ireland: Barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR”. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, 7(4), 516-523. Disponible en: http://www.researchgate.net/profile/Lorraine_Sweeney/publication/228871077_Corporate_social_responsibility_in_Ireland_barriers_and_opportunities_experienced_by_SMEs_when_undertaking_CSR/links/00b7d52690d4da8c-be000000.pdf. Consultado el 29.06.2015
- VILANOVA, Nuria y FERNÁNDEZ-MANZANOS, David. 2006. “La responsabilidad social del directivo. El papel de las personas en la construcción de una empresa socialmente responsable”. En Leonor VARGAS (Coord.), **Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativo en España: un enfoque interdisciplinar** (pp. 179-186). Navarra: Thomson Civitas.

Anexo. Ejemplo de Cuestionario

resumado experto,

Le pedimos que compare entre sí los distintos factores. Si para usted A es más importante que B, se situará en la escala cercana a A, y puntuará de la siguiente forma: 1. Igual importancia; 3.

Moderadamente (algo) más importante; 5. Más importante; 7. Mucho más importante y 9. Importancia extrema. Así, si desea decir que A es más importante que B, pero de forma moderada, lo expresará:

A				X						B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	

Primera parte. Comparación entre cada par de alternativas con respecto a cada uno de los subcriterios:

En su opinión, ¿cuál de los siguientes factores considera que son más relevantes en los recursos necesarios para la implantación por parte de la empresa de la RSC? ¿En qué grado?

Posibilidad de cubrir las exigencias de capital y tecnología	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Ahorro en costes (energía y residuos)
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------------

En su opinión, ¿cuál de los siguientes factores considera que son más relevantes en la forma de la estructura organizativa que favorezca la implantación por parte de la empresa de la RSC? ¿En qué grado?

Habilidades y capacidades de los RRHH	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Estructura comunicación adecuada
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

Habilidades y capacidades de los RRHH	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Valores y normas
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------

Estructura comunicación adecuada	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Valores y normas
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------