UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

El IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS: APLICACIÓN AL SECTOR FARMACÉUTICO PORTUGUÉS

TESIS DOCTORAL

Presentada por:
Sara Cláudia Marques Martins das Neves

Dirigida por:
Doctora Sandra Escamilla Solano (URJC)
Doctora Sandra Cristina Vilaverde Pinto Gomes de Oliveira (IPAM)

Abril, 2017

CARTAS DE IDONEIDAD

La profesora Dra. Sandra Escamilla Solano, adscrita al Departamento Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid; en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctora y otros Estudios de Postgrado, emite el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral "El IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS: APLICACIÓN AL SECTOR FARMACÉUTICO PORTUGUÉS", presentada por la doctoranda Dña. Sara Cláudia Marques Martins das Neves.

Considero que la tesis doctoral, en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendida por la doctoranda. También deseo destacar la oportunidad del tema, debido a la escasa aportación científica existente. Conviene resaltar la revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada, la investigación empírica exhaustiva y completa, así como los anexos.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo avalan la necesidad de publicar la tesis doctoral una vez defendida, para su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmamos este informe en Madrid 3 de Abril de 2017

Fdo. Sandra Escamilla Solano

CARTAS DE IDONEIDAD

La profesora Dra. Sandra Cristina Vilaverde Pinto Gomes de Oliveira, profesora titular del INSTITUTO PORTUGUÉS DE ADMINISTRAÇAO DE MARKETING; en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctora y otros Estudios de Postgrado, emite el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral "El IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS: APLICACIÓN AL SECTOR FARMACÉUTICO PORTUGUÉS", presentada por la doctoranda Dña. Sara Cláudia Marques Martins das Neves.

Considero que la tesis doctoral, en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendida por la doctoranda. También deseo destacar la oportunidad del tema, debido a la escasa aportación científica existente. Conviene resaltar la revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada, la investigación empírica exhaustiva y completa, así como los anexos.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo avalan la necesidad de publicar la tesis doctoral una vez defendida, para su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmamos este informe en Madrid 3 de abril de 2017

Fdo. Sandra Cristina Vilaverde Pinto Gomes de Oliveira

AGRADECIMIENTOS

"Cuando se sueña solo, es apenas un sueño. Cuando soñamos juntos, es el comienzo de la realidad."

D. Quijote

Me gustaría agradecer a todos los que, de las más diversas formas, contribuyeron a que este largo, intenso y solitario camino se hiciese más corto, compartido, lleno de sentido y de un gran enriquecimiento y desarrollo personal.

En primer lugar, me gustaría agradecer las sugerencias dadas por mis directoras de tesis, la Profesora Sandra Escamilla Solano (URJC, Madrid) y la Profesora Sandra Gomes de Oliveira (IPAM, Oporto), que me guiaron a lo largo del camino recorrido.

También agradezco el apoyo y colaboración de los elementos de las diferentes empresas del sector farmacéutico portugués, que contribuyeron gentilmente a que esta investigación se hiciese tan rica e interesante. Sin su colaboración, esta tesis no se podría haber realizado.

A Paulo Feliz dos Santos, por la amistad y por ser el primero en creer que yo era capaz de concretizar este desafío.

Mi enorme agradecimiento a los que, sin darse cuenta de ello, fueron los que más contribuyeron a la transformación de este sueño en realidad: familiares y amigos. En los momentos buenos y menos buenos, en las alegrías de cada etapa superada, en las angustias e inseguridades, fueron fuentes inagotables de fuerza para la concretización de este recorrido, con su apoyo incondicional, confianza, orgullo e incentivo.

¡Gracias por todo!

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo central analizar las percepciones de los empleados del sector farmacéutico portugués, con relación a las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) realizadas por las empresas de este sector. La comprensión de este tema se revela fundamental para la actuación de las empresas en un mundo cada vez más competitivo y con recursos cada vez más reducidos. Los gestores, los profesionales del marketing y de los Recursos Humanos (RH) que forman parte de este sector, sienten cada vez más una necesidad de construir relaciones de compromiso con sus principales *stakeholders*, sus empleados.

Este estudio adopta una metodología mixta (triangulación) secuencial. En un primer momento se realizó una investigación cuantitativa con 218 individuos (a través de una encuesta *online*), en la que los datos se trataron de forma estadística con recurso al programa SPSS 22 y AMOS 21; en un segundo momento, se realizó una investigación cualitativa con 18 entrevistas profundas, semiestructuradas, a elementos de varias empresas del sector farmacéutico portugués, en las que los datos se trataron con la utilización del NVivo10, para su organización y análisis de contenido.

Los resultados muestran que existe un efecto positivo e estadísticamente significativo, entre RSE y CO, como previsto en el cuadro teórico y empírico. En función de las actividades socialmente responsables realizadas por las organizaciones, los empleados crean lazos afectivos, aumentan la motivación, satisfacción en la función desempeñada, sentimiento de orgullo, identificación y pertenencia, además de una imagen más positiva y un compromiso más elevado con la organización de la cual forman parte.

Palabras-clave:

Responsabilidad Social Empresarial, Compromiso Organizacional, Compromiso Relacional, Marketing Interno, Empleados, Sector Farmacéutico

ABSTRACT

This research was aimed to analyze the perceptions of the Portuguese Pharmaceutical Industry employees regarding Corporate Social Responsability (CSR) actions taken by their companies. Understanding this issue is fundamental to the performance of companies in a world increasingly competitive and scarce resources. Managers, marketing and Human Resources (HR) professionals that make part of this sector, increasingly feel a need to build committed relationships with its main stakeholders, the employees.

For this purpose, the study adopts a mixed sequencial methodology (triangulation). At first, was carried out a quantitative online survey with 218 individuals, where the data were statistically treated using SPSS 22 and AMOS 21; posteriorly, there was a qualitative study with 18 in-depth interviews, semi-structured, with members of a few companies of the Portuguese Pharmaceutical Industry, where the data were treated using NVivo10 in its organization and content analysis.

The results shows that there is a positive and statistically significant effect between CSR and OC as set out in the theoretical and empirical framework. Depending on the socially responsible activities of the organizations, they create emotional bonds, increase their motivation, satisfaction in the function performed, sense of pride, identity and belonging, as well as a more positive image and a higher commitment to the organization to which they belong.

Key-Words:

Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, Relational Commitment, Internal Marketing, Employees, Pharmaceutical Industry

INDICE

INDICE

INDICE **3**

INDICE DE CUADROS **7**

INDICE DE FIGURAS **9**

SIGLAS E ACRÓNIMOS **10**

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN **17**

1 CONTEXTUALIZACIÓN 17
2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA 18
3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO 24
4 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 26

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA **31**

1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 31
1.1 Teorías y abordajes *49*
1.1.1 Teorías Instrumentales 49
1.1.2 Teorías Políticas 50
1.1.3 Teorías Integrativas 52
1.1.4 Teorías Éticas 57
1.2 Dimensiones *61*
1.3 Ventajas y desventajas *68*
1.4 La situación actual de la RSE *69*
1.4.1 RSE en diferentes contextos organizacionales 71
1.4.2 RSE en diferentes partes del mundo 75
1.5 Un concepto Estratégico? *78*
1.6 Presente y futuro *80*
2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL 85
2.1 Definición y evolución histórica *87*
2.2 Naturaleza del compromiso organizacional *100*
2.2.1 Abordaje comportamental 100
2.2.2 Abordaje actitudinal 101
2.3 Relación entre RSE y CO *102*
3 COMPROMISO RELACIONAL 105
3.1 Evolución histórica *105*
3.2 Definiciones *109*
3.3 Dimensión compromiso relacional-confianza *112*

4 MARKETING INTERNO 112
4.1 Definiciones 114
5 LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA RSE 125
6 OBJETO DE ESTUDIO: INDUSTRIA FARMACÉUTICA 132
6.1 Contextualización 132
6.2 La "salud" de la industria farmacéutica global 134
6.3 Responsabilidad social en el sector farmacéutico 145

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 161

1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN 161
1.1 Métodos cuantitativos 162
1.1.1 Procedimientos estadísticos basados en el análisis factorial exploratorio 166
1.2 Métodos cualitativos 168
1.3 Métodos mixtos (triangulación) 172
2 DISEÑO Y PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN 174
2.1 Objetivos 177
2.2 Universo y muestra 178
2.3 Triangulación como opción metodológica 180
2.4 Abordaje por métodos cuantitativos 183
2.5 Abordaje por métodos cualitativos 188

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 195

1 VERTIENTE CUANTITATIVA 195
1.1. Perfil sociodemográfico de los encuestados 195
1.2. Análisis de la consistencia interna 197
1.3. Análisis de la uni-dimensionalidad de las escalas 201
1.4. Modelo inicial de medida 204
1.5. Ajuste del modelo inicial de medida 205
1.6. Modelo final 209
1.7. Discusión de resultados cuantitativos 216
1.7.1 Responsabilidad Social Empresarial 217
1.7.2 Compromiso Organizacional 218
2. VERTIENTE CUALITATIVA 221
2.1. Perfil sociodemográfico de los encuestados 222
2.2. Percepciones de los encuestados sobre Responsabilidad Social Empresarial 225
2.2.1. Concepto de RSE 226
2.2.2. Identificación de las dimensiones de RSE 231
2.2.3. Tipo de Empresas 237
2.2.4. Acciones realizadas por la empresa – Internas y Externas 240

2.2.5. Áreas prioritarias de intervención 253
2.2.6. Síntesis de los resultados de RSE 255
2.3. Percepciones de los encuestados sobre Compromiso Organizacional 259
2.3.1. Concepto de CO 260
2.3.2. Dimensiones de CO 264
2.3.3. Relación entre género y CO 275
2.3.4. Factores que aumentan el compromiso de los empleados 278
2.3.5. Postura del empleado ante las acciones de RSE (nivel de participación y disponibilidad) 284
2.3.6. Postura del empleado frente a la implementación de las acciones de RSE realizadas por la empresa 289
2.3.7. Relación entre RSE y CO 293
2.3.8. Síntesis de los resultados de CO 298
2.4. Otras percepciones 300
2.4.1. Postura de la empresa en el sector y en la comunidad 301
2.4.2. Perspectivas futuras en el sector farmacéutico portugués 307

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES 315

1 CONCLUSIONES TEÓRICAS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA 315
2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA 317
2.1 Lo que los empleados entienden por el concepto de RSE y cuál es la relevancia que le atribuyen 317
2.2 Acciones más percibidas y valoradas por los empleados 319
2.3 Lo que los empleados entienden por el concepto de CO 324
2.4 Cuál es el vínculo que une al empleado con la empresa 324
2.5 Los efectos de la política de RSE en el CO de los empleados 326
3 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS Y PROPOSICIONES 331
4 CONTRIBUCIONES DEL ESTUDIO 333
4.1 Contribuciones académicas 333
4.2 Contribuciones a la gestión 334
4.3 Contribuciones al sector farmacéutico portugués 336
5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO 338
6 RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES 339

BIBLIOGRAFIA 344

ANEXOS 382

ANEXO A: 382
ANEXO B: 390

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: OPORTUNIDADES Y MINIMIZACIÓN DE LOS RIESGOS DE LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, DE ACUERDO CON LOS *STAKEHOLDERS* IMPLICADOS. 55
CUADRO 2: VISIÓN GENERAL DE LA TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS.* 57
CUADRO 3: SÍNTESIS DE LAS TEORÍAS Y ABORDAJES DE RSE. 58
CUADRO 4: DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS..... 66
CUADRO 5: CONSECUENCIAS DE LA INTRODUCCIÓN DE LA RSE ENTRE LOS DIVERSOS *STAKEHOLDERS.* 69
CUADRO 6: DIFERENCIAS ENTRE LAS GRANDES EMPRESAS Y LAS PYME'S ANTE LA RSE. 73
CUADRO 7: DIFERENCIAS ENTRE GRANDES EMPRESAS Y PYME'S. 74
CUADRO 8: TENDENCIAS DE LA RSE. 81
CUADRO 9: CARACTERÍSTICAS DE LA RSE 1.0 Y RSE 2.0..... 83
CUADRO 10: OBJETIVOS E INDICADORES CLAVE DEL MODELO DE RSE 2.0..... 84
CUADRO 11: MODELO DE TRES COMPONENTES DEL COMPROMISO DE MOWDAY *ET AL.* (1982). 90
CUADRO 12: MODELO DE TRES COMPONENTES DEL COMPROMISO DE MEYER Y ALLEN (1991). 92
CUADRO 13: ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL CONCEPTO DE MARKETING INTERNO..... 117
CUADRO 14: PRÁCTICAS DE RSE REALIZADAS POR EL SECTOR FARMACÉUTICO EN PORTUGAL..... 154
CUADRO 15: CARACTERÍSTICAS DE LOS DOS PARADIGMAS. 162
CUADRO 16: ÍNDICES DE CALIDAD DE AJUSTE. 167
CUADRO 17: CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. 176
CUADRO 18: FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN. 180
CUADRO 19: CONSTRUCTOS, VARIABLES, ESCALAS Y PREGUNTAS USADAS EN EL CUESTIONARIO. 184
CUADRO 20: RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS CON LAS CUATRO DIMENSIONES DE RSE. . 185
CUADRO 21: RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS CON LAS TRES DIMENSIONES DE CO. 187
CUADRO 22: CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS ENCUESTADOS. 195

CUADRO 23: VALORES DE *ALPHA DE CRONBACH*. 197
CUADRO 24: ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO DE LA ESCALA DIMENSIONES RSE. 198
CUADRO 25 ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO DE LA ESCALA DIMENSIONES CO. . 200
CUADRO 26: MATRIZ DE FACTORES DESPUÉS DE LA EXTRACCIÓN. 203
CUADRO 27: SATURACIONES DEL MODELO DE MEDIDA, VALIDEZ CONVERGENTE Y FIABILIDAD. 207
CUADRO 28: RELACIONES ENTRE DIMENSIONES DEL MODELO DE MEDIDA. 208
CUADRO 29: ÍNDICES ABSOLUTOS Y RELATIVOS DE AJUSTE DEL MODELO FINAL. 212
CUADRO 30: SATURACIONES DEL MODELO FINAL, VALIDEZ CONVERGENTE Y FIABILIDAD. 213
CUADRO 31: RELACIONES ENTRE DIMENSIONES DEL MODELO FINAL. 215
CUADRO 32: CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS ENCUESTADOS. 222
CUADRO 33: RESUMEN DE OBJETIVOS, CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DE RSE. 225
CUADRO 34: ACCIONES EXTERNAS REALIZADAS POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO PORTUGUÉS..... 247
CUADRO 35: RESUMEN DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO DEL CONSTRUCTO RSE. 255
CUADRO 36: RESUMEN DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO DEL CONSTRUCTO CO. 259
CUADRO 37: RESUMEN DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO DEL CONSTRUCTO CO. 298
CUADRO 38: VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y PROPOSICIONES. 332

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CRONOLOGÍA DE LOS CONCEPTOS RELACIONADOS CON RSE. 37
FIGURA 2: FOCO DE LA RSE. 38
FIGURA 3: MODELO PIRAMIDAL DE LAS DIMENSIONES DE RSE. 39
FIGURA 4 - PIRÁMIDE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. 43
FIGURA 5 - EL MODELO VBA - CINCO MARCOS DE LAS EMPRESAS Y DE LA SOCIEDAD Y SUS TRES CONCEPTOS PRINCIPALES 47
FIGURA 6: MODELO DE LA TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*. 54
FIGURA 7: MODELO MULTIDIMENSIONAL DEL COMPROMISO EN EL LOCAL DE TRABAJO, DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS. 95
FIGURA 8: RAÍCES CONCEPTUALES DEL MARKETING RELACIONAL. 107
FIGURA 9: MARKETING TRANSACCIONAL VS. MARKETING RELACIONAL. 108
FIGURA 10: CICLO DE SATISFACCIÓN. 116
FIGURA 11: MARCO CONCEPTUAL DEL MARKETING INTERNO 121
FIGURA 12: PERSONAL MIX DEL MARKETING INTERNO. 124
FIGURA 13: TIPOS DE GESTIÓN, SEGÚN LA ORIENTACIÓN HACIA LOS EMPLEADOS. 129
FIGURA 14: ALGUNOS DATOS EN PORTUGAL (APIFARMA). 144
FIGURA 15: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN PARA INTEGRACIÓN DE MÉTODOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS. 176
FIGURA 16: MODELO CONCEPTUAL. 177
FIGURA 17: *SCREE PLOT* RELATIVO A LAS VARIABLES DEL PRESENTE ESTUDIO. 202
FIGURA 18: DIAGRAMA DEL MODELO INICIAL DE MEDIDA. 205
FIGURA 19: MODELO INICIAL DE MEDIDA (DESPUÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE COVARIANCIAS ENTRE ERRORES RELATIVOS A VARIABLES DE UN MISMO GRUPO). . 206
FIGURA 20: MODELO DE MEDIDA AJUSTADO (*STANDARTIZED ESTIMATES*). 207
FIGURA 21: MODELO PARA VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS. 210
FIGURA 22: MODELO FINAL. 211

SIGLAS E ACRÓNIMOS

AFC – Análisis Factorial Confirmatorio

AFE - Análisis Factorial Exploratorio

AMOS – Análisis de Modelos de Ecuaciones Estructurales

APIFARMA – Associación Portuguesa de la Industria Farmacéutica

BCSD Portugal – *Bussiness Council for Sustainable Development*

BUSINESS ETHICS – Ética de los Negocios

CCE – Comisión de las Comunidades Europeas

CEO – *Chief Executive Officer*

CFI – *Comparative Fit Index*

CO – Compromiso Organizacional

CSR – *Corporate Social Responsabil*ity

CR – Compromiso Relacional

CRM – C*ustomer Relationship Marke*ting

DIM – Delegado de Información Médica

DJSI – *Dow Jones Sustainability World Indexes*

DS – Desarrollo Sostenible

DSE – Desarrollo social de las empresas

EFPIA – Asociación Europea de la Industria Farmacéutica

EMA – Agencia Europea del Medicamento

ERLS – *Eliptical Reweighted Least Squares*

EUA – Estados Unidos de América

FDA – *Food and Drud Administration*

FMI – Fondo monetario internacional

GC – *Global Compact*

GFI – *Goodness of Fit*

GIRO – Grace Intervenir Recuperar y Organizar

GRACE – Grupo de Reflexión y apoyo a la Ciudadanía Empresarial

GRI – *Global Reporting Initiative*

HR – *Human Resources*

ICC – *International Chamber of Commerce*

I&D – Investigación y Desarrollo

IF – Industria Farmacéutica

IMF – *International Monetary Fund*

IMP – *Industrial Marketing and Purchasing*

INFARMED – Instituto Nacional de la Farmacia y del Medicamento

IPSS – Institución Privada de Solidaridad Social

ISO – *International Standard Organization*

IUCN – *International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources* – Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

KAM – *Key Account Manager*

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

KMV – *Key Mediating Variable*

KOL – *Key Opinion Leader*

KPI – *Key Performance Indicator*

Modelo BVA – *Value, balance, accountability* (valor, equilibrio, responsabilización)

MI – Marketing Interno

ML – *Maximun Likelihood*

MR – Marketing Relacional

OC – *Organizational Commitment*

OCDE – Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*

OHSAS – *Occupation, Health and Safety Assessment Series*

OIT – Organización Internacional del Trabajo

ONG´S – Organizaciones No Gubernamentales

ONU – Organización de las Naciones Unidas

PAR – Planes Ahorro Retiro

PyME – Pequeña y Mediana Empresa

PPP – Sociedades Público-Privadas

PVP – Precio Venta al Público

R&D – *Research and Development*

RH – Recursos Humanos

RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*

ROI – *Return on Investiment*

RS – Responsabilidad Social

RSE – Responsabilidad Social Empresarial

RSO – Red Nacional de RSE; Responsabilidad Social de las Organizaciones

SAI – *Social Accountability International*

SEM – *Structural Equation Modeling*

SNS – Sistema Nacional de Salud

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

SST – Salud y Seguridad en lo Trabajo

TI – Tecnologías de la Información

UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. Introducción

"A business that makes nothing but money is a poor business."

Henry Ford

En este capítulo se realiza una breve contextualización de la investigación y se presentan las justificaciones subyacentes a su realización. Seguidamente se presentan los objetivos y se esclarece la relevancia del estudio. Por último, se presenta la organización y planificación de la disertación.

1 Contextualización

La globalización, la innovación tecnológica y el cambio de los estilos de vida han alterado comportamientos y la interrelación entre las cuestiones políticas, económicas, sociales y culturales es cada vez mayor, emergiendo de ahí presiones sociales y de mercado que alteran progresivamente los valores y horizontes de las empresas. Además de eso, hoy el consumidor tiene consciencia de sus derechos y la sociedad "cobra" a las empresas una actuación socialmente responsable (Rifkin, 2002). La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) nace, entonces, en el momento en que una organización adopta un compromiso para comenzar la gestión socialmente responsable de su actividad, teniendo en cuenta las preocupaciones éticas, intereses y beneficios de todas las partes implicadas (*stakeholders* internos y externos – empleados y dependientes, clientes, Gobierno, proveedores, accionistas, comunidad y sociedad en general) y desarrolla acciones de promoción de desarrollo sostenible en su medio, con un gran potencial de cambiar y mejorar el difícil contexto que la rodea. Así, cuanto más consciente esté una organización de sus acciones (enfocándose en una conducta ética e solidaria, manteniendo o compromiso con la equidad social, dignidad y libertad con los diversos públicos-objetivo), mejor es su gestión de la RSE y mejores las oportunidades de destacarse en un mercado competitivo como el de hoy.

En un contexto de crisis mundial y en la incapacidad de los gobiernos de solucionarla, hay una exigencia cada vez mayor con relación al papel de las empresas en la promoción

del bienestar social. Los empleados de las empresas, en particular, están cada vez más atentos a la conducta y al comportamiento cívico de las organizaciones y hoy están más informados, exigentes y más conscientes del poder que tienen. Esta realidad provoca que parezca que la RSE es un vehículo "casi" perfecto para el marketing corporativo de casi todas las empresas, pues puede originar un fuerte y duradero vínculo de los empleados con la organización.

2 Justificación del tema

El debate sobre la RSE posee una larga historia en la literatura y ha ganado notoriedad a lo largo de los últimos años, presentando, no obstante, interpretaciones y diferentes opiniones, tanto en el medio académico como empresarial. La confusión no es tanto de la forma como se refiere la RSE, sino de cómo se construye socialmente en un dado contexto económico, social y cultural.

Desde la década del 90 hasta la actualidad, la preocupación y la consciencia social ha crecido como consecuencia de la globalización económica, del aumento del desequilibrio mundial entre países ricos y pobres, de la degradación ambiental y del tamaño de las organizaciones. A nivel interno de las organizaciones, aumenta la insatisfacción laboral, debido a un tratamiento impersonal de los empleados, lo que origina mayores niveles de absentismo e insatisfacción, así como una pérdida de confianza en las instituciones, en la solución de problemas sociales (Castillo, 2002).

Solo al inicio de este nuevo siglo, el concepto de RSE se vuelve más concreto, aplicable y mensurable en lo que respecta a la realidad de las organizaciones (y de la sociedad) y comienza a integrar la estrategia definida por las mismas. Surgen actualizaciones de modelos anteriores sin un paradigma común, en gran medida por fuerza del alcance del tema y de varios conceptos asociados a los mismos.

Pero la RSE es mucho más que un concepto, se trata de un valor personal e institucional, que se refleja en las actitudes de las empresas, de los empresarios y de todos los restantes *stakeholders*, siendo fundamental para el desarrollo de las organizaciones (Neto y Froes, 2001).

Frecuentemente asociada a la conducta de las organizaciones, la Responsabilidad Social

(RS) como RSE o Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO) en un sentido más general, muchas veces se asocia a los grandes grupos empresariales (multinacionales), que debido a su dimensión tienen, por un lado, la capacidad de influenciar decisiones políticas y reglamentos en esta materia (fundamentalmente en los países donde operan) y, por otro lado, disponen de los recursos necesarios para su implementación.

Este concepto emergió en el mundo político y de los negocios debido a una serie de factores (Kerchner, 2006):

- La globalización y la proliferación más allá de las fronteras de las grandes empresas conllevaron a un aumento de la preocupación por las prácticas de RSE, fundamentalmente las dirigidas a los derechos humanos, protección ambiental, seguridad y salud, y actitudes anticorrupción;
- Organizaciones como la ONU, la OCDE y la OIT, desarrollaron pactos, declaraciones, guías de actuación, principios y otros instrumentos que trazan las líneas orientadoras de una conducta socialmente responsable por parte de las organizaciones;
- El acceso a la información y a los *media* permite al público en general estar mejor informado y monitorizar las actividades de las empresas;
- Los inversores y los consumidores demuestran un interés creciente por negocios sostenibles e intentan saber más acerca de la forma como las empresas lidian con los riesgos y las oportunidades relacionadas con asuntos sociales y ambientales;
- Los recientes colapsos de algunas empresas conllevaron a un clima de desconfianza y a una creciente búsqueda de empresas que desarrollen gobierno corporativo y que sean transparentes en la emisión de sus informes financieros;
- Una aproximación de expectativas entre ciudadanos de varios países con relación a *estándares* mínimos de actuación de las empresas en los asuntos ambientales y sociales;
- La creciente toma de consciencia de la inadecuación de ciertas políticas de grandes empresas y las prácticas de RSE;

- Una presión del mercado, para la toma de consciencia de las empresas en alterar sus comportamientos y seguir una línea de actuación donde los principios éticos y cívicos tomen lugar en el mundo de los negocios.

Mientras que en los EUA, la RSE está orientada a la ética del negocio y retorno a la empresa; en Europa, el enfoque está en la relación de la empresa con sus *stakeholders* (Capron y Quairel-Lanoizelée, 2004).

La RSE se vuelve importante en nuestros días, debido a un cambio de las expectativas sociales (los consumidores y la sociedad en general, esperan más de las empresas de las cuales compran bienes o servicios), en el aumento de afluencia (cada vez más consumidores logran escoger y adquirir los productos deseados) y en la globalización (los *media*, la *internet*, potencian la comunicación entre grupos) (Deswal y Raghav, 2013). Se convierte en un nuevo impulsor de competitividad, crecimiento, empleo y desarrollo sostenido, que permitirá alcanzar los objetivos de la estrategia de Lisboa (EC, 2004).[1]

De esta forma, el futuro de la RSE depende de la forma como las empresas comiencen a ver y a estar en el mundo, lo que implicará clarificación y reorientación del propósito de cada negocio.

Las organizaciones comienzan a comprender que la implicación de sus empleados es crucial y que la adopción del marketing interno (MI) es importante para fomentar la motivación en el ambiente de trabajo y mejorar la calidad del servicio prestado internamente, para que este se refleje positivamente en los clientes externos. Los empleados comienzan a ser, entonces, "socios" en los esfuerzos para alcanzar éxito organizacional y cuando son tratados con dedicación, se inspiran para trabajar más y construir y mantener una gran organización. Un MI eficaz mejora la moral de los empleados, la satisfacción en el trabajo, la lealtad y el compromiso, originando la satisfacción del cliente externo (Kohli y Jaworski, 1990).

Efectivamente, en las relaciones de trabajo actuales, el discurso de las empresas con

[1] *cit in*. Vlachos, 2010.

relación a las prácticas de gestión de personas ha estado marcado por algunas inconsistencias. De hecho, los cambios que han ocurrido en la sociedad conllevan a que un profesional en nuestros días no tenga las mismas preferencias y expectativas que en el pasado porque, en determinados segmentos y niveles profesionales, es todo mucho más exigente, hay una competencia muy fuerte, un rápido desarrollo de las tecnologías de información (TI), *downsizing*, *etc*., que no responden a las necesidades de estabilidad. Las empresas, para adaptarse, necesitan de los que permanecen allí. Se quiere, obviamente, conciliar la vida personal y la profesional, tener un buen ambiente de trabajo, tener perspectivas de carrera y una evaluación de desempeño basada en el mérito, pero lógicamente, las transformaciones que ha registrado la sociedad moderna se reflejan en las organizaciones actuales y afectan directamente la actitud ante el trabajo de los empleados, fundamentalmente en su compromiso para con la organización empleadora. Y es de hecho que la fuerza de trabajo es más comprometida con organizaciones que tienen una reputación favorable y que valorizan más fuertemente la RSE del negocio, pues existe orgullo por parte de los trabajadores al identificarse con estas organizaciones, aumentando su cooperación y sus comportamientos de ciudadanía (Peterson, 2004). Las actividades socialmente responsables realizadas por la empresa también mejoran la perspectiva personal de los individuos sobre la organización, y este vínculo constituye una relación positiva entre ambas partes, que se traduce en una ventaja competitiva (Turker, 2009; Madison *et al*., 2012). La RSE induce en los empleados un deseo de identificarse con la organización, debido al prestigio de su imagen. Cuando estos perciben que la organización es "cuidadora", generosa y benevolente con sus empleados, se sienten "obligados" a retribuir con actitudes y comportamientos positivos (Farooq *et al*., 2014). Los diferentes tipos de acciones de RSE causan diferentes actitudes, debido a la relevancia directa o indirecta de estas acciones en los empleados.

En esta secuencia, la elección del sector farmacéutico como objeto de estudio, parece ser un excelente ejemplo a analizar, teniendo en cuenta que es un área fuertemente presionada por sus *stakeholders* y sujeta a grandes presiones y desafíos en los últimos años en Portugal y en el resto del mundo. La falta de transparencia y precisión imperan entre los investigadores que han estudiado este sector (O´Riordan y Fairbrass, 2014) y la RSE aún se considera un "lujo" que solo las grandes empresas pueden tener (Spence *et al*., 2003;

Gelbmann, 2010), pues sus beneficios no son muy claros para la mayoría de las organizaciones. Las empresas del sector farmacéutico tienen la noción de la importancia de sus RH para el desarrollo de sus actividades y se considera que la productividad del empleado está relacionada con el nivel de competencias desarrolladas, motivación e identificación con la organización (Urdaneta, 2008). Para lograr superar los constantes desafíos, las empresas tienen que asegurar que su capital humano se encuentra comprometido con la organización, compartiendo los mismos objetivos y acompañando las necesidades de todos sus clientes internos y externos. El grado de implicación y compromiso del empleado con la empresa, implica interiorizar los valores y objetivos de la misma y determinará su motivación, su orgullo, sentido de pertenencia y su lealtad, como una fuente de ventaja competitiva para la organización (Rodrigo y Arenas, 2008; Vlachos *et al*., 2014).

A nivel académico, surgen cada vez más estudios dirigidos a esta temática en las más diversas materias que puede abarcar (compromiso, satisfacción en el trabajo, percepción de apoyo organizacional, identificación con la organización, confianza en la organización, lealtad y menor intención de salida, menor rotatividad, reducido absentismo, reclutamiento y desempeño, entre otros), a pesar de la reducida investigación en este ámbito en Portugal y en el sector estudiado, en particular.

Un creciente número de investigadores ha estudiado la existencia de posibles efectos o relaciones entre la RSE y las más diversas áreas estratégicas de la empresa. Específicamente a nivel de los *stakeholders* internos y de los empleados, algunos estudios investigaron el impacto de las acciones de RSE en el compromiso de los mismos con las empresas (Mowday *et al*., 1982; Dubinsky y Ingram, 1984; Kohli y Jaworsky, 1990; Meyer y Allen, 1991; Sims y Kroeck, 1994; Sims y Keon, 1997; Trevino y Butterfield, 1998; Asforth y Måel, 1989; Maignan *et al*., 1999; Peterson, 2004; Brammer *et al*., 2007; Ali *et al.*, 2010; Madison *et al*., 2012; Turker, 2009b; Rego *et al*., 2010; Kim *et al*., 2010; Gouldner, 1960; Blau, 1964; Tsui *et al*., 1997; Lee y Miller, 1999; Whitener, 2001; Eisenberger *et al*., 2001; Muse *et al*., 2005; Roca-Puig *et al*., 2005; Cropanzano y Mitchell, 2005; Alexandrov *et al.*, 2007; *cit in.* He *et al*., 2012). Aun así, la mayor parte de los estudios están enfocados en las empresas y poco en los empleados y en sus

percepciones. En Portugal, hasta el momento, no se conoce ningún estudio académico que relacione el área de la RSE y del CO en la perspectiva de los empleados, lo que presenta algunos desafíos, al mismo tiempo que aumenta el interés en la obtención de nuevos datos para el conocimiento.

De esta forma, se espera que esta investigación traiga algunos datos nuevos, con utilidad tanto a nivel académico como empresarial.

La presente tesis doctoral, pretende profundizar el conocimiento sobre la influencia de la RSE en el CO de los empleados del sector farmacéutico portugués. Mediante un abordaje cuantitativo con recurso a técnicas de análisis factorial exploratorio y confirmatorio y, adicionalmente, prosiguiendo con un análisis por métodos cualitativos, se cree que la triangulación de las dos vertientes de investigación permitirá recoger sinergias en el sentido de enriquecer y complementar el conocimiento actual sobre el tema, teniendo en consideración las motivaciones, las actitudes, las intenciones, los comportamientos, las percepciones, los sentimientos y posicionamientos expresados en la vivencia de los empleados del sector farmacéutico portugués.

Además del conocimiento que ofrece para el mundo académico a nivel del marketing interno, el marketing relacional y de las organizaciones, también presenta interés a nivel empresarial, pues es creciente el número de empresas que implementan en su actividad acciones de RSE, contribuyendo a una relación de equilibrio entre lo que es el crecimiento económico y un desarrollo sostenible, constituyendo una ventaja competitiva. Los resultados de la investigación contribuyen positivamente a la orientación y conducción de las empresas en la concretización de programas de RSE.

Consideramos, no obstante, que la RSE y el CO son dos temas aún poco explotados en Portugal, de ahí que la contribución práctica de este trabajo reside en el hecho de obtener datos relativos a esta temática, aplicada a un sector en particular (el farmacéutico), resultando en un conocimiento más profundo sobre las percepciones de los empleados de las empresas del sector farmacéutico portugués frente al tema de la RSE.

3 Objetivos del estudio

El objetivo general de esta tesis doctoral se centra en comprender cuál es el impacto de las acciones de RSE en el compromiso de los empleados del sector farmacéutico portugués. Para operacionalizar el estudio, se plantean las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué entienden los empleados por el concepto de RSE y cual su relevancia?
- ¿Cuáles son las actividades de RSE más percibidas y valoradas?
- ¿Cuáles son las áreas de las políticas de RSE que los empleados presentan como prioritarias?
- ¿Cuál es la opinión de los empleados en relación con las acciones de RSE adoptadas por la empresa?
- ¿Cómo evalúan los empleados la postura de la empresa en relación a la RSE dentro del sector?
- ¿Qué proyecciones hacen los empleados sobre el futuro de la RSE en las empresas de la industria farmacéutica?
- ¿Qué entienden los empleados por el concepto de CO?
- ¿Qué tipo de vínculo une los empleados a la empresa?
- ¿Cuáles son los efectos de las políticas de RSE en el CO de los empleados?
- ¿Qué hace aumentar el compromiso de los empleados con la empresa?
- ¿Cuál es la opinión de los empleados frente a adquisiciones y fusiones frecuentes?

Para responder el objetivo general y específicos de esta Tesis, en el componente cuantitativo, se formuló la siguiente hipótesis:

Hipótesis: ***¿Las acciones de RSE (de las dimensiones económica, legal, ética y filantrópica) son identificables de forma clara por los empleados de la IF portuguesa y cómo esta percepción afecta su CO (en las dimensiones afectiva, calculativa y normativa)?***

En la vertiente cualitativa, se elaboraran las proposiciones que correspondiesen a los mismos propuestos específicos del método cuantitativo. Además de otras en las que se pretendía abordar con más pormenor las conclusiones del vertiente cuantitativo, intentando ir más lejos en los datos obtenidos por esa etapa de la investigación.

Las proposiciones formuladas son las siguientes:

- Proposición 1: Los empleados poseen una visión multidimensional de la RSE, basados en las dimensiones económica, legal, ética y filantrópica (Brammer *et al.*, 2007);
- Proposición 2: Los empleados identifican acciones de RSE realizadas por la empresa donde trabajan (Brammer *et al*., 2007);
- Proposición 3: Las medidas éticas de RSE llevadas a cabo por las empresas son un mejor predictor de CO que las medidas económicas, legales y filantrópicas (Peterson, 2004);
- Proposición 4: Las acciones de RSE adoptadas por las empresas son más percibidas por los empleados de las multinacionales (Crane *et al.* , 2013);
- Proposición 5: La dimensión de RSE más valorizada por los empleados se refiere a la dimensión interna (Brammer *et al*., 2007);
- Proposición 6: El área de intervención prioritaria de RSE debe referirse a los empleados (Madison *et al.*, 2012);
- Proposición 7: El compromiso de los empleados de la empresa se encuentra basado en una visión multidimensional (Nascimento *et al*., 2008, de acuerdo con Meyer y Allen, 1997);
- Proposición 8: La dimensión de CO que une más el empleado con la empresa es la afectiva (Nascimento *et al*., 2008, de acuerdo con Meyer y Allen, 1997);
- Proposición 9: Las mujeres tienen un mayor nivel de compromiso que los hombres

(Nascimento *et al*., 2008, de acuerdo con Meyer y Allen, 1997);

- Proposición 10: Los empleados que tienen una mayor percepción de las acciones de RSE adoptadas por su empresa, demuestran un compromiso superior (Maignan et *al*., 1999; Peterson, 2004; Brammer *et al.*, 2007; Madison *et al*., 2012; Paganopoulos *et al*., 2011; Vlachos *et al*., 2014).

Los resultados de esta tesis doctoral contribuyen a una consolidación de los conceptos de RSE y CO en las empresas del sector farmacéutico (en particular) y en los restantes sectores (en general). Además de eso, contribuyen a orientar e incentivar la operacionalización de la RSE en las empresas, orientando la adopción de principios, políticas y prácticas y probando que una organización con una buena gestión de RSE (en que la RSE forma parte de su ADN), tiene consecuencias positivas a nivel de su marketing interno, pues establece vínculos en la relación empleado – empresa, que representan una ventaja competitiva y que influencian positivamente el compromiso de sus empleados.

4 Estructura y organización de la investigación

En el primer capítulo, se presenta una contextualización, para mejor comprensión de los temas RSE y CO. También se justifica la selección del tema de la investigación, refiriendo las eventuales contribuciones a nivel académico y empresarial. Se refieren los objetivos del estudio, estructura y organización de la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta la revisión de la literatura, analizando desde el punto de vista teórico los principales conceptos e investigaciones realizadas anteriormente, para una mejor comprensión de los constructos asociados a esta investigación - RSE, CO, Compromiso Relacional (CR), MI, la perspectiva de los empleados sobre el tema de la RSE y la descripción del objeto de estudio (Industria Farmacéutica, mercado farmacéutico y RSE en el sector farmacéutico).

En el capítulo III, con base en la revisión de la literatura realizada, se presenta el modelo de investigación, los métodos considerados necesarios para proseguir con los trabajos (cuantitativos y cualitativos) y el diseño y procedimientos de investigación (los objetivos, la hipótesis y proposiciones).

En términos metodológicos, se realiza una triangulación de los resultados de investigación que permite mostrar diferentes perspectivas de un mismo fenómeno, en este caso de forma secuencial y complementaria. Se comienza con un enfoque cuantitativo, recurriendo a un Análisis de Modelos de Ecuaciones Estructurales (AMOS, versión 21), donde se pretende obtener un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) (para validación del modelo de medida, ajuste y propuesta de un modelo final), pasando para una vertiente cualitativa, recurriendo al *software* NVivo10.

En el capítulo IV se realiza la presentación y discusión de los resultados obtenidos por la instanciación del diseño de investigación (los resultados de las vertientes cuantitativa y cualitativa), en el sentido de dar respuesta al problema de investigación y a los objetivos específicos. También se presenta la confrontación de los resultados obtenidos por dos análisis efectuados, refiriendo puntos en común y distintivos.

Finalmente, en el capítulo V se presentan las conclusiones de la investigación, con algunas contribuciones del estudio, recomendaciones prácticas para la academia, para la gestión y para el sector estudiado, así como algunas contribuciones, limitaciones y recomendaciones asociadas a una investigación de esta índole.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO II. Fundamentación teórica

La investigación bibliográfica se considera de importancia crítica para la definición del problema y formulación de hipótesis, así como para la decisión sobre la naturaleza y la forma de recogida de los datos primarios (Barañano, 2008). La revisión de la literatura a través de libros, disertaciones, tesis, artículos científicos, datos estadísticos y consulta de *websites*, buscó el apoyo teórico para enmarcar el asunto.

Como resultado de la revisión de la literatura relativa a la RSE y CO, se presentan seguidamente las principales teorías, abordajes y dimensiones relativas a estos temas. En la medida en que el conocimiento científico de la RSE y del CO tiene impacto en áreas adyacentes, se analizan aquí estos temas en un contexto organizacional y en áreas que se cruzan, como es el caso de la Psicología, Gestión, Recursos Humanos y Sociología, además del Marketing Relacional e Interno, valorizando siempre la perspectiva de sus empleados.

Neste capítulo, también se lleva a cabo la descripción del objeto de estudio: la industria farmacéutica en Portugal: contextualización; estado actual; mercado farmacéutico en Europa y en Portugal; RSE en la industria farmacéutica global y en Portugal.

1 Responsabilidad social empresarial

> *"Responsabilidad Social es el compromiso permanente de los empresarios para adoptar un comportamiento ético y contribuir al desarrollo económico, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de sus empleados y de su familias, así como de la comunidad local y de la sociedad como un todo." (WBCSD, 1998)*

Es consensual entre los diferentes autores que la RSE no es un concepto fácil de definir. Así como va cambiando el papel de las empresas en la sociedad, el concepto también está en constante evolución. Dahlsrud (2008) analizó 37 definiciones, que a pesar de ser congruentes en las dimensiones que abordan, concluye que la confusión no es tanto de la forma como es referida la RSE, sino cómo se construye socialmente, en un dado contexto económico, social y cultural. A medida que el papel de las empresas cambia ante la sociedad y que aumenta la toma de consciencia de la necesidad de la búsqueda de un

equilibrio social y ambiental, de la ventaja competitiva y de la creación de valor para el mercado que la RSE puede traer, también se altera la forma como las empresas encaran estas acciones.

En 1776, en su trabajo "*La Riqueza de las Naciones*", Adam Smith presenta una teoría económica en la que también se analizan aspectos éticos que influenciaron a teóricos de la RSE y de los *stakeholders*. Su trabajo aborda conceptos de justicia y derechos que afectan a los *stakeholders* de las organizaciones, destacando problemas morales y económicos que satisficiesen tanto los negocios como a la sociedad (Brown y Forster, 2013).

En 1916, el economista Jean Maurice Clark aborda el tema de las obligaciones sociales de las organizaciones, observando que la responsabilidad de los negocios era la de mantener las obligaciones sociales definidas por la comunidad. De esta forma, RSE sería sinónimo de buena ciudadanía empresarial (Leonard y Gonzalez-Perez, 2013). Un poco más tarde, en la década del 50, encontramos las primeras referencias al concepto de RSE, presentadas por Howard Bowen, en su libro de 1953 "*Social Responsabilities of the Businessman*", que define RS como: *"(…) las obligaciones de los hombres de negocios de adoptar orientaciones, tomar decisiones y seguir líneas de acción que sean compatibles con los fines y valores de nuestra sociedad"*.[2]

En la década del 60 surgen otros autores de modo a formalizar y esclarecer el concepto de RSE. Según Carroll (1999), se puede destacar a Frederick (1960), Friedman (1962), McGuire (1963) y Walton (1967). Davis (1960) afirmaba que la RSE sería la consideración y la respuesta a las preguntas, además de las estrictamente económicas, técnicas y legales para el funcionamiento de la empresa, que permitan realizar los beneficios sociales con las tradicionales ganancias económicas asociadas. Este autor defendía que la responsabilidad está vinculada al poder y, a medida que aumenta la influencia de la empresa en la sociedad, la misma se responsabiliza con la forma como

[2] No obstante, no se esclarece cuáles son los *"fines y valores de la sociedad"*, ni cuáles son las *"líneas de acción"*, por tanto, sin esos puntos debidamente aclarados, no se podrá comprobar si una empresa es o no socialmente responsable (*cit in*. Carroll, 1999).

utiliza ese poder. Además de la cohesión social, el autor defiende que la vitalidad del negocio depende de la aceptación de las responsabilidades socio-humanas, paralelamente a las responsabilidades socioeconómicas.

Para Frederick (1960), la RSE implica una postura pública ante los recursos económicos y sociales de la sociedad y el deseo de ver que esos mismos recursos son usados con una finalidad social más vasta que los límites de las propias empresas.

Un ejemplo importante fue el Economista Milton Friedman, (1962), que en su libro *"Capitalism and Freedom"* afirmaba que la RSE de los gestores sería solamente la de lograr aumentar los lucros al máximo posible para los accionistas y en una publicación en el *New York Times Sunday Magazine* (1970) defendía que los problemas y temas sociales eran responsabilidad de los gobiernos de cada país y no de las empresas[3]. Para Friedman (1970), los ejecutivos que impongan gastos sociales a las empresas que ellos dirigen se deberán ver como agentes desleales ante sus accionistas. Si el lucro es el único objetivo, cualquier reducción en la rentabilidad, sin ningún efecto complementario (aunque venga de acciones de filantropía), destruye valor (Friedman, 1970)[4].

Contemporáneo con Friedman, Theodore Levitt (1958) refuerza la defensa de un mercado libre, en el cual la empresa debe buscar la ganancia material, asumiendo apenas la responsabilidad de obedecer a las normas básicas de civismo que caracterizan las relaciones sociales equilibradas (Levitt, 1958). Para ambos autores, compete al Estado la función de redistribuir la riqueza privada que recoge por medio de impuestos, ocupándose de buscar soluciones adecuadas para la resolución de los problemas de orden social. No obstante, es posible identificar en ambos una preocupación por la conducta empresarial que, aunque no está moralmente obligada a prestar asistencia social, debe obedecer a un código implícito de ética, para que el propio Estado pueda desempeñar plenamente su

[3] Para este autor, las empresas eran socialmente responsables al ser lucrativas, ya que de esta forma permitan la creación de empleos, pago de salarios justos, mejor calidad de vida a sus trabajadores, pago de impuestos en día, y así estaban contribuyendo al bienestar público (*cit in.* Carroll, 1999).

[4] *cit in*. Bosch-Badia *et al*., 2013.

función social.

McGuire (1963), en su libro *"Business and Society"* sostiene que las empresas no tienen solamente obligaciones económicas y legales, sino también responsabilidades ante la sociedad, que van más allá de las obligaciones. Además de eso, los empresarios deben actuar de una forma justa, mostrando interés político, en el bienestar de la sociedad, educación, felicidad de sus empleados y en la sociedad como un todo.

Por ejemplo, Walton (1967)[5], afirma que el concepto de RSE reconoce la intimidad de la relación entre la empresa y la sociedad, y destaca que los gestores deben recordar esta relación de tope a medida que la empresa y los grupos que se relacionan con ella siguen sus respectivos objetivos.

En esta década, el debate se centraba alrededor del verdadero significado de la RSE y cuáles eran las responsabilidades atribuidas a las empresas. El intenso debate académico tuvo un papel muy importante en la diseminación del tema e influenció a los principales agentes económicos. Los principios fundamentales de la RSE y las acciones de las empresas estaban centrados en valores personales y en acciones de filantropía.

Ya en la década del 70, se consolida el campo de estudio de *Business & Society*, cuyo punto central no está en la reducción de la empresa a su función económica, sino que la atención está dirigida a todos los grupos vinculados a la actividad de la empresa y a su implicación en la solución de problemas sociales (Lozano, 1999).[6]

En 1975, Steiner describe lo que se puede interpretar como "*responsabilidades sociales*", que van más allá de los meros intereses económicos de las empresas. Define RSE como un *continuum* entre la "*producción económica tradicional*", un "*área voluntaria*" y

[5] *cit in.* Carroll, 1999.

[6] *cit in.* Celma Benaiges, 2011.

finalmente las "*expectativas más allá de la realidad*"[7]. Davis (1975) afirma que la RSE pasó a ser parte integrante de la gestión estratégica, y que el vínculo está basado en beneficios económicos de largo plazo, que están apoyados por la disminución de riesgos asociados a políticas empresariales compatibles con las expectativas de la sociedad. Este autor definía la RSE como las actividades que protegen y valorizan el bienestar de la sociedad como un todo y el interés de la organización. En 1976, el mismo autor identifica cuatro cambios que ocurren a largo plazo y que hacen de la RSE un asunto inevitable: el cambio de las necesidades de las personas (anteriormente centrado en la vertiente económica y de seguridad, y ahora en los deseos sociales); el cambio de la importancia de la gestión; el cambio de los sistemas sociales y económicos; y el cambio social por sí mismo (fruto de sociedades más complejas, interdependientes y pluralistas). Por lo tanto, nuevos escenarios exigen nuevos modelos de pensamiento.

Surge también, por esta época, el concepto de *performance* en RSE y, vinculando los dos principios referidos anteriormente, se elaboran las primeras medidas para medir el desempeño empresarial en esta área. Se debe destacar el aporte de Sethi, que en 1975 introdujo las dimensiones *"corporate social performance"*.

Ya a finales de la década, surge finalmente el abordaje que se ha mantenido hasta nuestros días con algunas alteraciones, elaborado por Archie Carroll, en 1979. Todavía hoy, es la perspectiva más consensual y referida en trabajos académicos en el área de la RSE. En su trabajo "*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Responsability*", Carroll presenta cuatro dimensiones de la RSE:

1. **Dimensión Económica** – Las empresas son la unidad económica básica de una sociedad, por eso, tienen como responsabilidad producir bienes y servicios que la sociedad precisa y vender con lucro;

2. **Dimensión Legal** – Además de lo que se espera de las empresas (dar lucro), se supone que éstas también cumplan la ley;

[7] *cit in.* Maurer, 2007.

3. **Dimensión Ética** – Área "gris", que debe ser bien clarificada entre las partes implicadas, en la que se debe adoptar una conducta sintonizada con los códigos morales y los valores implícitos de la sociedad;

4. **Dimensión Discrecional** – Algunas empresas pretenden desempeñar papeles sociales que superan sus obligaciones legales y que son cada vez más vistos como estratégicos, en la mejora de la calidad de vida de la sociedad en general.

Durante la década siguiente, ya en los años 80, la *Business Ethics* (Ética de los Negocios) toma preponderancia como enfoque predominante de la RSE. Se realizan varios estudios empíricos, además de formular diversos intentos de medir y administrar la RSE de las organizaciones. Cochran y Wood (1984) y Aupperle y Carroll (1985), en la misma línea defendida por Drucker (1984), defienden que la rentabilidad y la responsabilidad son nociones complementarias y que cabe a la empresa convertir sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio lucrativas.

Wartick y Cochran (1985), con *"The evolution of Corporate Social Performance Model"*, integran tres áreas: los principios de RSE (usando el modelo de Carroll de cuatro categorías de responsabilidades sociales, como "principios"); los procesos de *"responsividad"* social empresarial (reactiva, defensiva, acomodadiza y proactiva); y las políticas desarrolladas para alcanzar los presupuestos sociales (gestión de asuntos sociales). De esta forma, los autores intentaron por primera vez conciliar teorías habitualmente consideradas opuestas en el ámbito de los estudios sobre el desempeño social de las empresas, específicamente la categorización original de RSE propuesta por Carroll (1979), la noción de responsabilidad pública de los procesos de gestión defendida por Preston y Post (1975) y la tipificación de la Respuesta Social Corporativa, formulada por Sethi (1979).

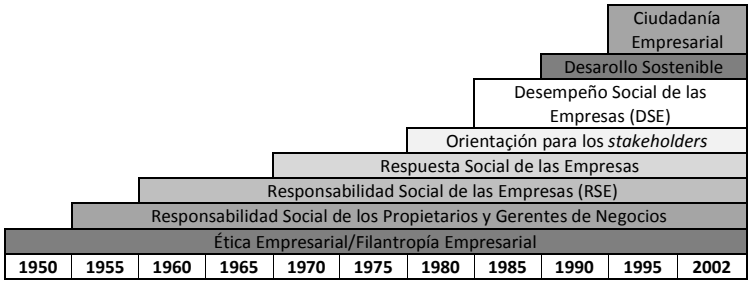
Es en esta década que se desarrolla la Teoría de los *Stakeholders* y el aporte de su autor Freeman (1984)[8], que en el libro *"Strategic Management: a stakeholder approach"* propuso un modelo que articulaba el concepto de RSE y analizaba la dependencia y la

[8] *cit in.* Carroll, 1999.

influencia que tienen los *stakeholders* en las organizaciones y la forma como afectan el alcance de los objetivos estratégicos. Este modelo, basado en teorías éticas, implicaba que los gestores no solo tenían responsabilidades para los *stockholders* (accionistas), sino que tendrían que gestionar un complejo de legítimos intereses del conjunto de diversos *stakeholders* (empleados, clientes, proveedores, autoridades públicas, ONG's y comunidad que los rodeaba).

Según Castillo (2002), desde la década del 90 hasta la actualidad, la era de la ciudadanía empresarial global, la preocupación y consciencia social crecen como consecuencia de la globalización económica, del aumento de desequilibrios mundiales entre países ricos y pobres, de la degradación ambiental y del tamaño de las organizaciones, con el poder económico en pocas manos. A nivel interno de las empresas, aumenta la insatisfacción laboral debido a un tratamiento impersonal de los trabajadores de las empresas, lo que origina mayores niveles de absentismo e insatisfacción de los empleados, todo esto junto con una pérdida de confianza en las instituciones en la solución de problemas sociales, lo que provoca el surgimiento de las ONG's (Castillo, 2002). Con estos acontecimientos, surgen nuevos enfoques en el campo de la RSE, entre los cuales sobresalen la Teoría de los *Stakeholders* (o grupos de interés) de Freeman (1984) y el Desarrollo Sostenible (DS), juntamente con los conceptos de *performance*, ciudadanía empresarial (o corporativa) y la ética en los negocios, fruto de una reducida evolución de nuevos conceptos en el área de la RSE (Carroll, 1999).

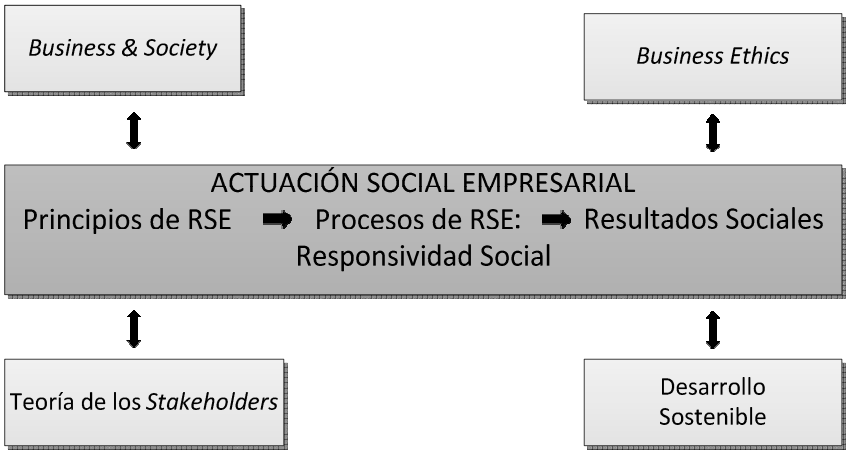
Figura 1: Cronología de los conceptos relacionados con RSE.



Fuente: Bakker *et al.*, 2005

En lo que respecta al DS, recuérdese que el concepto de sostenibilidad tiene su origen en un movimiento de ecologistas de inicios del siglo XX y comienza a desarrollarse a raíz de la creación de organismos internacionales como la International *Union for the Conservation of Nature and Natural Resources* – IUCN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza), creada en 1948 e impulsada por la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura). Poco a poco, los problemas ambientales superan el ámbito de la naturaleza, comenzando a ser objeto de debate político y social, lo que origina, en 1987, la creación de una Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, donde por primera vez surge el concepto de DS como *"lo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones"*. Aplicado al ámbito de las organizaciones, la misión de la empresa sostenible es encontrar oportunidades (positivas para sí misma, para la sociedad y para el medio donde opera) y supone tener en cuenta variables económicas, sociales y ambientales para garantizar sostenibilidad (Diaz, 2006).[9]

Figura 2: Foco de la RSE.

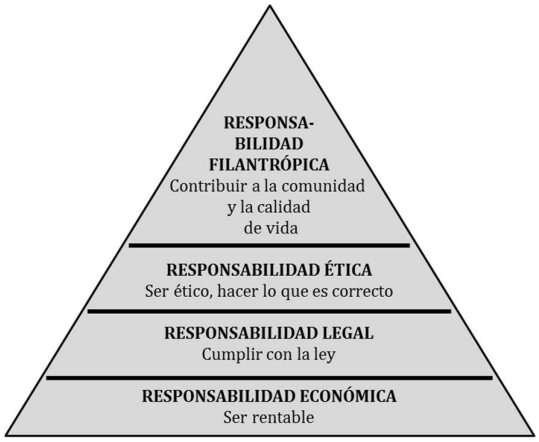


Fuente: Elaboración propia

[9] *cit in.* Celma Benaiges, 2011.

Archie Carroll, presenta una revisión de su Modelo Piramidal de cuatro dimensiones de RSE presentado en 1979, donde comienza a llamar a la anterior dimensión discrecional de filantrópica, sugiriendo que la misma forma parte del concepto de ciudadanía empresarial o corporativa. La ciudadanía empresarial realiza el hecho de que a la empresa le esté destinado un lugar propio en la sociedad, cerca de los demás ciudadanos con quienes forma una comunidad y en la que existen fuertes relaciones de dependencia para ambas partes. La ética en los negocios tiene que ver, sobre todo, con la forma como se observan en el local de trabajo valores esenciales como honestidad, respeto y justicia, y cómo las empresas actúan ante clientes y socios, así como el respeto sobre las normas, reglamentos y patrones legales de funcionamiento.

Figura 3: Modelo piramidal de las dimensiones de RSE.



Fuente: Carroll (1991)

Entre los méritos del modelo de Carroll, se destacan principalmente tres factores innovadores en su pensamiento (Carroll, 1999):

1. La referencia explícita a los compromisos económicos, como integrantes de la RSE. Aunque se sugiera una distinción entre las múltiples responsabilidades, Carroll no opone los fines lucrativos a las restantes dimensiones, contrariando la tendencia a señalar el lucro como fuente de todos los egoísmos capitalistas;

2. La inclusión de la responsabilidad legal en el modelo desafía una posición dominante,

que defiende a la ley como frontera de la RS. Sobre este asunto, McGuire (1963), fue pionero al excluir el cumplimiento de las obligaciones legales y económicas de las prácticas de RSE, defendiendo, como Walton (1967), el voluntarismo que debe presidir a la adopción de esas prácticas. Para estos autores, la RSE presupone la libertad de optar, sin imposición interna, por estrategias que contribuyan al bienestar social. Carroll, por el contrario, entiende a la RS en un sentido más amplio, argumentando que la misma no puede excluir la obligación de cumplimiento de la ley, en la medida en que ésta es la expresión de una voluntad social de regulación;

3. Por último, a pesar de que el diagrama piramidal sugiere una interpretación de sentido específico, según la cual las empresas cumplen sus responsabilidades, Carroll afirma que estas responsabilidades pueden – y deben – ser cumplidas simultáneamente. Lo que puede variar es su grado de cumplimiento en la práctica de la gestión, dependiendo de la dimensión de la empresa, de la filosofía de gestión, de la estrategia corporativa, de las características de la industria (el sector), o de las condiciones generales de la economía (Carroll, 1991). La empresa no puede renunciar ninguna de las responsabilidades para cumplir con otra, debiendo intentar conciliar todos los compromisos sociales. Sin embargo, esta concepción de RSE enfatiza la necesidad de que las empresas cumplan sus objetivos económicos, respetando la ley y asumiendo, al mismo tiempo, compromisos que impliquen la adopción de un comportamiento ético y de un papel interventor en la mejora de la calidad de vida de la sociedad o, por lo menos, de una parte de la misma.

También en esta década, se destaca el aporte de Wood (1991), que perfeccionó el modelo propuesto por Carroll años antes, en 1979. La autora define los principios de RSE en: legitimidad, responsabilidad pública y discernimiento de la gestión:

- La legitimidad opera a un nivel institucional y se basa en las responsabilidades generales de la empresa para con la sociedad con la cual opera, especificando lo que se espera de todas las empresas;

- La responsabilidad pública a un nivel institucional, establece que las empresas son responsables de ayudar a resolver asuntos y problemas sociales, relacionados con sus

operaciones de negocio e intereses;

- El discernimiento de la gestión destaca las responsabilidades de los gestores de actuar como actores morales y de hacer elecciones que permitan alcanzar resultados socialmente responsables.

La misma autora (Wood, 1991) identifica los procesos de RSE tales como: análisis del medio que la rodea, gestión de los *stakeholders* y gestión de los asuntos sociales. Sintetiza los resultados del comportamiento organizacional (principios económicos, legales, éticos y discrecionales) en: impactos sociales (benéficos o negativos) y programas sociales (las acciones que las empresas tienen para dirigir su impacto de una forma favorable) y políticas sociales (que orientan la toma de decisión).

Wood y Jones (1995) usan el marco de los *stakeholders* para modificar la definición de Wood de *Performance* Social Empresarial para principios, procesos y resultados. Redefinen los resultados como efectos internos de los *stakeholders* y efectos externos institucionales. Argumentan que los *stakeholders* tienen tres papeles: son la fuente de expectativas sobre lo que constituye la performance deseable e indeseable de las empresas, definiendo las normas del comportamiento corporativo; experimentan los efectos del comportamiento corporativo; y evalúan los resultados de los comportamientos de las empresas, de la forma como alcanzaron las expectativas y afectaron a los grupos y organizaciones en su ambiente.

Por su lado, Clarkson (1995), sostiene que el marco de gestión de *stakeholders* es más útil para analizar y evaluar la *Performance* Social Corporativa que los modelos y metodologías basados en conceptos de responsabilidades sociales y "*responsividad*". El autor afirma que es necesario distinguir entre asuntos de los *stakeholders* y asuntos sociales, porque las empresas y sus gestores dirigen relaciones con sus *stakeholders* y no con la sociedad.

Yá en 2001, Hillman y Keim tienen la misma opinión y defienden que estos dos ámbitos presentan relaciones distintas con la *performance* financiera. Construir buenas relaciones con los *stakeholders* primarios puede conllevar a un aumento del retorno financiero y, por otro lado, los problemas sociales que no están directamente vinculados a los *stakeholders*

primarios, puede que no creen las mismas ventajas, porque participar en asuntos sociales es algo que la competencia puede copiar fácilmente. Podemos inferir que las actividades de RS pueden compensar siempre que sean en el seguimiento de los intereses de los *stakeholders* primarios de las empresas.

A pesar del desarrollo del concepto de RSE a lo largo de los últimos 50 años, solo a inicios de este nuevo siglo se hace más concreto, aplicable y mensurable en lo que respecta a la realidad de las organizaciones (y de la sociedad) y comienza a integrar la estrategia que las mismas definieron.

Surgen actualizaciones de modelos anteriores, sin un paradigma común, en gran parte por fuerza de la cobertura del tema y de varios conceptos que se asocian al mismo.

La RSE surge como una extensión a través de la cual las empresas asumen responsabilidades legales, económicas, éticas y discrecionales (Maignan *et al*., 1999) y autores como Husted y Allen (2000) sugieren que la ética y la RSE pueden ser rentables, cuestionando: "*Será ético el uso de la ética y de la RSE, de una forma estratégica*?"(Husted y Allen, 2000). Los autores definen un concepto estratégico para situar diferentes abordajes de RSE, usando "utilitarismo" y "deontología" y definiendo límites estratégicos para el uso de la ética.

Carroll y Buchholtz (2000) definen un concepto de RSE que consolida y clasifica diferentes visiones y abordajes del papel de la empresa desde el punto de vista de la sociedad. Dividen a la RSE en cuatro dimensiones (económica, legal, ética y filantrópica), teniendo la empresa, en la base de su responsabilidad (económica), una "obligación", impuesta por la necesidad de supervivencia y crecimiento; evolucionando hacia una responsabilidad (filantrópica) a través de la realización de acciones voluntarias, extensivas a la comunidad.

Figura 4 - Pirámide de la Responsabilidad Social.

Fuente: Carroll y Buchholtz, 2000.

La responsabilidad económica significa la base de todas las demás y refleja la necesidad de que la empresa vele por su salud financiera y estratégica, para garantizar su supervivencia y crecimiento. Es el principal tipo de RS encontrada en las empresas. Tener responsabilidad económica significa producir bienes y servicios que la sociedad necesita y quiere, de una forma eficiente, a un precio que garantice la continuación de las actividades de la empresa (posición competitiva), de forma a satisfacer sus obligaciones con los inversores y maximizar los lucros para sus propietarios y accionistas (lucrativa de forma consistente) (Iwu-Egwuonwu, 2010).

El segundo nivel, la responsabilidad legal, se refiere al comportamiento adecuado de la empresa; se espera de la empresa que alcance las metas económicas, a través de la adecuación de sus acciones a la legislación vigente (local, municipal, nacional y gubernamental), incluyendo su relación con el gobierno, consumidores, proveedores y restantes *stakeholders*, en especial con aquellos cuyas relaciones son reguladas por la ley. Atender a estos dos niveles significa cumplir con los requisitos de la sociedad, de sus normas y leyes para viabilizar el funcionamiento de la organización.

El tercer nivel, no se le exige la responsabilidad ética, pero se espera de la empresa, por la sociedad y por todos os *stakeholders*; incluye comportamientos o actividades que no están necesariamente previstas en la ley y pueden no servir a los intereses económicos directos de la empresa; se traduce en las elecciones organizacionales que estén de acuerdo con principios éticos y morales (equidad, justicia, moralidad, imparcialidad, integridad y

respeto por los derechos individuales) vigentes en la cultura social donde la empresa está insertada, llevándola a actuar a un nivel por encima del mínimo requerido por ley en lo que se refiere a los intereses colectivos.

El último nivel, la responsabilidad filantrópica (o discrecional), abarca las iniciativas de la empresa en la implicación y en la solución de problemas sociales, de forma voluntaria, que depende de su elección y voluntad (estratégica y circundante); hay un deseo de la empresa de hacer una contribución social no impuesta por la economía, ley o ética, que puede surgir bajo la forma de donaciones a obras beneficiarias, contribuciones financieras para proyectos comunitarios o instituciones de caridad, sin retorno esperado para la empresa.

De acuerdo con Neto y Froes (2001), la RSE es mucho más que un concepto, se trata de un valor personal e institucional que se refleja en las actitudes de las empresas, de los empresarios y de todos los empleados y socios. Es fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

Presentando semejanzas con la línea de pensamiento de Friedman (1970), en la que la RSE debe atender a los intereses de los accionistas, autores como Porter y Kramer (2002) y Husted (2003) están de acuerdo en que la filantropía sin finalidad comercial es injustificada, (a pesar de que la opinión de Friedman ignora la oportunidad que trae la filantropía), sin embargo puede mejorar la competitividad de la empresa[10]. Según Porter y Kramer (2002), la empresa puede usar iniciativas sociales para mejorar su contexto competitivo y la calidad del ambiente de negocios (en los locales donde opera), y las acciones realizadas deben estar directamente vinculadas a su negocio principal (*core business)*, pues maximiza su potencial.

Para Valor y Cuesta (2003), la RSE es un aspecto de las organizaciones del futuro. Para los autores, "*... para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos, que integre en su gestión y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan.*"

[10] *cit in*. Sousa Filho, *et al.*, 2011.

(Valor y Cuesta, 2003, p.18). Sería importante convertir los requisitos de la RSE en obligatorios, para que las empresas que desarrollen actividades económicas o financieras (contratadas o promovidas por las Administraciones Públicas nacionales e internacionales), aseguren que no se establezcan nuevos acuerdos o programas económicos, financieros o comerciales, en los que no se incluyan estos criterios. También sería necesario:

- Promover sistemas de control en las actividades públicas, que estimulen y apliquen principios de RSE, de la implantación y eficacia de la RSE, verdaderamente independiente e imparcial y que sea aceptado internacionalmente;
- Promover la transparencia de las empresas;
- Publicación de sus políticas de RSE y informes regulares sobre sus perfiles sociales y medioambientales (voluntario u obligatorio);
- Las autoridades públicas exigen responsabilidades a las organizaciones y empresas denunciadas por comportamientos socialmente no responsables;
- Tomar en consideración a aquellas que destaquen en el campo de la RSE, difundiendo sus actuaciones para que sirvan de ejemplo a otras organizaciones;
- Existencia de una norma internacional de carácter voluntario (a la que pueden certificarse y auditarse las empresas), para facilitar el cumplimiento de la regulación de la RSE; estimular las prácticas positivas de las empresas; promover la implantación de sistemas eficientes de gestión; y fomentar los procesos de mejora continua. Norma alineada con el alcance y contenidos de la RSE en las tres áreas: económica, social y ambiental.

Según Melo y Brennand (2004), Michael Porter fue uno de los primeros que destacó la importancia de la ventaja competitiva, con la creación del modelo de estrategia de diferenciación. Esta etapa determinó el origen de una nueva consciencia: la necesidad de ir más allá de lo que se buscaba en los negocios (lucro, participación en el mercado, tasa de retorno, *etc*.). Surge la era de la imagen de la empresa y la preocupación de intentar

mejorarla. Husted *et al.* (2001) y Primolan (2004)[11], también defienden que la RSE es una verdadera ventaja competitiva si se utiliza de manera adecuada por las empresas.

En esta época, la RSE se define como una implicación de la empresa en la mejora del bienestar de la comunidad, donde no solo se valorizan los recursos financieros, sino también los humanos, a través de acciones de voluntariado empresarial con la comunidad, *etc*. (Kotler y Lee, 2005).

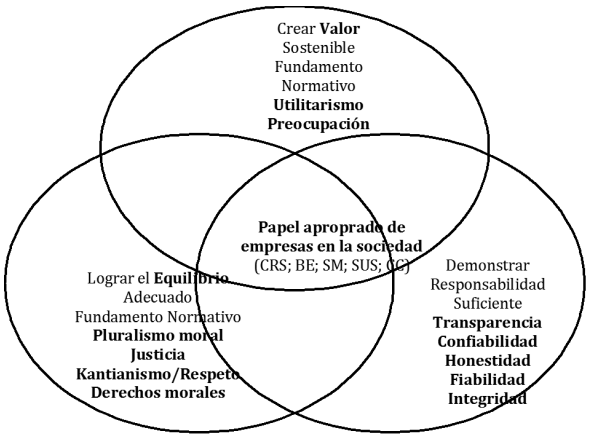
Melé y Guillén (2006), cuando abordan la evolución de la RS y las eventuales implicaciones estratégicas, afirman que la propia noción de RSE *("corporate social responsability"*), entendida como abstracta y bastante genérica, comienza a ser sustituida por una noción de *"responsividad"* social empresarial (*"corporate social responsiviness*"). La idea principal es que los negocios no deben solamente responder a los deseos de la sociedad, sino anticipar los recelos públicos y las preocupaciones sociales. De esta forma, existiría un interés estratégico en esta área por parte de las empresas, pues al estar más próximas de las expectativas de la sociedad, pueden alcanzar mayores beneficios económicos y alcanzar ventajas competitivas.

Uno de los mayores aportes surge con la reformulación por Schwartz y Carroll (2003) de los anteriores modelos de Carroll de cuatro dominios (en 1979) y piramidal (en 1991). En 2007 se sugirió un modelo alternativo con tres áreas de responsabilidad: económicas, legales y éticas. Este modelo, - el modelo VBA (*value, balance, accountability* – valor, equilibrio, responsabilización) – agrega valor al modelo piramidal y, de alguna forma, lo substituye.[12]

[11] *cit in.* Pessoa *et al*., 2009.

[12] Carroll, en 1991, pensaba que la pirámide ilustraba las diferentes piezas que componen la RS. Sin embargo, en este nuevo modelo propone de forma resumida y más compleja, que apenas el equilibrio entre la generación de valor, el balance adecuado entre la función base de las empresas y los valores humanos y la responsabilización por sus acciones, pueden garantizar un papel apropiado de las empresas en la sociedad. (Leandro y Rebelo, 2011).

Figura 5 - El Modelo VBA - Cinco marcos de las empresas y de la sociedad y sus tres conceptos principales



Nota: VBA= valor, equilibrio, responsabilización (*value, balance, accountability*); CSR=responsabilidad social corporativa (*corporate social responsability*); BE= ética de los negocios (*business ethics*); SM= gestión de los s*takeholders* (*stakeholder* management); SUS= sostenibilidad (*sustainability*); CC= ciudadanía corporativa (*corporate citizenship*).

Fuente: Adaptado de Schwartz y Carroll, 2007, p.175.

Algunos investigadores afirmaron que las empresas han aumentado su interés por actividades de RS, porque las entienden como constituyentes de una ventaja competitiva. A través del compromiso social, las empresas pretenden mantener buenas relaciones con sus *stakeholders*, permitiendo una diferenciación ante su competencia, mejorando resultados financieros. Por otro lado, según los mismos autores, las empresas apuestan en la RSE para hacer frente a presiones externas, ya que si no lo hicieran, podrían colocar en causa su rentabilidad y supervivencia (Branco y Rodrígues, 2008).

En 2008, Wayne Visser, en su artículo *"CSR 2.0: The New Era of Corporate Sustainability and Responsibility"*, afirmó que el tema conocido por RSE, Sostenibilidad, Ciudadanía Empresarial o Ética de los Negocios, está entrando en una nueva era en la relación entre negocios y sociedad. Estamos cambiando del viejo concepto de RSE (llamado por el autor de RSE 1.0), a un nuevo concepto de integración (RSE 2.0), que se debe llamar Sostenibilidad y Responsabilidad Empresarial. Según el autor, a medida que nuestro mundo está cada vez más vinculado a los cambios globales (como las alteraciones climáticas y la pobreza), son cada vez más las organizaciones que aún practican la RSE

1.0, que rápidamente quedarán atrás. Los accionistas conscientes y relacionados en red expondrán gradualmente a este tipo de empresas, que rápidamente dejarán de tener sentido. Por otro lado, las organizaciones que asimilen la era de la RSE 2.0, serán las que encontrarán maneras creativas para atacar a los desafíos globales y las que serán recompensadas por los mercados.

Se puede observar que la RSE nace de una actitud ética de las empresas ante la sociedad en general y va más lejos: pretende que todas las decisiones y acciones afecten a las personas y entidades que giran a su alrededor, más de lo que les exige la ley. La empresa sabe que tiene que generar lucro, pero aun así mantiene una relación sólida con todos los *stakeholders*, basada en confianza y transparencia.

Dobers y Halme (2009) estudiaron la RSE de países en desarrollo y concluyeron que la sociedad y el medio circundante tienen diferencias que obligan a los gestores a abordar el problema de la RSE de un modo cultural diferente. Estos autores defienden que el ambiente institucional de las empresas de estos países es débil y, por lo tanto, se deben tomar medidas para la detección de fraudes fiscales, corrupción y competencia desleal (por los gobiernos) y cabe a las empresas desarrollar una estructura que contribuya a la justicia social, a la protección ambiental y a la pobreza.

Más recientemente, la RSE es "… además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que derivan de sus acciones" (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015, p.6). Lo que se pretende, es que los ciudadanos identifiquen la RSE como un vehículo de competitividad, sostenibilidad y de cohesión social y, así, como una vía para entender el negocio como algo que no sólo tiene en cuenta los resultados obtenidos, sino también la forma de obtenerlos, lo que crea valor compartido y confianza en el largo plazo, a través de uma integración y gestión de riesgos y oportunidades, derivados de un desarrollo económico, social y medioambiental (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015).

Es un hecho que en la actualidad, la información disponible sobre RSE es muy vasta y en distintas vertientes (Economía, Gestión, Marketing, RH, Psicología, Sociología, Filosofía, Derecho), pero pasó durante muchos años por una perspectiva casi exclusiva de la Gestión y que solo en los últimos años comenzó también a ser "comprendida" por el Marketing (a través de estudios académicos, informes de RSE, *media* sociales, *newsletters*, ONG's, departamentos gubernamentales, conferencias, libros, periódicos, *etc*.), aunque aún existe una falta de uniformidad en el concepto de RSE, lo que puede conllevar a que los elementos implicados en el proceso de decisión de actuación en RSE, tomen decisiones con base en informaciones percibidas de modo diferente.

Se han realizado esfuerzos en el sentido de dar apoyo a las empresas que intentar adoptar medidas socialmente responsables, incentivándolas a hacerlo a través de prácticas específicas, que permitan evaluar el impacto de sus acciones en el medio empresarial, lo que ha contribuido a la creación de un concepto e identidad, pero también a la creación de una red global de "practicantes", académicos y "activistas" (Crane *et al.*, 2013).

1.1 Teorías y abordajes

A lo largo de los años se han ido verificando diferentes posicionamientos en cuanto al grado de intervención que la empresa debe ejercer en la sociedad. Garriga y Melé (2004) agruparon a las principales teorías de RSE en cuatro grupos: teorías éticas, instrumentales, políticas e integrativas.

1.1.1 Teorías Instrumentales

Con base en la corriente neoclásica de la economía, estas teorías abarcan los abordajes que enfocan la realización de objetivos económicos a través de actividades sociales. Según esta corriente, los empresarios ya desempeñan acciones de RS al administrar lucrativamente sus empresas y las prácticas socialmente responsables solo deben ser adoptadas si son lucrativas (Tomei, 1984; Knautz, 1997).

Para algunos autores, la responsabilidad de la empresa es **maximizar el valor para los accionistas** y la RS es un comportamiento anti maximización de lucros, asumido para beneficiar a otros que no sean los accionistas de la empresa, *i.e.*, esta práctica no está de acuerdo con una economía de mercado, representando un bono para la empresa, es decir,

un costo adicional que reduce su eficacia en lo que respecta a los lucros pretendidos (Friedman, 1970, *cit in.* Carroll, 1999). Para Drucker (1984) y Stroup y Neubert (1987), la rentabilidad y la responsabilidad son nociones complementarias, así como la idea de que es deseable para los negocios la "conversión" de las responsabilidades sociales en oportunidades de negocio. Para otros autores, es una **estrategia para alcanzar ventaja competitiva** (Porter y Kramer, 2002). Este grupo también considera la perspectiva de que las acciones socialmente responsables, son un instrumento para mejorar la reputación de la empresa, implican casi siempre una estrategia de comunicación, pudiendo aumentar sus clientes y, así, mejorar la rentabilidad (**marketing de las causas**). No obstante, hay quien defienda que el hecho de que una empresa sea socialmente responsable, no implica la disminución de los lucros, pero sí la posibilidad de sobrevivir y obtener lucro a largo plazo, lo que ha sido diseminado en los últimos años, tanto en publicaciones científicas como por revistas de negocios para el público en general (Smith, 1994; Andreassen, 1996).

1.1.2 Teorías Políticas

En este grupo se incluyen las teorías que enfocan el poder social de las empresas, específicamente en sus relaciones con la sociedad.

Según Davis (1973), el concepto de RSE se refiere a las consideraciones y respuestas de la empresa a problemas que van más allá de las exigencias estrictamente económicas, técnicas y legales, y que la RSE comienza donde la ley termina (**constitucionalismo empresarial**).

Para Hay *et al.* (1976), la empresa es una creación de la sociedad, que tiene la responsabilidad de ayudarla a alcanzar sus metas y que el hecho de ser socialmente responsable no cambia su misión económica básica en el negocio, pues la sociedad espera y necesita que la empresa ofrezc a bienes y servicios de manera eficiente y lucrativa. Se considera que las empresas tienen el poder y comienzan a tener capacidad para influenciar el equilibrio de mercado. También se plantea la existencia de un **contrato social integrativo** implícito entre las empresas y la sociedad.

Aquí se incluyen los abordajes sobre **ciudadanía empresarial/corporativa** (Waddock y

Smith, 2000; Maignan y Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhust, 2001; Wood y Lodgson, 2002; Matten *et al*., 2003; Hemphil, 2004; Peterson, 2004), que va más allá de la RSE y que está relacionada con el impacto que las empresas provocan en la sociedad con su actividad y con la forma como gestionan ese impacto y se relacionan con el medio donde actúan. Este concepto integra las teorías políticas en la medida en que las empresas tienen un determinado poder e influencia en la sociedad y deben gestionar esa situación de forma "ciudadana", sin huir de sus compromisos y teniendo en su esencia la realización de actividades para mejorar la vida de toda la sociedad (Grajew, 2001; Wanderley, 2000; Rowley y Berman, 2000).

Rowley y Berman (2000) proponen una perspectiva de evolución de la empresa ciudadana clasificable en tres estadios:

a) La empresa únicamente como un negocio, instrumento de intereses para el inversionista (que en general no es un empresario, sino un hombre de negocios, con una visión más inmediatista sobre una perspectiva financiera del retorno del capital);

b) La empresa como organización social, que reúne los intereses de varios *stakeholders*, con quienes mantiene relaciones de interdependencia, que pueden estar reflejadas en acciones reactivas de resolución de conflictos o proactivas, teniendo para cada *stakeholder* una política clara de actuación;

c) La empresa ciudadana, que opera bajo una concepción estratégica y un compromiso ético, resultando en la satisfacción de las expectativas de los diferentes *stakeholders*.

La empresa ciudadana posee objetivos e instrumentos sociales que no se pueden confundir con prácticas comerciales o con objetivos económicos. Tiene un papel de agente económico, pasando a agente social (con las debidas adaptaciones), que ofrece los mismos recursos aplicados en el negocio, para la transformación de la sociedad y del desarrollo del bien común (Zadek, 2001; Saiia, 2001; Maignan *et al*., 1999).

Algunos autores como Grajew (2001), Maignan y Ferrell (2003), Sanchez (2000) y Rowley y Berman (2000), señalan que la práctica de ciudadanía empresarial puede aportar beneficios, tales como:

- Valor agregado a su imagen;
- Desarrollo del liderazgo más consciente y socialmente responsable;
- Mejora del clima organizacional, satisfacción y motivación, debido a un aumento de autoestima;
- Reconocimiento y orgullo por la participación en proyectos sociales.

Carroll (1998 e 1999) propone una convergencia entre los conceptos de ciudadanía empresarial y de RSE, señalando cuatro fases para la ciudadanía empresarial (económica, legal, ética y filantrópica), argumentando que las buenas empresas ciudadanas deberían ser lucrativas, obedientes a la ley, tener comportamiento ético y retribuir a la sociedad en forma de filantropía.

1.1.3 Teorías Integrativas

El cuarto y último grupo engloba a las teorías integrativas, que enfocan la idea de que las empresas dependen de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento. De esta forma, el **desempeño social** se considera el apoyo para que las empresas obtengan alguna legitimidad y prestigio, integrando en sus decisiones/acciones los valores y exigencias de la sociedad (**gestión de asuntos sociales**).

Los abordajes más representativos de este grupo son la **gestión de los *stakeholders*** y de la performance social.

Sethi (1975) propone una clasificación en tres niveles: el de la obligación social (atender a las necesidades legales), el de la RSE (orienta la acción de la empresa a una congruencia con los valores sociales) y el de la **responsividad social** (responsabilidad pública; capacidad de anticipación a los problemas sociales de largo plazo).

Carroll (1979, p.500) defiende que *"La responsabilidad social de un negocio abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene en un determinado período de tiempo"*. Esta definición presenta cuatro componentes, donde se espera que la empresa produzca bienes y servicios y que los venda con lucro (componente económico), que respete la ley (componente legal), que tenga comportamientos éticos y

respete las normas (componente ético) y que, de forma voluntaria, desempeñe papeles que beneficien a la sociedad (componente discrecional o filantrópico). Estos cuatro aspectos no son exclusivos, pero tienen un carácter de acumulación a partir de una base económica, hasta alcanzar un status discrecional o filantrópico.

En la opinión de Frederik *et al.* (1988), la idea es que la RSE tiene como base la creencia de que las empresas deben tener un papel más participativo en la sociedad, como forma de legitimar su actuación. Esta posición se basa en dos principios: el principio de la caridad y el de la tutela. Esos principios amoldaron el pensamiento de los ejecutivos a lo largo del siglo XX, transformándose en los pilares de la RSE. El principio de la caridad defiende que las empresas deben ofrecer voluntariamente ayuda a las personas y grupos necesitados; mientras el de la tutela incentivaba a las empresas a ser representantes de los intereses públicos y a integrar en su actividad esos intereses.

En esta corriente es importante subrayar que los lucros de la empresa son la condición primordial para que se desarrollen acciones de RSE, inclusive el cumplimiento legal (que es el nivel mínimo para una conducta aceptable) se puede poner en causa si la empresa no genera lucros.

Partiendo de la división antes referida, llegamos a otra teoría que se enmarca en la clasificación integrativa y que es, probablemente, la que posee más análisis literarios en el ámbito de la RSE, llamada de:

1.1.3.1 Teoría de los *Stakeholders*

En 1984, Freeman define *stakeholder* (parte interesada) como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la concretización de los objetivos de la empresa. El mismo autor defiende que todas las partes interesadas en una organización están implicadas, pues tienen intereses en las acciones y decisiones de las empresas. Freeman (1984) elabora un mapa en el que identifica innumerables grupos de *stakeholders* o partes interesadas: propietarios, accionistas, empleados, clientes, competencia, autoridades públicas, ONG's, proveedores (prestadores de servicios y proveedores de productos no vinculados con la organización), representantes de los consumidores, medios de comunicación, ecologistas, gobierno y la comunidad, de una forma general.

Según esta teoría, las empresas tienen una RSE que requiere consideración por los intereses de todas las partes afectadas por su negocio (en el proceso de toma de decisión), lo que puede no ser posible debido a la escasez de recursos (Barney, 1991), a objetivos divergentes y a la dificultad de adquirir nuevos recursos (Greenley y Foxall, 1997).

También según Freeman (1984), los *stakeholders* no solo son parte relevante para el proceso de planeamiento estratégico, sino también para la misión y el propósito de la organización y por ello, las relaciones positivas con los *stakeholders* deberán contribuir a un mejor desempeño financiero de la organización.

Figura 6: Modelo de la Teoría de los *Stakeholders*.

Fuente: Freeman, 2000

En el seguimiento del estudio profundizado de la Teoría de los *Stakeholders*, Clarkson (1995) y Donaldson y Preston (1995) concluyeron que el desempeño de las organizaciones depende de la satisfacción de los respectivos *stakeholders* y que esta satisfacción facilita el enfoque y la visión en la formulación de las estrategias y tácticas operacionales, así como la consistencia de los esfuerzos de los gestores para implementarlas, lo que origina mejores desempeños.

Fombrun (2000), amplía el número de *stakeholders* relacionados por Freeman (1984) para el análisis de las posibles consecuencias relativas a las oportunidades y minimización de riesgos que las acciones de RSE pueden generar de acuerdo con el *stakeholder* implicado.

Cuadro 1: Oportunidades y minimización de los riesgos de las acciones de responsabilidad social, de acuerdo con los *stakeholders* implicados.

***Stakeholder* implicado**	**Oportunidades (ganancias de reputación)**	**Minimización de riesgos**
Comunidad	Creación de legitimidad	Minimizar riesgo de mala aceptación/conflictos
Medios de comunicación	Cobertura favorable	Minimizar riesgo de cobertura desfavorable
Activistas	-	Minimizar riesgo de boicot
Inversores	Generación de valor	Minimizar riesgo de fuga de inversores
Empleados	Aumento del compromiso	Minimizar riesgo de comportamiento
Consumidores	Fidelización	Minimizar riesgo de mala aceptación/desentendimientos
Agentes reguladores	Acción legal favorable	Minimizar riesgo de acción legal
Socios comerciales	Colaboración	Minimizar riesgo de decepción

Fuente: Fombrun (2000)

A lo largo del tiempo se fueron proponiendo varias tipologías. Las tipologías de Freeman (1984), Clarkson (1995), Dawkins y Lewis (2003) y Campbell (1997), distinguen *stakeholders* primarios (activos) y secundarios (pasivos). Los primeros, serán los imprescindibles para la supervivencia de la empresa (accionistas e inversores, empleados, clientes y proveedores y también Gobiernos y comunidades); y los secundarios son los que influencian o afectan, o son influenciados o afectados por la empresa, pero que no están vinculados a las transacciones de la misma y que no son esenciales para su supervivencia (medios de comunicación y grupos específicos).

Hummels (1998), afirma que la Teoría de los *Stakeholders* es, por encima de todo, una propuesta de gestión relativa a grupos e individuos que tienen un interés (*stake*) en la supervivencia de la empresa y que para que la empresa sobreviva, todos los actores que la influencian deben ser dirigidos.

Castilla y Gallardo (2006), con base en Frooman (1999), presentan la idea de la existencia de grupos estratégicos y morales: los estratégicos son los que corresponden a los grupos que afectan el funcionamiento de la empresa (deben ser tenidos en cuenta por la gestión); y los morales, los afectados por las acciones de la misma.

Rego *et al.* (2007), clasifican a los grupos de interés como grupos del ambiente y del proceso, siendo los primeros los clientes, accionistas y la sociedad, y los segundos, los empleados y los proveedores. Se deben tener en cuenta las diferentes realidades de cada empresa, sus particularidades y lo que implica la existencia de diferentes grupos de interés, que incluso pueden variar tanto a nivel cuantitativo, como cualitativo. Por último, es conveniente considerar las alteraciones que se pueden efectuar en esos grupos de interés y en su calidad estratégica, pues estos pueden no tener calidad en un determinado momento y un momento después, alcanzar ese estado, o lo contrario.

Los *stakeholders* también se pueden definir en relación a las partes interesadas, como grupos sociales e individuos, afectados de alguna forma por el comportamiento y acción de la empresa (que puede tener un interés legítimo directo o no), por su actuación, que a su vez influencian los objetivos definidos y su supervivencia (AECA, 2004). La relación incluye las actividades, productos/servicios de la organización, así como otros aspectos cuyas acciones pueden influenciar significativamente la capacidad de la organización para implementar sus estrategias y llegar a sus objetivos con éxito.

Cuadro 2: Visión general de la Teoría de los *Stakeholders*.

Aspectos básicos	Consideración de los 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 grupos de interés más concretos
Referencias principales	Freeman (1984); Wood (1991); Carroll (1991); Barney (1991); Clarkson (1995); Donaldson y Preston (1995); Mitchell *et al.* (1997); Greenley y Foxall (1997); Campbell (1997); Atkinson *et al.* (1997); Argenti (1997); Hummels (1998); Harrison y Freeman (1999); Frooman (1999); Shankman (1999); Johnson y Scholes (2001); Dawkins y Lewis (2003); Moneva (2005); Castilla y Gallardo (2006); Morsing y Schultz (2006); Rego *et al.* (2007); Moneva y Ortas (2007b); Mackey *et al.* (2007); Jensen y Sand (2011); Lee (2008); Turker (2009); Russo y Perrini (2010); Scherer y Palazzo (2011); Gallardo y Castilla (2012)
Objetivo alcanzado	Mejorar las relaciones con los grupos de interés mediante las acciones de la organización

Fuente: Castilla y Gallardo (2006)

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 (Jensen y Sandström, 2011; Gallardo y Castilla, 2012).

1.1.4 Teorías Éticas

Engloban los estudios que tienen como base los principios que expresan los derechos universales, los intereses legítimos de los *stakeholders* y el DS y el bien común. Aquí, los

valores éticos intervienen en la relación entre los negocios y la sociedad, lo que conlleva a las empresas a aceptar responsabilidades sociales como un deber ético. Según Mulligan (1986) y Wood (1991), las empresas deben practicar buenas acciones y no apenas evitar o prevenir daños. Para los autores, solo el sentido moral debe guiar la conducta de las organizaciones, ya que la ley no es suficiente para hacerlo, pues existen leyes buenas y leyes malas. Para Mintzberg *et al.* (2002), las empresas deben centrarse en valores éticos de la sociedad y no solo en la gestión sostenible de los factores económicos, ambientales y sociales. Presentan, por lo tanto, una visión que apela a la justicia social.

También se puede destacar a Mohr *et al.* (2001), que entienden que la RS es un concepto amplio y, por eso, no sorprende el hecho de recibir significados diferentes. Los mismos autores defienden que existen entendimientos que cargan definiciones multidimensionales y otros basados en el concepto de marketing social.

Rego *et al*. (2007), señalan que la sociedad tiene tendencia a escoger empresas que respeten el medio ambiente, los derechos humanos y que paguen sus impuestos, y las empresas que no actúen en este sentido, son castigadas por el mercado. Es la ley del mercado imponiendo sus valores sociales y morales a las empresas.

Cuadro 3: Síntesis de las teorías y abordajes de RSE.

TIPOS DE TEORÍAS	ABORDAJE	DESCRIPCIÓN SUMARIA	REFERENCIAS
TEORÍAS ÉTICAS: (Se basan en las responsabilidades éticas de la empresa para con la sociedad. Se enfocan en la forma correcta para alcanzar el bien de la sociedad)	Teoría normativa de los *stakeholders*	Considera los deberes fiduciarios en relación a los *stakeholders* de la empresa. Su aplicación se apoya en cierta teoría moral (Kant, utilitarismo, teoría de la justicia, *etc.*)	Evan y Freeman (1988), Freeman (1984, 1994), Donaldson y Preston (1995), Phillips *et al*. (2000), Freeman y Phillips (2002)

	Derechos Universales	Enmarcada y basada en los derechos humanos, derechos del trabajo y respeto por el ambiente	*The Global Sullivan Principal* (1999), *UN Global Compact* (1999)
	Desarrollo Sostenible	Buscar el desarrollo humano, evaluando la generación actual y póxima	*World Commission on Environment and Development* (Brundtland Report, 1991), Gladwin y Kennely (1995)
	Bien común	Orientada al bien común y al progreso de la comunidad	Kaku (1997), Alford y Naughton (2002), Melé (2002)

TIPOS DE TEORÍAS	ABORDAJE	DESCRICIÓN SUMARIA	REFERENCIAS
TEORÍAS INSTRUMENTALES: (Las empresas se consideran como un instrumento orientado a la creación de valor. Se centran en las actividades sociales como forma de alcanzar objetivos económicos)	Maximización del valor para el accionista Estrategia para alcanzar ventaja competitiva	Maximización del valor a largo plazo Inversiones sociales en contextos competitivos Estrategia basada en la perspectiva de los recursos naturales de la empresa y en sus capacidades dinámicas Estrategia ejecutada con base en la	Friedman (1970), Jesen (2000) Porter y Kramer (2002) Hart (1995), Lizt (1996)

	Marketing de causas	pirámide económica Actividades altruistas socialmente reconocidas, utilizadas como herramienta de Marketing	Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002) Murray y Montanari (1986), Varadarajan y Menon (1998)

TIPOS DE TEORÍAS	ABORDAJE	DESCRICIÓN SUMARIA	REFERENCIAS
TEORÍAS POLÍTICAS: (Las empresas se encararan como teniendo poder en la sociedad. Se centran en el uso responsable del poder)	Constitucionalismo empresarial Ciudadanía empresarial	Las responsabilidades sociales de la empresas provienen del valor del poder social que presentan La empresa se ve como un ciudadano con una cierta implicación en la sociedad y determinadas obligaciones	Davis (1960, 1967) Andriof y McIntosh, Matten y Crane (2001), Wood y Logdgson (2002)
	Teoría del contrato social integrativo	Asume que existe un contrato social implícito entre la empresa y la sociedad	Donaldson y Dunfee (1994, 1999)

TIPOS DE TEORÍAS	ABORDAJE	DESCRICIÓN SUMARIA	REFERENCIAS
TEORIAS INTEGRATIVAS:	Gestión de asuntos sociales	Sistema de evaluación y respuesta de la empresa a los	Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986),

(Las empresas forman parte de una red de relaciones. Se centran principalmente en la satisfacción de las exigencias sociales)		problemas sociales y políticas que pueden tener impactos significativos	Wartick y Mahon (1994)
Las empresas tienen responsabilidades en los asuntos públicos, incluyendo la participación en la formación de las políticas	Responsabilidad Pública	Las leyes y las responsabilidades en los asuntos políticos, se toman como referencia en términos de desempeño social	Preston y Post (1975, 1981)
	Gestión de los *stakeholders*	Gestión equilibrada de los intereses de los *stakeholders* da empresa	Mitchell *et al*. (1997), Rowley (1997), Agle y Michell (1999)
	Desempeño social de la empresa	Búsqueda de legalidad social y de procesos adecuados de respuesta a los problemas sociales	Carroll (1979), Wood (1991), Swanson (1995), Wartick y Cochran (1985)

Fuente: Adaptado de Garriga y Melé, 2004.

1.2 Dimensiones

La Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2001), en su Libro Verde, establece la distinción entre las dimensiones interna y externa de RSE. Esta perspectiva se apoya en la transversalidad del concepto de RSE, como algo que se extiende en las organizaciones desde su interior (con sus recursos y capacidades), hacia su exterior.

Es con base en esta distinción que las empresas incidirán sus esfuerzos para la aplicación de los principios de RSE. Una empresa ejerce plenamente su RSE cuando posee una gestión eficaz de RS, tanto con sus empleados como con todos los otros *stakeholders*.

Dimensión interna

A nivel interno, las prácticas socialmente y ambientalmente responsables permiten la gestión de cambio y una conciliación del desarrollo social, con refuerzo de la competitividad. De acuerdo con la comunicación de la CEE relativa a la RSE, una de las áreas más naturales para el ejercicio de la RSE es la adopción de formas de organización del trabajo ricas, desde el punto de vista del contenido, y productivas, desde el punto de vista del resultado. Surgen también nuevas exigencias relativas a los derechos y a la calidad de vida, y también nuevos deberes, los que los socios sociales y el gobierno portugués asumieron en el marco de los acuerdos tripartidos, que firmaron sobre Política de Empleo, Mercado de Trabajo, Educación y Formación y sobre Condiciones de Trabajo, Higiene y Seguridad en el Trabajo y Combate a la Siniestralidad (Melícias, 2003).

A nivel de la empresa, las prácticas socialmente responsables deben enfocar, en primera instancia, a sus primeros interesados, los empleados (pues son ellos quienes dan cuerpo a la actividad de la empresa y realizan el interface con el medio externo) y problemas relacionados con (CCE, 2001):

- La inversión en el capital humano – fuerte necesidad de atraer empleados cualificados, posibilitando el aprendizaje a lo largo de la vida; se puede incluir aquí la dignificación de los trabajadores; su participación en los procesos de decisión; la necesidad de que sus puntos de vista e intereses sean contemplados en el proceso de reestructuración; la definición de criterios que permitan seleccionar socios que respeten la salud y la seguridad de los trabajadores y los derechos humanos; las acciones formativas que fomenten el aprendizaje continuo y la empleabilidad; estas políticas pueden representar un factor potenciador de bienestar y, consecuentemente, el refuerzo de la competitividad de la empresa y del desarrollo social;

- En la salud y en la seguridad en el trabajo – hay cada vez más exigencias en términos de cuantificación, documentación y comunicación el desempeño de la empresa; no se limita apenas a la legislación, sino por la organización de iniciativas de información, orientación y promoción de un ambiente de trabajo seguro y saludable; actualmente hay una intensa búsqueda de formas complementarias de promoción de la seguridad

y salud en el trabajo por parte de las empresas, gobiernos y otras organizaciones, para utilizarlas como marketing para la promoción de sus productos y servicios;

- En la gestión del cambio (procesos de reestructuración) – ante los cambios de la economía mundial, las empresas necesitan poner en práctica acciones de reestructuración de forma a seguir las tendencias globales; debe haber apertura en términos de comunicación entre las partes, esto es, la participación de todos para identificar riesgos y políticas alternativas que puedan reducir la necesidad de despidos;

- Prácticas ambientalmente responsables, que se relacionan sobre todo con la gestión de los recursos naturales explotados en el proceso de producción (CCE, 2001); las empresas se dieron cuenta de que explotando menos intensivamente los recursos naturales, posibilitan mejorar sus resultados, implementando un plan de acción que valore los procesos de comunicación eficientes y de construcción de una imagen externa fuertemente asociada a los valores que se pretende defender. Estas políticas de *"win-win"* son útiles para las empresas y para el ambiente, pues engloban sistemas de gestión ambiental formales e informales, *ecodesign* y tecnologías de producción más limpias.

Las personas son el activo más importante de las organizaciones, por eso, las empresas deberán tener en cuenta que, como seres humanos, éstas presentan características diferenciadoras (conocimientos, habilidades y competencias); son la fuente impulsora de dinamización de la organización, permitiendo dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje; siendo elementos proactivos y no pasivos, inertes o estáticos; pueden ser consideradas "socios" de la organización, colaborando en su conducción hacia la excelencia y el éxito, realizando esfuerzos personales, asumiendo responsabilidades, estableciendo compromisos, corriendo riesgos con expectativas de retorno, lo que implica reciprocidad e interacción entre todos (empleados y empresa) (Marques y Palmeira, 2011).

El capital humano, con características intangibles, es cada vez más destacado en los dominios de la gestión, contribuyendo a varios estudios que intentan descubrir la

influencia de la gestión de estos recursos, en el desempeño de los mismos en una organización (Marrewijk y Timmers, 2003; Cornelius *et al.*, 2008; Gates y Langevin, 2010; Unger *et al*., 2011).

Actualmente, debido a las exigencias del mercado, uno de los mayores desafíos de las empresas en el área de los RH es el de tener trabajadores cualificados en las plantillas. De esta forma, medidas como la responsabilización de los trabajadores, mejor información dentro de la empresa, mejor equilibrio entre vida profesional, familiar y tiempos libres, mayor diversidad de recursos humanos, igualdad de oportunidades, regímenes de participación en los lucros y en el capital de la empresa y una preocupación en relación a la empleabilidad y a la seguridad en los puestos de trabajo, pueden permitir una gestión de recursos humanos adecuada y responsable (CCE, 2001).

La gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales en el contexto de la RSE tiene como objetivo minimizar el impacto ambiental global creado por los procesos de fabricación y distribución de bienes y servicios. Puede ser ventajoso en la medida en que permite una reducción de gastos energéticos y de eliminación de residuos, así como costos de materia prima y descontaminación, contribuyendo de esta forma al aumento de provechos. Esta responsabilidad tiene una dimensión internacional en la prevención del movimiento de actividades peligrosas para países con normas ambientales inexistentes o menos exigentes (Braga *et al*., 2002).

Dimensión externa

Como no pueden dejar de ponderar sus opciones por principios de eficiencia y rentabilidad económica, las empresas han comprendido que esas mismas opciones no solo se refieren a su dimensión interna. En su vertiente externa, dan cada vez más importancia al efecto sobre los consumidores de los productos y servicios (comunidad local) y a la relación con el estado. De esta forma, las empresa públicas, privadas o sociales y cooperativas tienen como objetivo: la producción de bienes y servicios en condiciones de fiabilidad, calidad y seguridad; prestar servicios y producir mercancías de mejor calidad intrínseca, pero teniendo en cuenta la calidad de los medios materiales y sociales utilizados en la producción; y mirando no solo para el valor comercial, sino también para

el valor de uso y las necesidades de la población, o de ciertos grupos específicos (CCE, 2002).

La RSE abarca también accionistas y otras partes interesadas: socios comerciales y proveedores, clientes, opinión pública, autoridades públicas, ONG's y Gobierno (*stakeholders* externos), que ejercen su actividad con las comunidades locales o en el dominio del ambiente. La empresa obtiene mayor visibilidad y admiración frente a públicos relevantes para su actuación.

La interacción de la empresa con sus *stakeholders* externos debe resultar en un relacionamiento dinámico y duradero, que permita garantizar una ventaja competitiva en la creación de valor y, por otro lado, cautelar su aceptación e integración en la comunidad que la rodea. Para ello, la empresa debe asumir una postura proactiva, que le permita responder a las expectativas depositadas en ella, revelando una reciprocidad en el ciclo productivo.

La presión de la comunidad sobre las empresas y sectores lleva a que estos recurran a códigos de conducta que abarcan las condiciones de trabajo, derechos humanos y aspectos ambientales. Estos códigos tienen como objetivo mejorar la imagen de la empresa en el mercado, de forma a reducir riesgos de una reacción negativa por parte de los consumidores.

La adaptación de la empresa en la comunidad se puede realizar a través de varias acciones como la formación, apoyo a causas de la comunidad local, reclutamiento de personas víctimas de exclusión social, creación de estructuras que mejoren las condiciones de la familia de los empleados y el patrocinio de eventos culturales y deportivos.

A nivel ambiental, se consideran los efectos provocados por la actividad empresarial en los ecosistemas, suelos, agua y atmósfera y la responsabilidad de atenuar esos impactos o promover la recuperación ambiental. Es fundamental hacer compatible el buen desempeño económico con la eficiencia ambiental (CCE, 2001).

Cuadro 4: Dimensiones de la Responsabilidad Social de las Empresas.

DIMENSIÓN INTERNA	DIMENSIÓN EXTERNA
Gestión de Recursos Humanos Aprendizaje a lo largo de la vida Responsabilización de los trabajadores Mejor información en el seno de la empresa; Mejor equilibrio entre las vidas profesional, familiar y tiempos libres; Régimen de participación en los lucros y en el capital de la empresa; Empleabilidad y seguridad de los puestos de trabajo; Prácticas de reclutamiento no discriminatorias (edad, sexo, raza, *etc*.).	**Comunidades locales** Integración social en la comunidad local a nivel del empleo, remuneraciones, beneficios e impuestos; Control del nivel de salubridad, estabilidad social y prosperidad; Interacción con el medio físico, ambiental y red vial; Implicación social local, con la disponibilidad de estructuras físicas, medios humanos y patrocinios.
Salud y Seguridad en el trabajo (SST) Aplicación de las medidas legislativas corrientes; Cultura de prevención de riesgo; Cuantificación, documentación y comunicación de las buenas prácticas de SST; Programas de certificación y rotulado para productos, servicios, sistemas de gestión y subcontratación, centrados en las normas de SST; Existencia de criterios de SST, en los regímenes de concursos y adjudicaciones de los diversos contratos.	**Socios comerciales, proveedores y consumidores** Sociedades y alianzas con empresas comunes; Responsabilización social de los clientes, proveedores, subcontratados y competencia; Implicación en el capital de riesgo de empresas innovadoras; Oferta ética, eficiente y ecológica de productos y servicios.
Gestión del cambio Reducción de gastos, aumento de la productividad y mejora de la calidad del servicio prestado a los clientes; Motivación, lealtad, creatividad y productividad del trabajo; Identificación de los riesgos, previsión de costos, ejecución de planes de contingencia y minimización de los instrumentos y sistemas; Formación profesional suplementaria, modernización de los instrumentos y sistemas de producción, captación de inversiones, definición de procedimientos, diálogo, cooperación y	**Derechos humanos** Respeto por las normas laborales, protección del ambiente y derechos humanos; Rechazo de prácticas de soborno y corrupción; Adopción de códigos de conducta sobre las condiciones de trabajo, derechos humanos y aspectos ambientales, incluyendo los proveedores y subcontratados; Observación del impacto de las actividades de la organización sobre los derechos humanos de los trabajadores y de la comunidad local; Aplicación y verificación de los códigos de

establecimiento de sociedades; Capacidad de inserción profesional de los trabajadores dentro y fuera de la organización; Participación en el desarrollo local y en estrategias activas de inclusión en el mercado de trabajo.	conducta y de promoción de las normas internacionales del trabajo, en todos los niveles de la organización y en los subcontratados; Políticas de diálogo e información total, complementadas con abordajes a nivel de los órganos de gestión, restantes trabajadores y comunidad local; Verificación continua del respeto por los derechos humanos, según las normas y los patrones definidos por la "auditoría social", garantizando la credibilidad de los informes presentados.
Impacto ambiental Reducción en la explotación de recursos; Reducción en la emisión de contaminantes; Reducción en la producción de residuos; Reducción en los gastos energéticos; Eliminación de los residuos; Monitorización de los costos ambientales de la materia prima; Monitorización dos costos ambientales de descontainación.	**Ambiente global** Desempeño ambiental positivo a lo largo de toda la cadena de producción; Incrementos globales a nivel social y ambiental de forma a contribuir a un desarrollo sostenible integral.

Fuente: Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2001)

Las relaciones construidas con los *stakeholders* internos y externos, de forma a satisfacer sus necesidades e intereses, generando valor para todos, aseguran la sostenibilidad de los negocios a largo plazo, por estar sincronizadas con las nuevas dinámicas que afectan a la sociedad y al mundo empresarial. La implicación de la organización en la práctica de RSE genera sinergias, precisamente con los públicos de los cuales depende la empresa, fortaleciendo su desempeño global. La naturaleza de esta relación va a depender mucho de las políticas, valores, cultura y, sobre todo, de la visión estratégica que prevalece en el centro de la organización. Así, de acuerdo con Martinelli (1997), existen desde empresas que tratan a sus socios de modo relativo, limitándose a resolver conflictos, hasta las que intentan estratégicamente optimizar las relaciones con todos, definiendo claramente políticas y líneas de acción en relación a cada uno de ellos.

1.3 Ventajas y desventajas

Según la CCE, la empresa no se debe reducir al cumplimiento de un objetivo único, puramente económico y a corto plazo, sino por un planeamiento estratégico, que afectará la toma de decisiones y operaciones de toda la organización y generará buenos resultados y crecimiento de las propias empresas y de la economía en general. Las empresas que adoptan un estilo empresarial responsable tienen ventajas competitivas directas y garantizan su competitividad a largo plazo (CCE, 2002), como han testificado algunos autores (Husted y Allen, 2001; Biorumo, 2005; Superti, 2005; Leonard y McAdam, 2003; Zsolnai, 2006; Urdaneta, 2008; Iwu-Egwuonwu, 2010; Hansen *et al.*, 2011):

- Anticipa problemas y riesgos que puedan surgir de su actividad, que causan marcas profundas en su imagen corporativa y marca (diferenciación) y eventual supervivencia; reduce costo de capital;
- Reduce costes decurrentes de su actividad, como la reducción del consumo de recursos naturales y gestión de residuos producidos;
- Permite un mayor índice de innovación, a través de nuevas oportunidades y estímulo de creatividad; la innovación trae valor agregado y mayor calidad y credibilidad percibida, aumentando las ventas y fidelizando clientes;
- Posiciona a la empresa como más atenta a las necesidades de sus consumidores (actuales y potenciales), permitiendo una diferenciación ante la competencia y, luego, potenciando el valor percibido de la marca; mejora las relaciones humanas (con todos los *stakeholders*);
- Mejora la imagen de la empresa y su reputación en un mercado competente muy fuerte, permitiendo nuevas oportunidades de negocio y acceso a capital;
- Disminución de las tasas de ausentismo; aumento de la implicación/compromiso de los trabajadores; atracción y retención de empleados y de talento; menor intención de salida; mayor productividad y mejor calidad; asunción de las responsabilidades;
- Consecuencia de todos los factores presentados anteriormente, la performance económica y financiera será potenciada.

Cuadro 5: Consecuencias de la introducción de la RSE entre los diversos *stakeholders*.

Clientes	Incremento en las ventas Aumento de la notoriedad y simpatía para con la organización Diversificación e intensificación de la comunicación externa de la empresa Construcción de la imagen de marca Posicionamiento social
Empleados	Incremento de la motivación y compromiso de los empleados Mejora de la comunicación interna Construcción de "cultura empresarial" Aumento del sentido de pertenencia (integra y estimula al personal) Generación de creatividad en la empresa
Otros *stakeholders*	Creación y comunicación de legitimidad Creación de un clima de confianza Refuerzo y creación de un clima social de valorización de la solidaridad Integración en la comunidad

Fuente: Valor, 2001

Como desventajas, solamente se puede destacar el aumento de costos en formación, en informes de RSE y en las sesiones con los *stakeholders* (*focus group*). También pueden surgir algunas dificultades de implementación, como la falta de tiempo y de RH.

1.4 La situación actual de la RSE

Las materias discutidas por la RSE originaron varias teorías, que no siempre son convergentes. Mientras que en los EUA se vinculan a un concepto de RSE dirigido a la ética del negocio y retorno para la empresa; en Europa se enfocan en el privilegio de la relación de la empresa con sus *stakeholders*, rompiendo con el paradigma liberal, hasta entonces dominante (Capron y Quairel-Lanoizelée, 2004).

Las empresas tienen todo el interés en aprender ese nuevo idioma de negocios, que tiende a ser global y a alcanzar rápidamente los cimientos de la valorización humana. Ese idioma de negocio es la actuación de la empresa en el contexto del nuevo paradigma de la gestión basado en la RSE, en un mundo cada vez más difícil y en un mercado global cada vez más sofisticado y selectivo (Souto, 2009). Según Souto (2009), en un contexto de una

crisis económica y financiera mundial, en la llamada "crisis de madurez empresarial" (que comenzó alrededor de 2008 y se ha prolongado hasta nuestros días), los problemas vinculados con la responsabilidad de los negocios, son cada vez más del interés de los medios de comunicación, de la política y del público.

Según Crane *et al*. (2013), tanto las empresas mayores como las más pequeñas, enfrentan ahora los informes y los proyectos de RSE como un asunto que forma parte del *core* de la gestión de su negocio, junto con el marketing, contabilidad, o finanzas.

De esta forma, la RSE se volvió muy importante en los negocios de nuestros días, debido a tres tendencias (Deswal e Raghav, 2013):

1. Cambio de las expectativas sociales – los consumidores y la sociedad en general, esperan más de las empresas de las cuales compran productos; esta sensibilidad creció a la luz de algunos escándalos empresariales, que redujeron la confianza en las organizaciones;

2. Aumento de afluencia – en los países desarrollados y en vías de desarrollo; los consumidores consiguen, cada vez más, escoger y adquirir los productos deseados; una sociedad con un bajo índice de empleabilidad no valoriza reglamentos y no penaliza a las empresas que realizan negocios y aplican su dinero en el extranjero;

3. Globalización – la divulgación ofrecida por los medios de comunicación llama automáticamente la atención del público; la *internet* potencia la comunicación entre grupos y consumidores, dándoles el poder de difundir el mensaje y los medios para coordinar una acción colectiva.

Más recientemente, también se ha verificado el fenómeno de la aparición de empresas que realizan "consultorías" en el área de la RSE, pues ha habido una búsqueda creciente de pedidos de colaboración e información en esta área. Y, con este crecimiento, impera la necesidad de la creación de reglas *standard*, auditorías y certificaciones que permitan una armonía global de procedimientos. En este sentido, se han creado cada vez más asociaciones y grupos para coordinar y crear sinergias entre las diferentes áreas de negocios y las prácticas de RSE.

1.4.1 RSE en diferentes contextos organizacionales

El movimiento de la RSE está mayormente asociado a grandes grupos empresariales, a pesar de la adhesión creciente de las Pequeñas y Medias Empresas (PyME's) a prácticas socialmente responsables (Santos *et al*., 2006; Waddock, 2008a). Esto ocurre porque, generalmente, las grandes empresas poseen más recursos para explotar e implementar este tipo de prácticas de una forma consistente; mayor capacidad para usar los medios de comunicación, para obtener más visibilidad; y para divulgar buenas prácticas, muchas veces en sus *websites* y informes de sostenibilidad (Santos *et al*., 2006).

De acuerdo con el KPMG *International Survey of Corporate Responsability Reporting* (2008), una encuesta que incluye una muestra de más de 2200 grandes empresas en todo el mundo (incluyendo a la *Global Fortune* 250 y a las 100 mayores empresas de 22 países, donde se incluye Portugal), casi el 80% de las mayores 250 empresas en todo el mundo presentan informes de sostenibilidad (aunque existan diferentes tendencias, como en países como México y la República Checa, con menos del 20%, y Japón y el Reino Unido, con más del 80%). En Portugal, por ejemplo, el interés y la implementación de la filosofía de RSE aún es reciente, pero está ganando más visibilidad y fuerza (BCSD Portugal, 2014; Gago *et al*., 2005; Santos *et al*., 2006). En 2008, registró un 52% de *reporting*, quedando en el medio de la tabla en el *ranking* internacional (KPMG, 2008). Las empresas que tienen un presente y quieren permanecer competitivas, atraer a RH calificados y construir el futuro todos los días, son las que desarrollan un modelo de negocio en el que la sostenibilidad es parte integrante. Quien no evalúa, planea y actúa en períodos sucesivos de corto, medio y largo plazo, puede tener un presente, pero difícilmente tendrá un futuro (BioRumo, 2015).

En lo que respecta a PyME's, la RSE no existe de una forma tan estructurada, muchas veces debido a restricciones de tiempo, dinero y recursos para invertir en este dominio (Santos *et al*., 2006). No obstante, en 2001, cerca del 50% de las más de 7000 PyME's europeas, estaban implicadas en causas externas socialmente responsables, en diferentes niveles. En Portugal, el porcentaje rondaba el 62-67%. Siendo este tipo de empresas en mayor número en Portugal y una fuerza motriz del crecimiento europeo (Santos *et al*., 2006), es alentador observar que están implicadas en prácticas de RSE, a pesar de que no

obtienen la visibilidad de las grandes empresas en esta área.

El sector de la actividades donde actúan las PyME's no afecta especialmente las actividades, y son los sectores del comercio e industria en las que hay un mayor número de empresas con más prácticas de RSE, a la vez que en los sectores de los transportes y de los servicios, las empresas registran un menor número de prácticas de RSE (COM, 2002). El empeño social a favor de las comunidades de este tipo de empresas tiene un alcance local, una naturaleza ocasional y no está asociado a ninguna estrategia empresarial. Su principal motor es la consideración ética del propietario/gestor, aunque se reconozcan igualmente ventajas para los negocios, como son la mejora de las relaciones con consumidores y la comunidad local. También se establece una relación positiva entre la tónica estratégica de las PyME´s y las respectivas actividades socialmente responsables: las PyME's centradas en la innovación, calidad y crecimiento presentan resultados más prometedores en términos de compromisos sociales actuales o futuros (COM, 2002).

Todo va a depender del grado de competitividad en el sector, de la relevancia de los valores corporativos y del grado de sensibilidad a problemas sociales pero, a pesar de eso, las empresas deben obligatoriamente presentar liderazgo y establecer un compromiso en lo que respecta a la RSE, además de pensar estratégicamente y de recoger periódicamente información sobre la implementación *vs*. metas establecidas. Además, deben trabajar por la creación o mejora de los reglamentos de cada sector y alinear su gestión de forma a obtener recompensas a largo plazo. Siempre es necesario crear una cultura de integridad y realizar auditorías internas y gestión de riesgo para asegurar responsabilidad, vigilando y verificando periódicamente sus decisiones de gestión (Iwu-Egwuonwu, 2010).

Cuadro 6: Diferencias entre las grandes empresas y las PyME's ante la RSE.

Grandes Empresas	PyME's
Sistemas de gestión desarrollados y participación en economías de escala que permiten responder y monitorizar las acciones de RSE.	No disponen de los recursos humanos y financieros para invertir en acciones de RSE, a no ser que traigan beneficios inmediatos y tangibles.
Pueden dispensar tiempo y esfuerzos, en el desarrollo de relaciones interpersonales con ONG's, Gobiernos y Agencias de las Naciones Unidas.	No disponen de medios humanos y sus relaciones interpersonales son a nivel de la comunidad local.
Las marcas globales pueden contratar servicios de *outsorcing* para su producción y pasar esas responsabilidades a sus proveedores, mientras ganan reputación por adquirir productos socialmente responsables.	La realidad y la naturaleza de las PyME's no permiten esta opción; al contrario, son ellas las que se encuentran por debajo de la cadena de valor de las grandes empresas.
Las marcas globales y las empresas líderes de mercado están en mejor posición para obtener ganancias comerciales de sus actividades de RSE.	Las PyME's del sur de Europa tienen, en general, menos relaciones comerciales directas con los consumidores del norte y por eso menos posibilidades de beneficiar de una buena reputación.
Tienen una red de relaciones interpersonales complejas y las actividades de RSE pueden ser una ayuda para fortalecerlas, dirigir y comprender.	En estas empresas, esas relaciones interpersonales se establecen directamente con el gerente / dueño.
La RSE es el lado humano de la globalización y un medio fácil de entrada de las empresas globales en los mercados internos.	Los mercados internos eran sectores donde dominaban las PyME's.

Fuente: UNIDO (2002)

Sector privado

Es el sector principal donde están los diversos tipos de industrias y formatos organizacionales (entre grandes, medianas y pequeñas empresas):

1. Grandes empresas: más visibles y vulnerables a las críticas del público (Spence, 2007); con abordajes más estructurados y formalizados; con códigos de conducta para los empleados y proveedores; con elementos internos responsables de la RSE y de la realización y comunicación externa de sus reportes anuales; con una mayor preocupación por maximizar el lucro de los accionistas y el retorno de la inversión (*return on investiment* - ROI);

2. PyME's: sus relaciones con la sociedad son las relaciones desarrolladas entre el propietario de la empresa/gestor y, por ejemplo, sus empleados, proveedores, clientes o vecinos; estas relaciones son cruciales para las pequeñas empresas en la construcción del buen relacionamiento interpersonal, redes de trabajo y confianza; tienden a no comunicar externamente sus prácticas de RSE, pues tienen una naturaleza informal y una cercanía con sus socios de negocios y restantes *stakeholders* (Nielsen y Thomsen, 2009); en la naturaleza propietario/gestor no hay separación entre la propiedad y el control y por eso se aprecia la autonomía de orientar a su empresa y no pensar solo en la maximización del lucro como recompensa; no sienten necesidad de convertir sus acciones en "ejercicios" de marketing y *branding*.

Cuadro 7: Diferencias entre grandes empresas y PyME's.

RSE	Grandes empresas	PyME's
Formalización	Formal, burocratizada	Informal
Principales actores	Accionistas y *stakeholders* externos	Propietario-Gestor, empleados
Objetivos	Creación de marca corporativa y gestión de legitimidad pública	Creación de confianza, redes de vínculos y relaciones públicas

Fuente: Crane *et al*. (2013)

Sector público

En los países industrializados, las mismas exigencias que se hacen a las empresas privadas son cada vez más seguidas por las empresas públicas De esta forma, encontramos empresas públicas que adoptan políticas, prácticas y herramientas de RSE, semejantes a las de las empresas privadas. Además de incorporar RSE en su operaciones, algunas organizaciones gubernamentales también tienen un papel activo en la promesa de la RSE en su esfera de influencia (Crane *et al*., 2013).

1.4.2 RSE en diferentes partes del mundo

Según Freeman y Hasnaoui (2011), el significado de RSE no solo es diferente de un sector a otro, sino que también es diferente de un país a otro. Para colocar a la RSE en un contexto global, es fundamental comprender las características específicas de los contextos regionales y nacionales en los que las empresas actúan, en el ámbito de la RSE.

Para Matten y Moon (2005, 2008), las diferencias entre Europa y los EUA, por ejemplo, tiene que ver con el hecho de que existan diferencias culturales y legales. Debido a estas diferencias, un gran número de actividades que son voluntarias en los EUA, son obligatorias en Europa.

Según lo Fondo Monetario Internacional (IMF, 2014), existen:

- Países en desarrollo - donde incluimos a los EUA, Japón, algunos países europeos (como Alemania, Francia, Italia y España), el Reino Unido y Canadá, fundamentalmente;

- Economías emergentes – vulgarmente llamados de BRIC´s (pues incluyen a Brasil, Rusia, India y China), pero donde también se juntan México y África del Sur, por ejemplo.

Países en desarrollo

Fue en los EUA que surgieron muchos de los términos y prácticas de la RSE. Además de eso, la mayor parte de la literatura sobre el tema y la mayor parte de las ideas-clave también surgió aquí. La principal razón de esto se debe a las características específicas

del sistema americano empresarial (Matten y Moon, 2008). Según los autores, la sociedad americana se caracteriza por mercados poco regulados para el trabajo y el capital, y una gran apreciación de la libertad individual y responsabilidad. Consecuentemente, muchos asuntos del ámbito social como la educación, cuidados de salud o inversiones en la comunidad, son tradicionalmente del foro de la RSE. En otras partes del mundo, principalmente en Europa y Asia, siempre hubo una fuerte tendencia a vincular los asuntos sociales con las políticas gubernamentales y una acción colectiva (Matten y Moon, 2008).

Las diferencias entre las prácticas en Europa y en los EUA continúan existiendo y, asuntos como el calentamiento global o el acceso a cuidados médicos en los países en vías de desarrollo, se mantienen bastante dispares en ambos lados del Atlántico (Doh y Guay, 2006).

Países como Japón, Corea del Sur y Taiwán son más semejantes a Europa, a nivel del contexto institucional para la RSE, caracterizándose por el empleo de larga duración y sistemas de coordinación y control basados en relaciones de largo plazo. El Reino Unido es probablemente el mejor ejemplo, donde las reformas radicales que liberalizaron el trabajo y los mercados de capital, juntamente con la privatización de servicios públicos, contribuyeron a un crecimiento de prácticas de RSE (Moon, 2004). Poco a poco, las empresas asumieron responsabilidades en la mejora de las comunidades locales, desempleo, apoyo a escuelas y en el área de la educación en general, así como mejoraron su transparencia. Juntamente con estos cambios políticos, la globalización también funcionó como un impulsor de la RSE. Con el crecimiento de inversores globales, que coordinan sus decisiones de inversión con criterios de "inversiones socialmente responsables", el crecimiento del activismo de las ONG's globales y la exposición creciente de los negocios ante los medios de comunicación social, también aumentaron la atención hacia la RSE en Europa y en todo el mundo (Matten y Moon, 2005).

En las últimas décadas, muchas empresas usaron a los países en desarrollo como una fuente de obtención de materia prima y mano de obra económicas. Estos países presentan condiciones especiales para la práctica de RSE: bajos parámetros en lo que respecta a condiciones de trabajo y protección del ambiente, elevada corrupción, regímenes

opresivos con poca preocupación por los derechos humanos, débiles condiciones de asistencia médica y de educación, así como salarios per cápita e inversión extranjero muy reducidos (Matten y Moon, 2005).

Es importante, sin embargo, reconocer que un número creciente de empresas locales también ha desarrollado interés por la RSE. Estas empresas pretenden mejorar las infraestructuras de la salud, educación y transportes, y servir de ejemplo para sus gobernantes. El desarrollo del microcrédito ha sido importante en este ámbito, alentando a pequeñas empresas y grupos marginalizados.

Economías emergentes

Muchos países del antiguo bloque comunista sufren en este momento el cambio de un sistema de RS operado por el gobierno (con la oferta de educación, salud, alojamiento y otros servicios), hacia una economía de mercado.

Rusia y China representan los casos más extremos. En el contexto ruso, en un ambiente con grandes empresas (muchas veces con una imagen asociada a fraude, corrupción y una sospecha mutua), la investigación ha referido que los gestores no ven a la RSE como un tópico relevante para el negocio o para los *stakeholders*, sino como responsabilidades que se dan como adquiridas, como el pago de impuestos y la oferta de empleo (Kuznetsov *et al*., 2009). En China, el movimiento de RSE creció a inicios del nuevo milenio, en un contexto de un nuevo marco legal con responsabilidades sociales y códigos de ética y un interés de una buena imagen nacional en términos de RSE (Po, 2009).

En la India, varias empresas han realizado actividades importantes para mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales, las condiciones de enseñanza, de higiene y salud, y de una forma general, la sociedad ve esas actividades de una forma muy positiva. A pesar de eso, se denota la necesidad de una promesa definida a largo plazo, implicando a las empresas y a sus empleados en una misma visión y misión (Deswal y Raghav, 2013).

1.5 Un concepto Estratégico?

Según Visser (2010), el concepto de RSE falló. Debemos juzgar el éxito de la RSE al analizar si nuestras comunidades y ecosistemas se están volviendo mejores o peores. Y si, a un nivel micro, hay mejoras, en un nivel macro casi todos los indicadores sociales, ambientales y éticos están disminuyendo. Esta idea de Visser, presenta a la mayoría de las empresas fallando en el papel de "buenos ciudadanos", pues sus programas de RSE son selectivos y compartimentados, en vez de mostrarse más holísticos y con cambios sistémicos. Aid (2004), afirma que la RSE tiene una respuesta inadecuada para el impacto de las multinacionales en un mundo cada vez más globalizado y que la usan para enmascarar este mismo impacto.

Según Visser (2010; 2012), la evolución de la responsabilidad en los negocios, se puede entender por el paso por cinco etapas: la "ganancia", filantropía, marketing, gestión y responsabilidad. Según este autor, cada una de estas fases manifiesta un nivel diferente de RSE, llamados defensivo, de utilidad pública, promocional, estratégico y sistémico, respectivamente, y las empresas tienden a pasar por estos niveles, a pesar de poder tener actividades en varios de ellos al mismo tiempo:

- RSE defensiva, de "ganancia", en la que se asumen la sostenibilidad y prácticas responsables, siempre que haya creación de valor para los accionistas. Programas de voluntariado (que aumentan la motivación, compromiso y productividad) y control de contaminación, no son raros y evitan multas y penas;

- RSE de utilidad pública, de filantropía, donde las empresas apoyan varias causas sociales y ambientales, a través de donativos y patrocinios para grupos dentro de una comunidad o de una organización civil;

- RSE promocional, del marketing, que ocurre cuando la responsabilidad y sostenibilidad de una organización se ve, fundamentalmente, como una oportunidad de RP (Relaciones Públicas) para promover una Marca, la imagen y la reputación de una organización;

- RSE estratégica, de la gestión, que significa relacionar las actividades de RSE con el *core business* (negocio central) de la empresa, muchas veces mediante la

adhesión a códigos de RSE e implementación de sistemas de gestión social o ambiental, que típicamente implican ciclos de desarrollo de políticas, definición de metas, implementación de programas, auditorias e informes;

- Finalmente, una RSE sistémica, de responsabilidad, donde las empresas surgen enfocadas en entender la raíz de los problemas de insostenibilidad e irresponsabilidad, normalmente a través de modelos de negocios creativos y originales, revolucionando sus procesos, productos y servicios, y haciendo *lobby* para políticas nacionales e internacionales innovadoras.

Mientras la RSE estratégica se enfoca a nivel micro (apoyando temas sociales y ambientales, alineados con la estrategia de las empresas, a pesar de que estas no alteran necesariamente su estrategia), la RSE sistémica está enfocada en comprender vínculos a nivel macro (sociedad, comunidades, economías y ecosistemas) y en alterar las estrategias de las empresas para optimizar los resultados de este gran sistema humano y ecológico. Idealmente, los negocios deberían pasar a una RSE sistémica (en la era de la responsabilidad), a través de una madurez de los niveles anteriores, ya que si las empresas se quedan por uno de esos niveles, la capacidad de superar crisis ambientales, sociales y éticas estará, ciertamente, comprometida (Visser, 2010; 2012).

Y por qué falla la RSE en los 4 primeros niveles?

Según Visser (2010, 2012), debido a tres motivos:

1. RSE periférica – La RSE está limitada a las grandes empresas y confinada a las RP, u otros departamentos, en vez de integrada en todo el negocio;

2. RSE incremental – La RSE se adopta por el modelo de gestión de calidad, cuyos resultados no están en sintonía con la escala y urgencia de los problemas;

3. RSE no económica – La RSE no siempre tiene sentido a nivel económico, pero los mercados a corto plazo aún recompensan a las empresas que comunican sus inversiones para la sociedad.

1.6 Presente y futuro

La estrategia de Lisboa fue lanzada en Marzo de 2000, a través de una agenda de reformas que pretende convertir a Europa en la "(…) *economía más dinámica y competitiva del mundo, capaz de un crecimiento económico con más y mejores empleos, cohesión social y respecto por el medio ambiente (…)"* (EC, 2004)[13]. Más tarde agregan una dimensión ambiental, con objetivos relacionados con el cambio climático, transporte sostenible, salud pública y recursos de gestión, en la reunión de Gotemburgo, en junio de 2002. Esta estrategia es relanzada en 2005, enfocando los siguientes objetivos: mayor innovación, economía más "verde", inversión en las personas y desarrollo de un ambiente de negocios más dinámico. Según el entonces presidente de la Comisión Europea (Dr. José Manuel Durão Barroso) (EC, 2007 *cit in.* Vlachos, 2010), Europa tiene una oportunidad única de alcanzar estos objetivos, apoyada por un fuerte modelo social.

En este contexto político, la RSE se convertirá en un impulsor de nuevas formas de competitividad, crecimiento, empleo y desarrollo sostenido, y permitirá alcanzar los objetivos de Lisboa. No obstante, con la actual crisis económica mundial, Europa deberá luchar por la obtención de evidencias empíricas medibles de forma a verificar si las prácticas de RSE son un indicador positivo y desencadenador de cambio y de qué forma se obtiene ese cambio. La investigación sobre el impacto estratégico de la RSE indica un efecto positivo de la performance social y ambiental, en la performance financiera de las empresas y en su valor de mercado (Luo y Bhattacharya, 2006; Orlitzky *et al.*, 2003), pero el debate todavía está abierto, pues no todos los autores concuerdan con estos datos. En este sentido y, porque la RSE es un concepto dinámico (que necesita herramientas de diagnóstico actualizadas), la investigación siempre será necesaria para identificar mecanismos que le permitan ser "financieramente responsable" (Godfrey, 2005). Los investigadores, usando técnicas psicométricas adecuadas y *software* adaptado, deberán desarrollar herramientas que permitan a las empresas medir las variables de RSE (Webb *et al.*, 2008).

El futuro de la RSE dependerá de la forma como las empresas comenzarán a ver el mundo

[13] *cit in.* Vlachos, 2010.

y de la forma cómo van a comenzar a estar en el mundo, lo que implicará clarificación y reorientación del propósito de cada negocio.

Las nuevas tendencias globales de la sociedad, según Lizcano (2007), pasan por:

- Un papel cada vez más activo de las empresas en la sociedad;
- Un aumento de las exigencias de la sociedad y de los Gobiernos para con las empresas;
- Una utilización creciente y generalizada de las tecnologías de información (TI) y comunicación;
- Un aumento de la exigencia competitiva en un mercado global;
- Un aumento del valor de la formación, investigación e innovación.

De acuerdo con el conjunto de tendencias presentadas anteriormente, el comportamiento y la tendencia futura en los asuntos de la RSE (concretamente en las áreas de la formación/educación, investigación, información/divulgación, información/*reporting*, cooperación, PyME's y internacionalización) serán influenciados (Lee, 2008).

Cuadro 8: Tendencias de la RSE.

Información y divulgación	Aumento de la sensibilización e intercambio de las mejores prácticas; divulgación de las mejores prácticas y otros aspectos de RSE, para sensibilización de los ciudadanos;
Información/*reporting*	Fomento de la transparencia informativa de la RSE; medidas públicas y privadas de *reporting* sobre RSE; desarrollo de normas y principios para la verificación independiente de la información empresarial sobre RS; desarrollo de actividades profesionales, *reporting* y verificación de RS;
Cooperación	Mayor intercambio entre instituciones de carácter multilateral (públicas y privadas; locales y nacionales; profesionales y

	académicas; empresas y grupos de interés); diálogo;
PyME's	Reconocimiento de lo que las PyME's hacen en materia de RSE; estímulo de RSE en estas empresas; intercambio de experiencias;
Internacionalización	Promoción de normas internacionales rígidas de protección del medio ambiente; acuerdos bilaterales con dimensiones sociales y ambientales reforzadas; difusión y estímulo del cumplimiento de los principios de RSE internacionales; fomento de la RSE internacional; promoción de normas ISO de RSE e iniciativas sectoriales.

Fuente: Lizcano (2007)

Otra opinión relativa al futuro de la RSE fue la de Gallardo y Castilla (2005), que señaló tres escenarios posibles en la evolución de la RSE, en un horizonte de diez años (hasta 2015):

- Escenario de una moda que se desvanece - Relacionado con la percepción de la fragilidad del concepto de RSE, como parte integrante de la estrategia empresarial. En este escenario, las acciones de pura filantropía componen las acciones de RSE;
- Escenario de adhesión e integración - Escenario más optimista, presupone la adhesión de la RSE de una forma íntegra, formando parte de las operaciones y estrategia empresarial. La RSE es la norma, lo que implica que las empresas que no comprenden o no adopten estas prácticas se encuentren en desventaja competitiva, en relación a quien las practica;
- Escenario de transición y transformación - Escenario más pesimista, que es el fracaso de la RSE, *i.e.*, la empresa que no es capaz de llevar a cabo un desarrollo social, económico y ambiental sostenible se considera un fracaso.

Según Visser (2010), de una respuesta defensiva sobre asuntos sociales y ambientales, se

dará un paso a la elaboración de estrategias proactivas y una inversión en mercados más responsables, como el de las tecnologías limpias. La creación de reputación a través de RP dejará de ser creíble, pues las empresas comenzarán a ser juzgadas por su performance social, ambiental y ética actual.

En este sentido, cada dimensión de la RSE 2.0 se integrará en las operaciones centrales de las empresas. Una actuación estandarizada continuará siendo útil para la existencia de consenso, pero encontrará expresiones e implementación diversificadas, de acuerdo con los niveles locales, aunque siempre en una base de transparencia (Souto, 2009; Visser, 2010).

Cuadro 9: Características de la RSE 1.0 y RSE 2.0.

RSE 1.0	RSE 2.0
Filantrópica	Colaborativa
Basada en el riesgo	Basada en la recompensa
Orientada a la imagen	Orientada a la *performance*
Especializada	Integrada
Estandarizada	Diversificada
Marginal	En escala
Occidentalizada	Global

Fuente: Visser (2010)

Visser (2010), sugiere que la RSE dejará de estar asociada a productos y servicios de lujo (como ocurre con la corriente "verde"/ecológica y el mercado "justo") y comenzará a vincularse a soluciones accesibles para quienes necesitan mejoras en su calidad de vida. Los índices de RSE (en las áreas sociales, ambientales, éticas y de performance económica), deberán pasar a índices empresariales (con *scores* como A+, B-, *etc.*), a través de los cuales los analistas tendrán en cuenta sus decisiones.

No será un modelo tan diferente de otros vistos anteriormente. Se puede encontrar aquí vestigios de la Pirámide de Carroll (1991); de la Teoría de los *Stakeholders* de Freeman (1984); de Donna Wood (1991) con la Performance Social Empresarial; con el Modelo

Triple Bottom Line de John Elkington (1994); de la Base de la Pirámide de Prahalad y Hart (2002) y de la RSE Estratégica de Porter y Kramer (2006), entre otros. Pero el problema central es el mismo: la integración de todo que fue aprendido hasta el momento presente, en un modelo holístico de RSE.

Cuadro 10: Objetivos e Indicadores Clave del Modelo de RSE 2.0.

DNA Base	Objetivos estratégicos	Indicadores Clave
Creación de Valor	Desarrollo económico	Mejora del contexto económico donde las empresas actúan (inversión en infraestructuras, creación de empleo, desarrollo de competencias, *etc*.); bienes y servicios sostenibles; distribución de dividendos;
Buena Gobernación	Eficacia institucional	Liderazgo; transparencia; prácticas éticas;
Contribución Socio Ambiental	Atención a los *stakeholders* (partes interesadas)	Filantropía; igualdad de derechos; integridad
Medio ambiente	Ecosistemas sostenibles	Ambición de alcanzar 100% energía renovable y desperdicio cero; protección del ecosistema;

Fuente: Elaboración basada en Visser (2010)

En el análisis de Kemper y Martin (2010), se señala que la RSE es un vehículo y una oportunidad para ayudar a superar la crisis económica y financiera mundial, a través de una actuación de las empresas, juntamente con sus *stakeholders*, de acuerdo con principios de responsabilidad, transparencia, calidad y ética. En este punto de vista, hay un gran potencial para revelar más de la contribución de la RSE, en el futuro (Gallardo *et al*., 2010).

Y, si a lo largo de los años existió una fuerte tendencia a un abordaje sugerido por la Psicología y Gestión de RH (en lo que respecta a los asuntos que vinculan a los empleados con la organización, *i.e*., con el CO), también fueron surgiendo estudios en un abordaje del MR (refiriéndose a las "*actividades de marketing dirigido al establecimiento,*

desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos" - Morgan y Hunt, 1994). En este caso, con los "clientes internos" de la organización con quien se intenta establecer relaciones a largo plazo mediante intercambios mutuos de promesas y de un comportamiento alcanzado con el conocimiento de las partes implicadas, en una relación con base en el compromiso y en la confianza, donde tienen que estar incluidos obligatoriamente, sentimientos de satisfacción, lealtad, compromiso y fidelización para con una organización (Gummesson, 2002; Morgan y Hunt, 1994).

Es en este sentido que se desarrollarán los próximos dos puntos: primero, un abordaje del CO, una variable más antigua y abordada por la teoría del comportamiento organizacional, seguido de un abordaje sobre el tema del CR, donde se señala que las relaciones deben ser construidas en una base de mutuo compromiso, esto en una perspectiva de marketing relacional.

2 Compromiso organizacional

Las últimas décadas han presentado un escenario económico cada vez más volátil e inestable. Las empresas intentan reinventarse, ya que el conocimiento aumenta y el ciclo de vida de los productos es cada vez más reducido, debiendo invertirse en el capital humano para crear ventajas competitivas sostenibles (Akinyemi, 2007; Becker *et al*., 2001; Kearns, 2004; Mercer, 2003; Pfeffer, 1998; Torraco y Swanson, 1996; Ulrich, 1998; Wright, 1999; *cit in*. Akinyemi e Iornem, 2012).

La adecuación al nuevo ambiente organizacional, con el aumento de la competición nacional e internacional, el rápido desarrollo de las TI, el *downsizing*, *etc*., propició que los empleos no respondan a las necesidades personales de estabilidad. En este contexto, Meyer y Allen (1997) entienden que los trabajadores de una empresa han sido "alertados" sobre su necesidad de mantenerse "empleables", para poder en caso de un despido, tener condiciones para ser admitidos por otras empresas.

Las empresas, al adaptarse a los constantes cambios del mercado, necesitan aún más de los que permanecen allí. Así, surge la necesidad de buscar a nivel de la gestión, asegurar el compromiso de los empleados con la empresa. Y este concepto difiere del concepto de satisfacción con el trabajo por ser más completo, reflejando una respuesta de afecto para

con la organización como un todo.

Algunos investigadores identifican ciertas dimensiones del ambiente organizacional, vinculadas al compromiso: la autonomía (Wallace *et al*., 1997), el apoyo de la supervisión (Benson, 1998) y la cohesión (Buchanan, 1974), están positivamente relacionados con el compromiso. Steers (1977), revela una relación entre la autonomía y las dimensiones de confianza del ambiente organizacional con el compromiso, mientras que otros autores afirman que la confianza está asociada a otras actividades organizacionales, como el cambio y desarrollo (Golembieski, 1986) y efectividad organizacional (Culbert y McDonough, 1986). Fink y Chen (1995), también afirman que el clima organizacional es positivo cuando el CO es elevado.

Algunas investigaciones señalan que el CO puede afectar a diversas actitudes y comportamientos importantes en el contexto organizacional:

- Valores organizacionales (Dias y Del Maestro Filho, 2008);
- Absentismo (Cohen *et al*., 2000; Meyer *et al*., 2002);
- Intención o abandono efectivo de la organización (Arnold y Davey, 1999; Bozeman y Perrewe, 2001; Cohen y Freund, 2005; Jaros, 1997; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982; Tett y Meyer, 1993; Wasti, 2003);
- Estrés (Meyer *et al*., 2002);
- Conflicto trabajo – familia (Meyer *et al*., 2002);
- Desempeño individual /resultados (Mowday *et al*., 1982; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1991 e 1997; Meyer *et al*., 2002, He *et al.*, 2012);
- Comportamientos de ciudadanía (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991 y 1997; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982);
- Esfuerzo adicional (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991 y 1997; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982);

- Altruismo (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991 y 1997; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982);
- Consciencia /responsabilidad (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991 y 1997; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982);
- Desempeño /resultados (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991 y 1997; Iverson *et al*., 1995; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982);
- Negligencia (Meyer *et al*., 1993);
- Lealtad para con la organización (Meyer y Allen, 1997; Meyer *et a*l., 1993; Meyer *et al*., 2002)
- Satisfacción global con el trabajo (Spector, 1997; Meyer *et al*., 2004; Vlachos *et al.*, 2014);
- Comportamientos innovadores (Jafri, 2010).

El CO también está relacionado con el desarrollo de funciones de RH. En lo que respecta a la formación en el local de trabajo y al CO (Bartlett, 2001; Kontoghiorghes y Bryant, 2001; McMurray y Dorai, 2001) se demostró que hay una correlación entre los dos. Martin y O'Laughlin (1984) también descubrieron una correlación entre la formación y el CO. Estos son algunos de los motivos que han conllevado a despertar el interés por parte de los investigadores, en esclarecer las razones por las cuales los individuos desarrollan lazos psicológicos, que caracterizan el vínculo de los mismos con la empresa de la que forman parte.

2.1 Definición y evolución histórica

De acuerdo con Buchanan (1974), el CO es un vínculo afectivo con la organización, a sus objetivos y valores; difiere del concepto de satisfacción con el trabajo por ser más amplio, reflejando una respuesta de afecto para con la organización como un todo; connota identificación, implicación, lealtad y compartir valores, misión y visión de la organización de la que forma parte.

Para Meyer y Allen (1997), el CO se ha definido como:

- Una actitud y orientación, que vincula la identidad de una persona a la organización;
- Un proceso por el cual los objetivos de ésta y los del individuo se vuelven comunes;
- La implicación con una empresa en particular;
- Las recompensas percibidas asociadas a la continua participación en la organización;
- Los costos asociados a la salida de la misma;
- Y las presiones normativas para actuar de forma a cumplir con los objetivos organizacionales.

El proceso de volverse "comprometido" con una organización, implica interiorizar los valores y objetivos de la misma, un deseo de ayudarla a alcanzar esos objetivos, y un deseo de mantenerse como parte de esa misma organización (Morgan y Hunt, 1994; Mowday *et al*., 1982, *cit in*. Akinyemi e Iornem, 2012). Para Nascimento *et al*. (2008), el CO es un concepto muy importante en la explicación de diversas relaciones laborales y para He *et al*. (2012) es importante en el dominio del comportamiento organizacional.

A pesar de la literatura existente, no hay consenso en relación a su definición, hecho que contribuye a que el concepto no haya sido tan profundizado como se deseaba (Meyer *et al*., 2002). A pesar de todo, a través del análisis de la literatura es posible observar una evolución que integra desde concepciones unidimensionales (Etzioni, 1961; Morrow y Wirth, 1989), hasta abordajes más recientes con el objetivo de identificar los componentes del CO como un concepto multidimensional (Meyer *et al*., 2002; Meyer y Allen, 1991).

La primera aproximación al concepto de CO se debe a Kelman (1958), según el cual, cuando un individuo está insertado en cualquier contexto, está sujeto a la influencia social de ese contexto, que determina sus comportamientos.

Etzioni (1961), fue uno de los primeros autores que estudió este tema, defendiendo que el compromiso se basa en el grado de conformidad que el individuo siente en el respeto a las normas de la organización, dividiéndolo en tres tipos: el de mayor intensidad, *implicación moral ("moral involvement")*, que consiste en la internalización e identificación con la organización y con su estructura de autoridad; *implicación calculativa ("calculative involvement")*, que se traduce en la relación costos/beneficios; el tercero, et *implicación por alienación ("alienative involvement")*, en caso de que el comportamiento del individuo esté condicionado negativamente por la organización. Gould (1978), en la línea de Etzioni (1961), propuso una implicación calculativa, otra moral y una tercera alienativa, estando esta última asociada a *"… un control coercitivo ejercido por la organización sobre sus miembros"*.

Otra definición que surgió más tarde, sugiere que el CO es la intensidad con que el individuo se identifica e implica con la organización (Mowday *et al*., 1979). Estos autores sostienen esta teoría en tres aspectos: creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; disposición para trabajar en pro de la organización; fuerte deseo de permanecer como elemento de la organización. De esta forma, el concepto comienza a alejarse de la uni-dimensionalidad señalada inicialmente por Porter, Steers, Mowday y Boulian[14], en la que el individuo presenta una relativa fuerza de identificación con la organización) dando origen a una perspectiva multidimensional.

Utilizando el *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday *et al*. (1979 y 1982), Angle y Perry (1981) identificaron una estructura factorial constituida por tres factores, de los cuales dos fueron interpretados: el compromiso con los valores ("*value commitment*") y el de permanecer en la organización ("*commitment to stay*"). Como consecuencia de estos resultados, los autores propusieron dos sub-escalas para medir cada uno de estos compromisos. También Morrow (1983), señaló el CO como un concepto multidimensional, a pesar de que en un estudio posterior obtuvo una estructura factorial unidimensional del OCQ (Morrow y McElroy, 1986).

O'Reilly y Chatman (1986), en la línea de Kelman (1958), consideran que el compromiso

[14] *cit in.* Jafri, 2010.

es el vínculo psicológico que un individuo establece con una organización, traducido por la aceptación de sus reglas y normas Esta aceptación puede resultar en una obligatoriedad normativa ("*compliance*"), que se traduce en la gestión de recompensas y castigos. Alternativamente, el individuo acepta seguir el marco normativo de la organización por identificarse con la misma ("*identification*"). El vínculo más fuerte ocurre cuando hay coincidencia entre el marco normativo de la organización y los valores del individuo ("*organizational-fit*"), en un proceso de internalización ("*internalization*").

Según Mowday *et al.* (1982), se da un salto cualitativo con el estudio del compromiso de Staw (1977), que distingue un compromiso comportamental y otro actitudinal. El comportamental, consistía en los procesos comportamentales con los cuales el sujeto se relaciona con la entidad en causa, mientras que el actitudinal, se refiere al conjunto de sentimientos que tiene el sujeto en relación a esa entidad, debido en gran parte a que sus valores y objetivos personales son congruentes con los de esa entidad.

Cuadro 11: Modelo de tres componentes del compromiso de Mowday *et al.* (1982).

Componente	Concepto
Compromiso afectivo	Naturaleza afectiva del proceso de identificación del individuo con los objetivos y valores de la organización (fuerte creencia y aceptación, deseo de ejercer esfuerzo en pro de la organización y de mantenerse como su elemento)
Compromiso instrumental	El compromiso es un modo de acción que resulta de la acumulación de inversiones en una persona y las inversiones que ésta hace en algo de valor (capacitación, fondo de pensión, tiempo, *etc*.), que podría perder en caso de dejar la organización; es una consecuencia de las recompensas y costos percibidos por el empleado, como parte integrante de la organización;
Compromiso normativo	El comportamiento del individuo es conducido de acuerdo con el conjunto de presiones normativas que éste asume internamente; el compromiso es un vínculo que el empleado establece con los objetivos e intereses de la organización a partir de presiones normativas asumidas por el mismo

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los primeros modelos de CO que se propuso fue el modelo unidimensional de Mowday *et al*. (1979 e 1982), que ha sido objeto de algunos estudios, fundamentalmente en el contexto portugués (Carochinho, 1998; Carochinho *et al*., 1998). Para estos autores, el CO es el vínculo del individuo a la organización, caracterizado por la aceptación de los objetivos y valores de la organización, el invertir un esfuerzo considerable en pro de la organización y en el deseo expreso de permanecer como su miembro. La intensidad con el mismo está identificada e implicada con la organización, depende de sus características personales, de la función que ejerce, de la estructura organizacional y de sus experiencias, determinando el desarrollo de comportamientos específicos, tales como la intención de permanecer en la organización, la asiduidad, la retención y el esfuerzo puesto en la realización de las tareas.

La década del 90 fue productiva en el número de estudios sobre el CO, lo que conllevó a su reconocimiento como un concepto multidimensional, en el cual sus antecedentes, correlaciones y consecuentes varían de una dimensión a otra (Meyer *et al*., 2002). En esta fase, surgió el modelo más divulgado y representativo del CO, desarrollado por Meyer y Allen (1991), que recibió mucha atención por parte de los investigadores desde entonces (Culpepper, 2011; Eisenberger *et al*., 2010; Gardner *et al*., 2011; Jaros *et al*., 1993; Lings y Owen, 2007; Morin *et al*., 2011; Vandenberghe y Bentein, 2009, *cit in*. He, 2012).

Meyer y Allen (1984), inicialmente propusieron apenas dos componentes del compromiso:

- Componente afectivo – vínculo emocional del empleado a la organización, a su grado de identificación e implicación con la misma;

- Componente instrumental, calculativo o de continuidad – reconocimiento por parte del trabajador acerca de los costos asociados a su abandono. Incluye factores como los años de antigüedad en la empresa, o los beneficios concedidos a los empleados;

Más tarde, Meyer y Allen (1991), sugirieron un tercer componente del compromiso:

- Componente normativo – sentimiento de obligación o deber moral que siente el empleado en relación a su permanencia en la empresa.

Cada componente es estimulado como resultado de diferentes experiencias y cada uno tendrá diferentes implicaciones para el comportamiento exhibido en el trabajo.

Cuadro 12: Modelo de tres componentes del compromiso de Meyer y Allen (1991).

Componente	Concepto	Razones de permanencia	Estado psicológico
AFECTIVO	Grado en que el individuo se siente emocionalmente vinculado, identificado e implicado con la organización	El individuo siente que quiere permanecer	Deseo
INSTRUMENTAL, CALCULATIVO O DE CONTINUIDAD	Grado en que el individuo se mantiene vinculado a la empresa, debido al reconocimiento de los costos asociados con su salida de la empresa. Este reconocimiento puede provenir de la ausencia de alternativas de empleo, o del sentimiento de que los sacrificios personales generados por la salida serán elevados	El individuo siente que tiene necesidad de permanecer	Necesidad
NORMATIVO	Grado en que el individuo posee un sentido de obligación o de deber moral de permanecer en la organización	El individuo siente que debe permanecer	Obligación

Fuente: Adaptado de Meyer y Allen (1991)

En 1993, Meyer *et al*., afirman que la investigación muestra que los empleados con un nivel elevado de:

- **Compromiso afectivo** – reflejan un vínculo emocional, de carácter afectivo a la organización; estos permanecen en una organización porque quieren continuar miembros de esa organización, siendo más valiosos para la misma que los que presentan compromiso afectivo débil;

- **Compromiso calculativo** (instrumental o de continuidad) – permanecen porque "tienen que" (necesidad), sin embargo, no tienen desempeños satisfactorios; se refiere a elementos materiales y extrínsecos, que están presentes en la relación del sujeto con la organización; es el componente que más refleja la teoría de los "*side-bet*" o de las inversiones realizadas por el individuo (Becker, 1960); la permanencia en la organización se debe a necesidades de orden material; la relación con la organización es de matiz transaccional, dependiendo de las inversiones que el sujeto haya hecho en la organización;

- **Compromiso normativo** - sienten que no deben abandonar la empresa; sentimiento de responsabilidad, de obligación y deber moral para con la organización, correspondiendo a la visión normativa de CO propuesta por Wiener (1982).

De una forma general, los autores definen el CO como un *"estado psicológico que caracteriza la relación que establece el empleado con la empresa, y este estado es determinante en la decisión del trabajador de continuar o no siendo miembro de la organización"* (Meyer y Allen, 1997, p.7). Más específicamente, proponen que la intensidad del vínculo que une al empleado y la empresa se puede caracterizar a partir de la definición de su perfil de compromiso, que incluye de forma simultánea, grados variables de los tres componentes o dimensiones del CO (afectivo, instrumental y normativo). Meyer y Allen (1997) consideran la existencia de antecedentes distantes[15] y

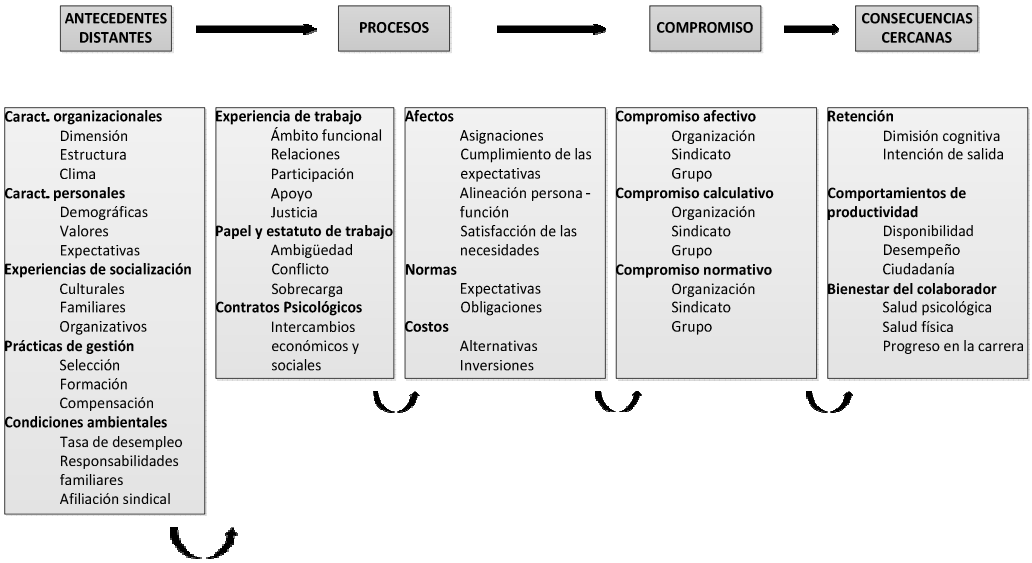
[15] Como antecedentes distantes hay que considerar las caracteristicas organizacionales, personales, experiencias de socialización, prácticas de gestión y condiciones ambientales.

cercanos[16] de las diferentes formas de compromiso, particularmente el organizacional. Proponen, entonces, un modelo integrado que perspectiva antecedentes distantes y cercanos, procesos, múltiples compromisos y consecuencias a nivel de los comportamientos del individuo (Figura 7):

- Los antecedentes determinan el proceso de formación de los múltiples compromisos, a través de los afectos, normas y costos para los individuos;
- Los compromisos son de naturaleza afectiva, calculativa y normativa. El sistema de múltiples compromisos, determina consecuencias comportamentales de retención (tales como intención de salida, salida y dimisión cognitiva) y de productividad (disponibilidad para el trabajo, desempeño o comportamientos de ciudadanía) y, finalmente, el bienestar de los empleados (salud física y psicológica y progreso en la carrera).

[16] Los antecedentes cercanos son las experiencias de trabajo, el papel y el estatuto de trabajo y los contratos psicológicos establecidos.

Figura 7: Modelo multidimensional del compromiso en el local de trabajo, de sus antecedentes y consecuencias.



Fuente: basado en Meyer y Allen (1997, p.106)

Meyer y Allen (1997) refieren que más que tres diferentes tipos de compromiso, se deben considerar tres componentes diferentes de un mismo constructo. Se pueden prever relaciones no lineales, tanto entre los tres componentes entre sí, como con los resultados comportamentales (Luchak y Gellatly, 2007), resultantes de un dado perfil específico a un individuo (Meyer, 2009; Meyer y Parfyonova, 2010). Esta dinámica de las diversas naturalezas del compromiso, especialmente del organizacional, justifica las disparidades encontradas en diferentes estudios empíricos en cuanto a la relación entre los tres tipos de compromiso (Solinger *et al*., 2008). No obstante, el modelo ha sido objetivo de críticas. Según Hawass (2012), Ko *et al*. (1997), detectaron una falla conceptual entre los componentes afectivo y normativo del CO. El componente normativo representa el comprometimiento del empleado para con la empresa porque "es lo más correcto que se debe hacer". Por otro lado, el compromiso afectivo refleja la implicación del empleado en la identificación con los valores de la organización. Desde su punto de vista, es difícil distinguir entre los dos conceptos. Un trabajador afectivamente comprometido puede creer que formar parte de la empresa ya es lo más correcto.

Es en esta línea que Meyer *et al.* (2006), proponen un modelo integrado del proceso de identidad social y del CO, en el que se establecen dos tipos de compromiso: uno basado en intercambios ("*exchanged-based commitment*"), que une al calculativo y al normativo como obligación; y otro, basado en el valor ("*valued-based commitment*"), a través del afectivo y del normativo como imperativo moral. Debemos destacar que la problemática de los perfiles de compromiso fue presentada como una línea de investigación futura, propuesta por los mismos autores (Meyer, 2009; Becker *et al*., 2009), y que en la secuencia de esta perspectiva, Meyer y Parfyonova (2010) proponen una reconceptualización del CO normativo, lo cual asumirá un papel de un deber moral (cuando se asocia al compromiso afectivo), o la forma de un sentido de obligación (cuando se asocia al compromiso calculativo).

La literatura revela que las distintas dimensiones del compromiso están asociadas a diferentes causas y consecuencias (Allen y Meyer, 1990; Meyer *et al*., 1993), pero la gran parte de los estudios se centra alrededor de causas y consecuencias del compromiso afectivo, ya que es el componente al cual se asocian las consecuencias más favorables (Meyer *et al*., 2002).

La **edad** es una de las características personales más comunes en la literatura sobre las variables antecedentes del CO, asociada positivamente con el compromiso (Angle y Perry, 1981; Mathieu y Zajac, 1990; Mowday, Porter y Steers, 1999; *cit in*. Leite, 2006; Meyer *et al*., 1993). En el meta-análisis, realizado por Mathieu y Zajac (1990), se obtuvieron correlaciones positivas entre la edad y los componentes afectivo y calculativo del compromiso. El primero reveló correlaciones más fuertes en comparación con el segundo. A pesar de eso, autores como March y Simon (1958), sugieren que la edad está más relacionada con el compromiso calculativo, relación típicamente atribuida al hecho de que existan menos oportunidades de empleo para personas mayores (Mathieu y Zajac, 1990). Según Cohen (1993), los individuos más jóvenes, en una fase inicial de la carrera, enfrentan la contradicción entre comprometerse con la organización donde trabajan y mantener otras opciones en abierto. En este caso, el individuo tiende a mantenerse en la empresa si el trabajo que realiza es de su agrado, sin dudar en buscar una alternativa, en caso de que el mismo no esté a la altura de sus expectativas.

La **antigüedad** es otro factor igualmente estudiado, y en la opinión de algunos investigadores es el mejor indicador relacionado positivamente con el CO (Wallace[17]; Mathieu y Zajac, 1990), en su componente calculativo. Las recompensas asociadas al aumento de la antigüedad y mayor experiencia en una organización, confieren un estatuto más elevado al individuo, disminuyendo su propensión a abandonar la organización de la que forma parte (Leite, 2006).

Otro de los factores asociados al CO es el **nivel de titulaciones**, pero en este caso, en una relación negativa (siendo el componente afectivo el más relacionado con el grado de escolaridad), ya que los individuos con más titulaciones desarrollan expectativas en relación con su organización que, en caso de que no sean cumplidas, pueden conducir a la disminución del compromiso y consecuente deseo de abandonar la empresa (Mathieu y Zajac, 1990).

La **performance** también es uno de los indicadores más estudiados, a pesar de las opiniones divergentes en lo que respecta a la relación entre las variables. Para Meyer *et al*. (2002), la dirección y fuerza de esta relación varían dependiendo del componente evaluado y los individuos con mayor grado de compromiso afectivo y normativo, tienden a obtener niveles más elevados de performance individual, al contrario del compromiso calculativo, que surge negativamente relacionado con la misma. Investigadores como Mathieu y Zajac (1990), concluyeron que las relaciones entre la performance y el CO son débiles.

Dos de los indicadores a los que se atribuye más importancia por las organizaciones, son la intención de salida de la organización y el absentismo. El primero presenta correlaciones negativas con los tres componentes del CO, siendo el componente afectivo el que obtiene correlaciones más fuertes (Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al*., 2002). En cuanto al absentismo, el meta-análisis de Meyer *et al.* (2002) sugiere una correlación negativa con el compromiso afectivo. En esta tesis doctoral, los componentes normativo y calculativo mostraron correlaciones positivas, más débiles, lo que lleva a concluir que

[17] *cit in.* Leite, 2006.

hay una tendencia a que los empleados más comprometidos con la empresa falten menos al trabajo.

Autores como Becker (1960), Steers (1977), Mowday *et al*. (1979), Allen y Meyer (1990), Meyer y Allen (1991), O'Reilly y Chatman (1986), Caldwell *et al*.(1990)[18], sugieren específicamente que compartir valores entre la organización y sus trabajadores tiene un papel central en el desarrollo del CO (Madison *et al*., 2012). Otros refieren ventajas competitivas sostenibles, basadas en la atracción y retención de recursos que son difíciles de reemplazar y difícilmente imitados, los recursos humanos o su capital humano (Hart, 1995; Prahalad y Hamel, 1990).[19]

Según Rodríguez *et al*. (2005), se han realizado estudios para comprender las causas del compromiso afectivo, y las que más se destacan son las características del sujeto, de la organización y de las estrategias de gestión de RH:

- Con relación a las características personales, se destacan el género, la edad y la antigüedad en la función y organización, a pesar de que las variables estado civil, número de hijos, o nivel educativo, también tienen un papel importante;
- Con relación a las características organizacionales, se destacan el tamaño de la organización y el grado de formalización y descentralización. No obstante, estas relaciones no son fuertes y consistentes;
- Con relación a las estrategias de gestión de RH, se puede decir que son las que presentan relaciones más fuertes y consistentes con el compromiso afectivo. Es importante para el empleado, percibir que el reclutamiento tiene subyacente alguna seguridad en el empleo; que el proceso de selección demuestre los valores de la organización y políticas remuneratorias por encima de la media, pues de esta forma el empleado puede sentir que es valorizado por la organización, provocándole deseos de permanecer y adherirse a los valores y objetivos

[18] *cit in*. Madison *et al*., 2012.

[19] *cit in.* Brammer *et al.*, 2007.

empresariales, integridad y justicia; la formación también presupone una relación positiva por parte de los empleados, haciéndolos sentir importantes, pues la empresa apuesta en ellos como un bien valioso (Rodríguez *et al*., 2005).

Para Pina y Cunha *et al*. (2007):

- Los antecedentes del compromiso afectivo son: la implicación con el trabajo; la motivación; la satisfacción general con la supervisión, con el trabajo en sí, con los colegas y con la remuneración;

- Los antecedentes del compromiso calculativo son: el trabajador debe respetar los valores de la organización, pero no tiene obligación de ser leal y debe hacer lo que le compite en términos de función; la organización debe aclarar cuáles son los deberes del empleado, pero no tiene obligación de proporcionar estabilidad y tiene que aceptar la salida de la organización.[20]

- Los antecedentes del compromiso normativo son: el sujeto siente que tiene que ser leal para la organización, presentando una esencia diferente de los dos tipos de compromiso referidos anteriormente. Hay una interiorización de los valores organizacionales inculcados en la socialización, específicamente experiencias positivas sentidas (por ejemplo en acciones de formación), haciendo que el empleado se sienta en la obligación de retribuir esa inversión que hizo la organización.

En Portugal, se han realizado algunos estudios en este ámbito (aplicabilidad en diferentes contextos organizacionales y de gestión, relaciones con otros modelos y variables antecedentes y consecuentes), fundamentalmente en contexto luso-brasileño (Carochinho *et al*., 1998; Nascimento *et al*., 2008; Rego, 2002 y 2003; Ferreira, 2004; 2008; Rego y Souto, 2004a y 2004b; Rego *et al*., 2004, 2005 y 2007). Aquí se destaca Carochinho

[20] Rodrígues *et al.* (2005), refieren que los factores ambientales, la situación económica general y la del mercado de trabajo, son importantes para este tipo de CO. La expectativa de encontrar empleo, la responsabilidad familiar, el nivel de educación, la edad y la antigüedad, hacen que el empleado tenga consciencia de los costos asociados a una posible salida de la organización.

(1998) que, utilizando el OCQ, encontró una estructura constituida por tres factores, de los cuales el primero refleja un componente afectivo; el segundo, un componente cognitivo; y el tercero, un componente comportamental, que corresponde a la intención de salir de la organización. Por otro lado Rego (2003), partiendo de la constatación de la existencia de un mayor número de diferentes tipos de vínculos psicológicos a la organización, contrasta un modelo constituido por seis dimensiones: compromiso afectivo, futuro común, compromiso normativo, grandes sacrificios, escasez de alternativas y ausencia psicológica. Los resultados de este estudio sugieren como más ajustado, un modelo de cuatro dimensiones: afectiva, normativa, instrumental y ausencia psicológica, también concluyendo que el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991*) "…ha resistido las contingencias de muestreos y culturales"* (Rego y Souto, 2004a, p.160). Nascimento *et al*. (2008), en un estudio de validación del Modelo de Meyer y Allen (1997), obtuvieron resultados que van en el sentido de la tridimensionalidad del CO para el contexto portugués.

2.2 Naturaleza del compromiso organizacional

El CO fue estudiado bajo dos vertientes: el abordaje comportamental y el abordaje actitudinal (Mowday *et al*., 1979; Meyer y Allen, 1991).

2.2.1 Abordaje comportamental

El compromiso se refiere al proceso que tienen los individuos en una organización y al modo como ellos lidian con eso (Meyer y Allen, 1991). En este abordaje, los individuos se quedan vinculados a la organización a través de los patrones de comportamiento que manifiestan continuamente en la misma (Brown, 1996). De esta forma, se espera que las actitudes resultantes del comportamiento, influencien la probabilidad de que ocurra lo mismo en el futuro (Meyer y Allen, 1991). Este abordaje se centra en la identificación de las condiciones bajo las cuales la manifestación de un determinado comportamiento tiende a repetirse, así como en los efectos que ese comportamiento puede ejercer a nivel del cambio de actitud (Meyer y Allen, 1991).

En esta orientación se destaca el trabajo de Becker (1960), donde señala que en una organización, el individuo está comprometido porque, a través de un análisis de costos-beneficios, siente que tendría más que perder si dejase la organización que si

permaneciese en la misma. Este tipo de compromiso se conoce como compromiso calculista o instrumental. Autores como Hrebinak y Alluto (1972), consideran el compromiso como un fenómeno estructural, que resulta de las transacciones efectuadas entre el individuo y la organización y de las alteraciones en las inversiones efectuadas y recompensas obtenidas por el individuo a lo largo del tiempo en que está en la organización. Estos autores construyeron una escala para evaluar el grado de compromiso, donde se pretendía determinar la probabilidad de que los empleados dejaran la organización para alcanzar mejoras a nivel de salarios, *status* y libertad profesional (Hrebinak y Alluto, 1972).

2.2.2 **Abordaje actitudinal**

Este abordaje se centra principalmente en el proceso a través del cual los individuos piensan acerca de su relación con la organización (Mowday *et al*., 1982)[21]. La combinación de factores como experiencia de trabajo, percepciones acerca de la organización y características personales, puede originar sentimientos positivos en relación a la organización, que se traducen en compromiso (Brown, 1996). Este compromiso implica una relación de intercambio de ciertas recompensas o beneficios, entre individuos con actitudes positivas y la organización (Mowday *et al*., 1979).

Este abordaje se ha dedicado sobre todo al estudio de los antecedentes del CO, *i.e*., a las condiciones que estimulan el desarrollo del CO, y a las consecuencias del CO a nivel comportamental (Meyer y Allen, 1991). En esta línea se destacan los trabajos de Mowday *et al*. (1979, p.19), en los que los autores definen el compromiso como *"la fuerza con que el individuo se identifica y se implica con una determinada organización"*. Para estos autores, el CO abarca tres factores:

- Aceptación y una fuerte creencia en los objetivos y valores de la organización;
- Capacidad para ejercer un esfuerzo significativo en pro de la organización;

[21] *cit in*. Meyer y Allen, 1991.

- Enorme deseo de permanecer como elemento de la organización.

Mowday *et al.* (1979), crearon el instrumento OCQ, que se convirtió en el método más utilizado para evaluar el grado de CO (Mathieu y Zajac, 1990).

2.3 Relación entre RSE y CO

Peterson (2004), verificó relaciones positivas entre la percepción de la ciudadanía empresarial y el CO y observó que la fuerza de trabajo está más comprometida con las organizaciones que tienen una reputación favorable y que valoriza más fuertemente la RSE, pues existe orgullo por parte de los trabajadores de identificarse con estas organizaciones. También verificó que las medidas de RSE éticas son una fuente predictora de CO, más que las medidas económicas, legales y filantrópicas. Además de eso, constató que las medidas filantrópicas son las más asociadas con el CO entre las mujeres empleadas de las empresas. De acuerdo con su investigación, las medidas socialmente responsables de las organizaciones, contribuyen positivamente a la atracción, retención y motivación de los empleados, porque estos se identifican fuertemente con valores organizacionales positivos.

Los individuos escogen actividades con aspectos congruentes con su identidad, y apoyan a las instituciones con las que se identifican (Asforth y Mael, 1989). También, como se refiere en la literatura, los trabajadores desean consistencia entre sus valores éticos y los de la organización (Dubinsky e Ingram, 1984; Trevino y Butterfield, 1998; Sims y Keon, 1997; Sims y Kroeck, 1994), importante para determinar sus respuestas al ambiente de trabajo. Si los atributos organizacionales se perciben como atractivos para los empleados, éstos se identificarán más intensamente con la organización y eso se traducirá en cooperación y en comportamientos de ciudadanía.

Brammer *et al*. (2007) realizaron el primer estudio de CO, en lo que respecta a la relación entre el mismo y las percepciones de los empleados en cuanto a las políticas de RSE externas de una organización. Este tipo de acciones externas se definen por filantropía, contribuciones a la comunidad y la forma como la organización interactúa con el ambiente externo y los respectivos *stakeholders*. En esta tesis doctoral, describen un vínculo positivo entre ambos (CO y acciones de RSE externas), arrojando nuevos datos sobre el

impacto de la RSE externa en los *stakeholders* internos de una organización, después que en algunos estudios previos se habían dedicado exclusivamente a un abordaje de la relación entre RSE externa y la gestión de los *stakeholders* externos (Brammer y Millington, 2003; Griffin y Mahon, 1997; Johnson y Greening, 1999).[22]

Según Rodrigo y Arenas (2008), las actitudes de los empleados formadas de acuerdo a la implementación de programas de RSE, son complejas, compuestas por muchos elementos, con diferentes niveles de aceptación, identificación o desarrollo. Por otro lado, algunos de estos elementos tienen que ver con actitudes ante la sociedad y no solo ante la empresa donde trabajan (lo que sugiere que su visión del mundo y de las condiciones sociales, representan un papel importante en la definición de las actitudes ante la RSE). Ante esto, defienden una tipología triple de tipos de empleados, derivada de la combinación de las actitudes: empleados comprometidos, empleados indiferentes y empleados disidentes. Los mismos autores concluyen que las prácticas de RSE no siempre originan una actitud positiva de trabajo, sin embargo, las buenas condiciones de salarios y beneficios conllevan al desarrollo de actitudes positivas en relación a los programas de RSE implementados por las empresas. Además, los jóvenes profesionales más cualificados son indiferentes a este tipo de iniciativas, a no ser se les pida apoyo y de ellos, los más comprometidos (a largo plazo), tienen actitudes más positivas en relación a las prácticas de RSE de la organización. Por último, concluyeron que la aplicación de programas de RSE, aumenta el sentido de importancia que los empleados comprometidos atribuyen a su función, así como el grado de identificación con la organización, lo que los hace desarrollar y mejorar su performance profesional.

Turker (2009) y Madison *et al.* (2012), resaltan que existe un vínculo entre la RSE y el CO, que ocurre cuando las actividades socialmente responsables realizadas por la empresa, mejoran la perspectiva individual de los individuos sobre la organización y este vínculo constituye una relación positiva entre ambas partes, que va más allá de los intereses económicos. También de esta forma, el empleador comunica a sus empleados

[22] *cit in*. Brammer *et al*., 2007.

los valores que comparte con ellos, lo que se traduce en un aumento del vínculo de la fuerza de trabajo con la empresa y en una ventaja competitiva.

Brammer *et al.* (2007), Kim *et al.* (2010) y Turker (2009) sugirieron y contrastaron modelos que relacionan la RSE y el CO a través de la creciente identificación con la organización. Sus estudios sugieren que la participación de los trabajadores de una empresa en acciones de RS, así como la opinión positiva con relación a la empresa manifestada por elementos externos a la misma, aumenta su sentimiento de pertenencia y aumenta su compromiso.

En 2012, Glavas y Godwin[23] utilizaron la teoría de la identidad social para desarrollar un modelo del impacto de la RSE percibida en la identificación con la organización. Farooq *et al.* (2014), introdujeron un nuevo mecanismo en el estudio que pretende explicar el efecto de la RSE en las actitudes y comportamientos de los empleados. La investigación sugiere que la RSE induce en los trabajadores un deseo de identificarse con la organización debido al prestigio de su imagen. Al comprender que la organización es "cuidadora", generosa y benevolente con sus empleados, se sienten "obligados" a retribuir con actitudes y comportamientos positivos. También se concluye que diferentes tipos de acciones de RSE causan diferentes actitudes, debido a la relevancia directa o indirecta de estas acciones en los trabajadores de una organización. Este estudio permite comprender qué es más importante para los empleados y qué acciones de RSE son más relevantes y dignas de confianza, lo que permite a los gestores "diseñar" sus estrategias de RSE de una forma más detallada.

[23] *cit in*. Farooq *et al*., 2014.

3 Compromiso relacional

Como ya fue anteriormente explicado, además del llamado CO, fruto de un abordaje realizado de la Psicología y Gestión de RH, surgieron nuevas explicaciones en el área del MR. Es en este contexto que surge el llamado CR, que se abordará en este capítulo, no sin antes proceder a una breve definición y evolución histórica del abordaje del marketing, que dio origen a la creación de su dimensión.

3.1 Evolución histórica

El MR surgió a inicios de los años 80, con Berry presentando un libro sobre marketing y servicios, con el nombre "*Relationship Marketing*", donde el autor define: "*marketing relacional consiste en atraer, mantener y realizar acciones con los clientes" (Berry, 1983, p.25*). Dos años más tarde, Barbara Jackson usa nuevamente la expresión "marketing relacional" en su libro *Winning and Keeping Industrial Customers* y en un artículo publicado en la *Harvard Business Review* (Jackson, 1985). Levitt (1983), ya anteriormente (y sin usar el término "marketing relacional") afirmara que el objetivo de una empresa vendedora no se debe limitar a la venta por sí sola, sino también en promover la satisfacción de sus clientes y que eso depende de la forma como se gestiona el relacionamiento.

A pesar de algunas dudas iniciales, las teorías que fueron surgiendo sobre el MR fueron presentando algún consenso en lo que respecta al intercambio relacional, perspectivas de relacionamiento a largo plazo, colaboración, atracción y retención de los clientes (internos y externos).

Grönroos (1990, p.9) describe el MR como consistiendo en *"identificar, establecer, mantener, realizar, negociar y mejorar relaciones con el cliente, de tal modo que los objetivos de las partes implicadas sean alcanzados. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y de cumplimiento de promesas"*. Hay un foco en la relación a largo plazo, hacer y cumplir promesas e implicar y mantener la interacción de toda la organización en las actividades de marketing.

Shani y Chalasani (1992) presentan el MR como un esfuerzo integrado para identificar, mantener y desarrollar una red de trabajo con consumidores individuales y reforzar esa

red continuamente para el beneficio mutuo a través de interactividad, contactos personalizados y valor agregado, en un período extenso en el tiempo.

Según Porter (1993), el MR es un proceso a través del cual dos partes (comprador y vendedor) establecen una relación eficaz, eficiente, entusiasta y ética, personalmente y profesionalmente rentable y gratificante.

Para Morgan y Hunt (1994, p. 22), el MR se refiere a "*las actividades de marketing dirigidas a la realización, desarrollo y manutención de intercambios relacionales de éxito*". Al mismo tiempo, Ballantyne (1994) considera el MR una disciplina para crear, desarrollar y mantener intercambios de valor entre partes implicadas, en el que las relaciones establecidas evolucionan de manera a mantenerse continuas y estables a lo largo del tiempo.

Según Kotler (1998, p. 397), el MR significa *"crear, mantener y acentuar sólidos relacionamientos con los clientes y otros públicos"* y fidelizar y integrar todas las etapas de conocimiento de sus "clientes de valor", para satisfacerlos de la mejor forma posible.

Ya Gummesson (2002), define el MR como basado en interacciones dentro de una "*red de relaciones*". Según el autor, los relacionamientos incluyen por lo menos a dos personas en contacto, pero pueden transformarse en modelos extremamente complejos.

En 2000, Möller y Halinen, intentan dar una panorámica general sobre las raíces del MR en su artículo en el *Journal of Marketing Management*. Con base en este artículo, así como en los trabajos de otros autores (Eiriz y Wilson, 1999; Halinen, 1984; Moller 1992, 1994; Brodie *et al*., 1997; Coviello *et al*., 1997; Gummesson, 1986; Mattsson, 1987; Morgan y Hunt, 1994; *cit.in*. Brito, 2011) se presentan los orígenes conceptuales del MR en cuatro áreas, fundamentalmente: gestión de los canales de distribución, marketing organizacional, marketing de servicios y *database marketing* y marketing directo.

Figura 8: Raíces conceptuales del marketing relacional.

Fuente: MÖller y Halinen, 2000

Estas son las bases del MR, sin embargo, no existe un consenso sobre lo que, de hecho, se puede entender por este término. Inicialmente, el concepto de MR estaba más enfocado en los clientes, mientras que las definiciones más recientes son más abarcadoras.

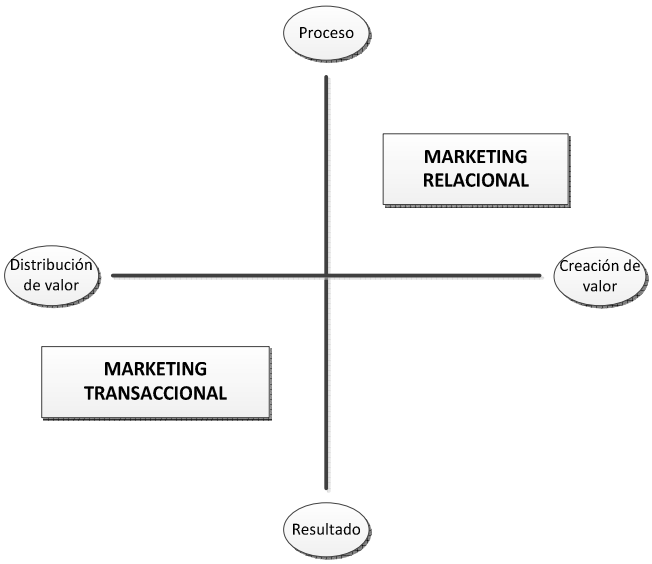
De esta forma, no se debe dejar de hacer referencia al papel que tiene el MR como componente del **marketing holístico**, sugerido por Kotler y Keller (2006). Para estos autores, existe una interdependencia entre la concepción, desarrollo e implementación de programas, procesos y actividades, que conlleva a que se deba encarar el marketing en una perspectiva integrada y más abarcadora. Existen cuatro componentes en el marketing holístico: **el marketing relacional, el marketing integrado, el marketing interno y el marketing de la RS:**

- El marketing relacional desarrolla relacionamientos (económicos, sociales y técnicos) mutuamente satisfactorios (*win-win*) y a largo plazo entre la empresa y sus *stakeholders*;
- El marketing integrado gestiona las variables clásicas del *marketing mix* (producto, precio, promoción y distribución);
- El marketing interno, enfocado en los empleados, que pretende "*vender la idea de la empresa*" a quien trabaja en la misma (reforzando la motivación y el compromiso, a través del uso de técnicas de marketing);
- El marketing de la RS, que integra los problemas de matiz ético, ambiental, social y legal.

También según estos autores, el MR se debe ver como uno de los componentes de un marketing holístico, que representa un nuevo paradigma.

La definición de Morgan y Hunt (1994), puso definitivamente en causa una distinción entre un marketing transaccional y un MR. El proceso de creación de valor es diferente en los dos casos, pues mientras en la vertiente transaccional, el objetivo es hacer llegar valor del producto al cliente, en la vertiente relacional, el cliente está implicado en el proceso de creación de valor.

Figura 9: Marketing Transaccional vs. Marketing relacional.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque exista esta distinción, estos dos abordajes no son opuestos ni alternativos, pero se deben encarar como un continuo (Grönroos, 2007; Gummesson, 2002; *cit.in.* Brito, 2011). Una empresa puede tener una postura más transaccional, lo que no implica la inexistencia de un abordaje relacional. No tiene que haber una opción entre los dos, el mismo puede ser más o menos de naturaleza relacional.

En resumen, a pesar de las diferencias entre la filosofía de la Escuela Nórdica de marketing (con autores como Grönroos y Gummesson), del Grupo Industrial *Marketing*

and Purchasing (IMP) (con autores como Araújo; Dubois y Gadde; Axelsson y Easton; Håkansson), de la Escuela Anglo-Australiana (con autores como Christopher; Payne; y Ballantyne) y del abordaje relacional de la marca (con autores como Aaker, Simpson y Fournier), existen varias sub-áreas del MR con relevancia, para quien tiene que gestionar relaciones con clientes y otros *stakeholders*, que pasan en nuestros días por el ***marketing one-to-one*, el marketing viral, el marketing de las redes sociales, el marketing tribal, el marketing experimentador y el *sense marketing*** (Brito, 2011).

3.2 Definiciones

A partir de la conceptualización del compromiso en las organizaciones presentada por Meyer y Allen (1984), los investigadores comenzaron a enfocar sus investigaciones en los factores que influencian su desarrollo y mantenimiento.

Desde entonces, se demostró que el CR se presenta como un deseo permanente de mantener una relación (Dwyer *et al*., 1987; Geyskens *et al*., 1996; Moorman *et al*., 1993; Morgan y Hunt, 1994); y es un importante foco del marketing, a medida que esta disciplina se aleja de una vertiente transaccional y alcanza una vertiente relacional (Gundlach *et al*., 1995).

Morgan y Hunt (1994), desarrollan una de las teorías más importantes asociadas al marketing de relacionamiento (*The Commitment-Trust Theory*), definiendo el CR como un intercambio entre dos partes implicadas, donde lo más importante es garantizar el máximo esfuerzo para mantener la relación a largo plazo, reduciendo niveles de inseguridad. Cuando compromiso y confianza están presentes, las partes desean comprometerse, promoviendo comportamientos cooperativos que potencian la eficiencia, productividad y eficacia que conllevan al éxito del MR. La confianza permite que las partes asuman riesgos, ya que no esperan que la otra parte lo haga de forma oportunista, es decir, no se desarrollan actividades como el control de la otra parte de la relación. Esta teoría de marketing, incide en las relaciones transaccionales (intercambio) y en el relacionamiento basado en el compromiso y la confianza, siendo estas dos variables medidores-clave (*Key Mediating Variable* - KMV), entre cinco importantes antecedentes (costos de cambio, beneficios de la relación, compartir valores, comunicación y comportamiento oportunista) y cinco resultados (propensión, aquiescencia, cooperación,

conflicto funcional e inseguridad)(Morgan e Hunt, 1994).

Moorman *et al.* (1992), definen compromiso como un deseo duradero de mantener una relación de valor, indicando que el compromiso solo existe cuando la relación se considera importante. Morgan y Hunt (1994) comparten este pensamiento, convencidos de que si ambas partes valorizan esta relación, se justifican todos los esfuerzos para mantenerla.

Simpson y Mayo (1997) afirman que, a pesar de la definición de Moorman *et al*. (1992), donde el compromiso es un deseo duradero de mantener una relación de valor, este concepto no deberá ser estático y que el grado de compromiso en una relación se puede afectar por la forma que una de las partes intenta influenciar a la otra.

Para Pressey y Mathews (2000), cualquiera que sea la industria, para construir confianza y compromiso, es fundamental que se defina el objetivo de la relación a largo plazo y que se facilite el intercambio de informaciones.

Entonces, existe concordancia sobre la relevancia de la confianza y el compromiso en una gestión de relaciones a largo plazo (Sin *et al*., 2005; Morgan y Hunt, 1994; Pressey y Mathews, 2000).

Venetis (1997) sostiene que el compromiso no solo se debe considerar importante para la construcción de una relación duradera, sino que está relacionado con otros beneficios, como por ejemplo el poder competitivo, la rentabilidad y el éxito del marketing. Según Denize y Young (1996), reduce incluso los niveles de inseguridad en el futuro de la relación.

Gundlach *et al.* (1995) destacan que el compromiso está formado por tres componentes básicos: 1. Un componente material (algún tipo de inversión); 2. Un componente de actitud (problema psicológico); 3. Y un componente con respecto a las relaciones existentes a lo largo del tiempo.

En una revisión de la literatura (Denize y Young, 1996), se concluye que tanto el componente de actitud como el de comportamiento influencian el compromiso. Determinando la actitud, surge:

- Una orientación continua, que reconoce los beneficios que ocurren durante una relación;
- Un esfuerzo, que se invierte en la relación;
- Una orientación en la conducción de la relación (con preocupación e interés en la otra parte);

Determinando el comportamiento, surge:

- Inversión (tiempo, dinero y personas asignados a la relación);
- Adaptación (cambios estructurales que ocurren en las relaciones de largo plazo y que son inevitables);
- Modo de gestión de la relación (información intercambiada y cómo se intercambia).

Según Gounaris (2005), existen actitudes y creencias relativas a la relación, que originan distintas motivaciones para la manutención de la misma, en la forma de dos tipos de compromiso:

- Afectivo – un sentimiento generalizado, positivo, de vínculo a la otra parte (dimensión actitudinal);
- Calculista - como que una anticipación del fin de la relación y los costos que se asocian a la misma (dimensión instrumental).

Para este autor (Gounaris, 2005), cuanto más el cliente confía en un proveedor, mayor es su compromiso afectivo. En contraposición, cuanto mayor es su confianza, menor es su compromiso calculista. El compromiso también disminuye:

- La intención de salida (Porter *et al*., 1974);
- Aumenta la motivación (Farrell y Rusbult, 1981);

- Aumenta los comportamientos de ciudadanía organizacional (Williams y Anderson, 1991);
- Influencia asuntos como el reclutamiento y el entrenamiento (Caldwell *et al*., 1990);
- Desarrolla equidad en el trabajo (Williams y Hazer, 1986);
- Sentimiento de apoyo organizacional (Eisenberger *et al*., 1990; *cit in*. Morgan y Hunt, 1994).

3.3 Dimensión compromiso relacional-confianza

Aunque no haya consenso sobre el número exacto de dimensiones del MR (donde surge: la confianza, unión, comunicación, valores compartidos, empatía y reciprocidad), la literatura muestra que el CR y la confianza desempeñan un papel fundamental en la creación y manutención de relaciones (Morgan y Hunt, 1994) y estas dos dimensiones son las más referenciadas por parte de los autores. Ganesan y Hess (1997), constataron que el compromiso en una relación es la consecuencia más común de la confianza.

Confianza y compromiso se evalúan de diferentes formas, de acuerdo con los diferentes países. Los papeles de las relaciones interpersonales e inter-organizacionales sufren diferentes énfasis, de acuerdo con diferentes características culturales e interacción en los negocios de los diferentes países. La confianza y el compromiso están constituidos por innumerables componentes y ambos se afectan culturalmente (Williams *et al*., 1998; Rodriguez y Wilson, 2002; Batona y Perry, 2003).

4 Marketing interno

Este tema surge en la secuencia de la conclusión de que, además de que la RSE muchas veces está vinculada al departamento de marketing de una organización, su vertiente interna puede de una forma “estratégica” aumentar la confianza y el compromiso de los empleados para con la misma, a través de una atención a las personas (empleados) y de la realización de actividades y formaciones que contribuyen a mejorar sus competencias y desarrollo personal y profesional (Rodrigues *et al*., 2013).

En las relaciones de trabajo actuales, el discurso de las organizaciones en relación a las

prácticas de gestión de personas, ha estado marcado por algunas inconsistencias. A pesar de se reconocer la necesidad de cautivar y mantener a los empleados (de forma a preservar el potencial intelectual que, supuestamente, marca la diferencia ante un mercado cada vez más competitivo), las empresas reducen costos a través de políticas de *downsizing* (reducción de elementos) y subcontrataciones. Al mismo tiempo que este tipo de iniciativas incentivan a los trabajadores a mantenerse actualizados, transmitiendo la idea de que no pueden ser responsables de su desarrollo, además de realzar la imposibilidad de garantizar un empleo estable. En este contexto, el trabajo comienza a asumir una perspectiva transaccional, en la que el individuo necesita obtener salarios y beneficios que le permitan "*ganar la vida*" u oportunidades de enriquecimiento del currículo profesional que aumenten las oportunidades de supervivencia en el mercado de trabajo (Cappelli, 1999).

Las organizaciones comienzan a comprender que la implicación de sus empleados es crucial para la supervivencia de sus negocios y que proporcionar un buen salario, solo forma parte del arsenal de instrumentos de motivación de los empleados a disposición de las empresas. Según Franco *et al.* (2001), con la adopción del MI se pretende fomentar la motivación en el ambiente de trabajo y mejorar la calidad del servicio prestado internamente e incentivar a los empleados a orientarse más hacia el consumidor, en la vertiente externa de la organización.

Algunos de los estudios disponibles sobre implementación del marketing en las empresas continúan presentando un foco especial en los *stakeholders* externos (*Ej:* competencia y consumidores - Van Raaij y Stoelhorst, 2008; Greenley y Foxall, 1998), hecho que se ha cuestionado cada vez más, teniendo en cuenta que se siente la necesidad de un abordaje que también integre la vertiente interna de las organizaciones (empleados), ya que la misma muestra que son los *stakeholders* internos los que implementan el concepto de marketing corporativo en la práctica (Rodrigues *et al.*, 2013).

Según algunos autores (Sasser y Arbeit, 1976; Tansuhaj *et al*., 1987; Darling y Taylor, 1989; Berry y Parasuraman, 1991; Gummesson, 1991; Kelley, 1992; Harris, 1998; Martin

et al., 1998; Gounaris, 2006; Lings y Greenley, 2010; Awwad y Agti, 2011)[24], existe poca información sobre la forma como la temática del MI toca en la satisfacción y motivación de los empleados; en la gestión del cambio; en la implementación estratégica; en la orientación hacia el mercado de las organizaciones; en la motivación de los individuos para su implicación con la estrategia organizacional; y en la orientación hacia el mercado.

Surge de esta necesidad, la creciente utilización del MI dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta su estratégica posición de facilitar una sinergia entre RH y Marketing, ya este tema es pertinente a ambas disciplinas.

4.1 Definiciones

La Escuela Nórdica tuvo un gran aporte en el estudio del MI. Con sus orígenes a inicios de los años 70, a través de las investigaciones de Christian Grönroos y Evert Gummesson. Esta escuela de pensamiento en marketing (que originalmente se desarrolló a través de investigaciones en marketing de servicios na Escandinavia y Finlandia), rápidamente se volvió internacionalmente reconocida en las investigaciones en marketing de servicios.

En los años 90, esta escuela se desarrolló en dirección al MR (Grönroos, 1997). Desde el inicio, los investigadores enfatizaron la naturaleza de la relación y el largo plazo en el marketing de servicios, usando términos como "*interacciones comprador-vendedor*", "*marketing interactivo*", "*ciclo de vida de la relación con el cliente*" (Grönroos, 1981), "*relacionamiento interactivo*" (Gummesson, 1987), "*marketing Interno*" y "*part-time marketers*" (Gummesson, 1991).

El término MI surge en la literatura del marketing de servicios con Berry (1981), que lo define de la siguiente forma: *"ver a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos, al mismo tiempo que se pretende alcanzar los objetivos de la organización"* (Rafiq y Ahmed, 2000, p.450). Estamos ante un concepto que pretende el desarrollo de una consciencia de empleados preocupados por los clientes y en la calidad de los servicios prestados, como un imperativo para la empresa. Se trata de igual forma las necesidades

[24] *cit in*. Altarifi, 2014.

tanto de los clientes internos, como de los externos, a través de programas y planes para alcanzar los objetivos de la empresa y la satisfacción de ambas partes (Woodruffe, 1995). Se destaca que el concepto de "*clientes internos*", aparece en la literatura relativa a la "*gestión de calidad total*", desde inicios de los años 50 (Papasolomou *et al*., 2012).

La perspectiva del MI evoluciona de una perspectiva de RH o marketing hacia una perspectiva de diversas dimensiones y, más recientemente, una vasta mezcla de ideas, teorías y técnicas han sido englobadas en esta temática, surgiendo algunas limitaciones en la investigación, pues no hay consenso en cuanto al tipo de prácticas que se pueden realizar para motivar e influenciar a los trabajadores de una empresa, para que éstos actúen orientados hacia los clientes externos, de la misma forma que aún no existe una herramienta precisa para medir el nivel de adopción de MI en las organizaciones, pues el constructo es reciente y la operacionalización de este concepto aún se basa en la teoría de la orientación hacia el mercado externo (Lings, 2004; Gounaris, 2006).

El MI es, entonces, un concepto en el que se ve a los empleados como socios, en los esfuerzos de una organización para alcanzar éxito organizacional. A pesar de que no existe una definición consensual, podemos afirmar que existe una definición universalmente aceptada, que afirma que los empleados son lo más valioso que las empresas tienen y que, al tratarlos como clientes internos, ganan ventajas competitivas y alcanzan sus objetivos (Rafiq y Ahmed, 1993). El MI evoluciona de la noción de que los trabajadores representan el mercado interno de una empresa. Así siendo, este mercado necesita ser informado, educado, desarrollado y motivado, de forma a alcanzar los objetivos de la empresa (Foreman y Money, 1995), al tratar a los empleados y a los clientes con dedicación, inspirarlos a trabajar más y a construir y a mantener una gran organización. Un MI eficaz, contribuye al éxito del marketing externo (Ballantyne, 2003; Davis, 2001; Gilmore y Carson, 1995; *cit.in*. Papasolomou *et al.*, 2012), mejorando la moral de los empleados, la satisfacción en el trabajo y el compromiso y lealtad para con la organización, todos con un objetivo común, que es la satisfacción del cliente externo (Kohli y Jaworski, 1990). Bovee y Thill (1992), señalan un ciclo de satisfacción del MI: la elevada calidad de los servicios satisface a los clientes, que dan *feedback* positivo a los empleados, motivándolos a continuar ofreciendo servicios de calidad. Las empresas

logran reconocer el descontentamiento de los utilizadores e influenciar el aumento de la calidad de los servicios prestados.

Figura 10: Ciclo de satisfacción.

Fuente: Bovee y Thill (1992)

Autores como Ahmed y Rafiq (1995), Varey (1995) y Bell *et al*. (2004), consideran que la influencia del MI es más visible en empresas que prestan servicios, pues el factor humano es muy importante en este ámbito. Por lo tanto, varios modelos de MI se estudian en este tipo de empresas, con la premisa de que los empleados transfieren su motivación y satisfacción directamente a sus clientes (presentándose orientados hacia el mercado), lo que demuestra que es el aspecto de la cultura organizacional más eficaz en la creación de una ventaja competitiva en la estrategia de negocio (Narver y Slater, 1990; Mishra y Sinha, 2014). El resultado final es el de alcanzar los objetivos de las empresas.

Kotler (1991) define el MI con la tarea de contratar, formar y motivar empleados para que los mismos puedan servir a los clientes de la mejor forma, argumentando que esto precede al marketing externo y que no tiene sentido prometer a los clientes un servicio excelente, incluso antes de que los empleados estén preparados para hacerlo de una forma profesional. Más tarde, refiriéndose a las acciones internas de marketing, presenta la

teoría de la relación y clase (*Theory of Relationship and Class*), basada en el concepto de que los empleados son los clientes internos de la empresa y la empresa es la institución que promueve el producto a los trabajadores (Kotler y Armstrong, 1996). Esta investigación dividió la intensidad de la relación entre empleados y empresas, como:

1. Elevada acción de marketing (*high marketing action*);
2. Débil acción de marketing (*low marketing action*).

La teoría tenía como objetivo alentar a las empresas a la promoción de acciones para los empleados para aumentar la comunicación interna percibida y el crecimiento de la motivación de los individuos.

Woodruffe (1995), sugiere que los principales elementos del MI (formación y desarrollo; comunicación interna; planes de integración y de motivación), aumentan el conocimiento y comprensión de la orientación de marketing de una empresa (Filiatrault, 1988; George, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993; *cit.in*. Papasolomou *et al*., 2012).

Rafiq y Ahmed (2000) identifican tres etapas en el desarrollo del concepto de MI, separadas pero próximas:

Cuadro 13: Etapas en el desarrollo del concepto de Marketing Interno.

1ª.Fase	2ª. Fase	3ª.Fase
Motivación y satisfacción de los empleados	Orientación hacia el cliente	Aumentando el concepto de marketing – estrategia de implementación y cambio de gestión
"No existe empresa excelente, cuando sus empleados están desmotivados" (Dias, 2008) Empleados insatisfechos = baja productividad; Empleados satisfechos y	Los empleados contactan con los clientes en la entrega del servicio; se implican en el "*marketing interactivo*", esencial para que puedan responder a las necesidades de los clientes; requiere orientación al cliente; los	MI como vehículo para la implementación estratégica; técnica para gestionar empleados intentando alcanzar los objetivos de la organización; alinear, educar y motivar a los equipos a fin de alcanzar los objetivos

conocedores de las metas organizacionales = mayor motivación y compromiso con la organización	trabajadores deben estar motivados para mejores performances, estando orientados a la "*venta*"	institucionales; el ámbito del MI extravasa la satisfacción de los empleados, rumbo a la focalización en el cliente; menor énfasis en el concepto de empleado como cliente y más en las tareas y actividades para la implementación del marketing u otro programa que busque la satisfacción de los clientes
Berry *et al.* (1976); Berry (1981); Rafiq y Ahmed (1993); Ahmed y Rafiq (2002)	GrÖnroos (1981, 1985)	Winter(1985); Rafiq y Ahmed (1993)

Fuente: Elaboración propia, basada en Rafiq y Ahmed (2000)

Según Sanchez-Hernandez y Grayson (2012), existen dos formas para crear un buen producto interno para mejorar la calidad de vida de los empleados: primero, desarrollando productos y servicios internos mejores; segundo, asegurando que las políticas internas estén alineadas con el marketing ejercido externamente. Según los autores, un nuevo producto interno (cuya misión es la de implicar a los empleados), deberá consistir en un cambio de la forma tradicional de recompensa (típicamente monetaria y fácil de "copiar" por la competencia), ofreciendo todo lo que el empleado valoriza en su relación de trabajo e implicándolo en la estrategia de la empresa. En nuestros días, son pocas las formas tradicionales de recompensa o incentivo que pueden ser ofrecidas (como un empleo para la vida, desarrollo de carrera para todos los empleados, misiones internas y reformas elevadas para los empleados de nivel superior), por eso, Sanchez-Hernandez e Grayson (2012), sugieren que una nueva fórmula, basada en oportunidades, puede ser:

- *Job design* – Empresas que atribuyen nuevos papeles, fuera de lo habitual *job description* (descripción de funciones) y que origina una fuerza de trabajo más flexible y capaz de desarrollar comportamientos de ciudadanía en su vida cotidiana y

adaptarse con mayor rapidez a las necesidades que se les presentan;

- *Oportunidades de aprendizaje* - La adquisición de nuevas competencias o el desarrollo de algunas ya existentes, puede representar una herramienta útil, a nivel personal y profesional. Un buen ejemplo es aprender a gestionar el tiempo de trabajo de forma a alcanzar sus objetivos y a ganar tiempo extra para funciones sociales, colaborando en programas de voluntariado empresarial, por ejemplo, lo que é útil para el empleado y para la empresa;

- *Recompensas integradas* – premios de reconocimiento para el mejor comportamiento de ciudadanía de la empresa*;*

- *Creación de un ambiente de trabajo "inteligente"* – trabajo flexible y teletrabajo, licencias sabáticas o pausas en la carrera (cuando es posible), oportunidades de voluntariado en la comunidad; actividades que permiten al empleado diferenciarse de la competencia.

Shamma (2012), aborda las siguientes herramientas para la aplicación de un MI efectivo:

- Promoción de una marca interna;

- Promoción de bienestar en el local de trabajo;

- Beneficios para los individuos del Marketing;

- Promoción de nuevos sistemas y *upgrades*;

El autor sugiere herramientas que promuevan la comunicación interna, como por ejemplo, servicios de *intranet*, redes internas, *emails*, *internet*, *newsletters*, *posters*, tiendas y puntos de venta, organización de eventos, reglas y orientaciones internas, reuniones de consejos de administración, productos y servicios de la empresa, comunicaciones, tarjetas de visita, *etc*. También sugiere herramientas que incentiven la implicación de los empleados, tales como: medición de la sensibilidad de los individuos en cuanto a la misión, valores y competencias centrales de la organización; *e-newletters*; seminarios; programas de orientación; informes; animar a los empleados a divulgar historias asociadas a la marca de la empresa; animar a la utilización de *blogs*; formación que

fortalezca el vínculo con el Departamento de marketing; comunicación de historias de éxito del marketing (internas y externas). Por último, recomienda herramientas que permitan la obtención de incentivos y reconocimiento para los empleados, tales como, el "*empleado del mes*", reconocimiento por escrito, *posters*, protectores de pantalla (*screensavers*), viajes y reuniones fuera del ambiente de la organización.

Según Ali (2012), el MI se define por un conjunto de actividades adoptadas por las empresas para crear empleados orientados hacia los clientes. Con base en la revisión de la literatura, sugiere las siguientes actividades:

- **Comunicación Interna** – la empresa debe ofrecer una visión y comunicarla a sus empleados; los individuos deben conocer cómo contribuye su trabajo a la organización y comprender y creer en los objetivos a los cuales contribuyen;

- **Reclutamiento** – el éxito comienza con el reclutamiento de empleados, para desempeñar tareas de marketing que estén orientados a una relación con los clientes, y que "encajen" en los valores de la organización;

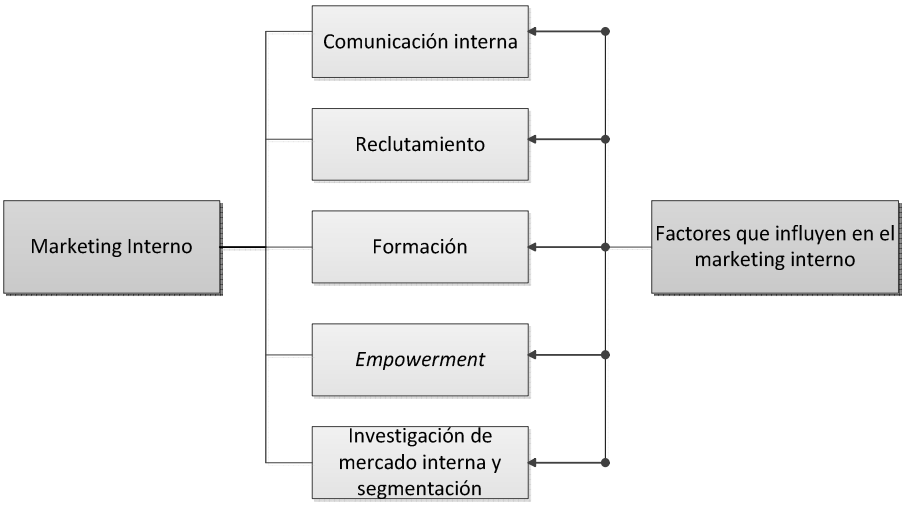
- **Formación** – la empresa debe formar y preparar a los trabajadores para actuar de la mejor forma en la defensa de los intereses de la organización; afecta la atracción, desarrollo, motivación y retención de los mismos;

- ***Empowerment*** – un plan de MI formal no presenta valor si los empleados no tienen capacidad para alcanzar la calidad de servicios requerida; los individuos con poder de decisión, autonomía y responsabilidades, están más satisfechos con su empleo y más entusiasmados en el papel de servir a sus clientes;

- **Investigación de Mercado Interna y Segmentación** - la investigación interna de mercado permite identificar necesidades y actitudes de los empleados sobre las condiciones de trabajo, compensaciones, beneficios, políticas internas y otros asuntos; da a la Gestión *feedback* del grado de satisfacción de los clientes internos en relación a los productos internos, identificando necesidades de mejoras o alteraciones; en relación a la segmentación, permite agrupar individuos con características, necesidades, deseos o tareas semejantes, que permite encontrar a las personas

correctas para ser reclutadas para diferentes posiciones, o descubrir diferentes expectativas de los empleados e identificar diferencias entre segmentos de mercado interno.

Figura 11: Marco conceptual del Marketing Interno



Fuente: Ali, 2012.

Altarifi (2014), va un poco más lejos y sugiere un modelo, que agrega al presentado anteriormente (en lo que respecta únicamente a la investigación de mercado interna y comunicación interna), otros cuatro constructos:

- **Desarrollo de los empleados** – La organización ve el desarrollo, el conocimiento y las competencias de empleados como una inversión; aseguran que sus competencias permiten una actuación orientada al mercado; cuando la organización tiene en cuenta las necesidades de sus trabajadores e intenta mejorar y compensar sus funciones, se espera que los mismos estén más satisfechos y que esto atraiga, desarrolle, motive y retenga a los individuos más cualificados (Berry y Parasuraman, 1991; Bitner *et al.*, 1994; Foreman y Money, 1995; Hartline y Ferrell, 1996; Yoon *et al.*, 2001; Papasolomou-Doukakis, 2002; Zhou *et al.*, 2011; *cit in.* Altarifi, 2014);

- **Visión de Excelencia** – Puede influenciar la forma como la organización responde a su mercado externo y a la satisfacción de las necesidades de sus clientes; estimula a los empleados a desarrollar la consciencia para su orientación al mercado (Heskett, 1987; Pfau *et al*., 1991; Wasmer y Brunner, 1991; Pfeffer y Veiga, 1999; Conduit y Mavondo, 2001; Lings, 2004; *cit in.* Altarifi, 2014);

- **Recompensas organizacionales** – Pueden ser a nivel de las condiciones de trabajo, salario, beneficios sociales, recompensas monetarias, promociones, oportunidades; tienen por objetivo motivar la performance de los empleados, el compromiso y su retención; normalmente se consideran un pre-condición para servicios de calidad, ya que los trabajadores prefieren empresas que se preocupan por ellos y que cuidan bien de ellos (Herzberg, 1966; Jerome y Kleiner, 1995; Hallowell *et al*., 1996; LeBlanc y Mulvey, 1998; Schneider, White y Paul, 1998; Lau, 2000)[25];

- **Apoyo de la Gestión** – La Gestión debe comunicar sus orientaciones, valores y expectativas a todos, pues solo así tendrá los empleados de su lado, colaborando para el éxito de la organización (Sakthivel y Raju, 2006; Porter y Kramer, 2006; Eccles y Krzus, 2010; Porter y Kramer, 2011)[26];

Las acciones y comportamientos de los empleados, fundamentalmente su satisfacción en el trabajo y su compromiso para con la organización, influencian directamente las percepciones de los clientes en relación a la prestación de los servicios de una organización (Mishra y Sinha, 2014) y la propia literatura subraya la importancia de una inversión en fuerza trabajadora como una estrategia de marketing y de diferenciación (Woodruffe, 1995; Gwin y Lindgren, 1986; Metzger y Dey, 1986; Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1988; Tarver, 1987; Weinstein, 1980[27]. El MI tiene definitivamente un efecto

[25] *cit in*. Altarifi, 2014.

[26] c*it in*. Altarifi, 2014.

[27] *cit in*. Papasolomou *et al*., 2012.

positivo y directo en el compromiso del empleado con la organización (Caruna y Calleya, 1998; Tsai y Wu, 2006; Kyriazopoulos *et al*., 2007; Hung y Lin, 2008; Farzad *et al*., 2008; *cit in*. Awwad y Agti, 2011).

La revisión de la literatura, también indica que se verifica una mayor implicación de los individuos en proyectos de RSE o CRM (*Customer Relationship Management*) de forma voluntaria (Papasolomou *et al*., 2012).

Para Pfeffer (1998), el éxito de las empresas en los mercados híper competitivos actuales depende menos de ventajas asociadas a economías de escala, tecnologías y acceso a capital, y más de la innovación, de la velocidad y de la capacidad de adaptación, considerando que estas fuentes de ventajas competitivas resultan de la acción del talento y de la creatividad de las personas. También, según el mismo autor, los comportamientos de los empleados, como la lealtad, la implicación, la proactividad y el compromiso, tienen influencia en la rentabilidad, el desempeño y el crecimiento de las empresas.

El concepto de MI no se agota en la comunicación interna y en la comunicación de la misión, visión y valores de la empresa, es mucho más que eso, implica innovar en el reclutamiento (que buscan los empleados), en la formación que ofrecen, en las condiciones de trabajo (seguridad, alimentación, *etc*.), en las regalías (seguros de salud, de vida, *etc*.), en la política de reconocimiento de mérito, *etc.* No obstante, todas las prácticas de MI deben ser alineadas con los objetivos de la organización de creación de valor. Para ello, es necesario promover el orgullo de los empleados con respecto a la marca externa así como a la interna y desarrollar su espíritu de participación en la organización, con críticas y sugerencias de mejora, y su fidelización a la organización empleadora (Kotler, 1998).

La coordinación del MI en las empresas, puede estar vinculado al Departamento de Marketing (ya que este posee el *know-how* para crear y conducir los proyectos de comunicación interna), pero deben establecerse sociedades con los profesionales del Departamento de RH, ya que son ellos quienes conocen mejor al público objetivo (los empleados), creándose sinergias entre los departamentos, con esta multidisciplinaridade (GrÖnroos, 1995). De acuerdo con Grönroos (1995), el MI debe entenderse como una

estrategia de gestión, cuyo objetivo es asegurar que todos los empleados comprendan y vivan el negocio, desarrollando una consciencia enfocada en la importancia de los clientes. Por lo tanto, el MI intenta desarrollar una cultura organizacional orientada hacia el cliente, sembrando la filosofía del marketing por toda la organización, y intenta asegurar que los empleados estén motivados y preparados para actuar de forma orientada a los servicios.

Para Pessoa (1994), el MI no solo implica la participación de los empleados, sino que lleva a la organización a desarrollar acciones en el sentido de mantener fidelidad con ellos a lo largo del tiempo. Para ello, es fundamental tener en cuenta que las necesidades y las expectativas de los trabajadores son cada vez mayores y más exigentes y entran en conflicto con ofertas de la competencia, cada vez más sofisticadas. La empresa tiene, por tanto, que adecuar continuamente su oferta, si quiere justificar la preferencia de su cliente/empleado, no solo con base en la tradicional remuneración (aunque sea elevada), sino por la adopción del Personal Mix (haciendo una analogía con el *marketing mix*, o *compuesto de marketing*), que está constituido por cuatro elementos que se interrelacionan.

Figura 12: Personal Mix del Marketing Interno.

Fuente: Pessoa, 1989.

Este Personal Mix es el conjunto de decisiones fundamentales tomadas por el responsable en lo que respecta a las cuatro principales variables de acción de que dispone; es el aplicar de la filosofía del marketing en el interior de la propia organización. Pero esto nunca será posible, si la empresa no conoce bien su capital humano y puede gestionarlo de la mejor forma posible (Pessoa, 1989).

Para Pessoa (1994), el MI debe presentar una implementación sistemática, de forma a aumentar la motivación de los empleados y a traer una ventaja competitiva; la gestión de tope debe estar orientada a sus beneficios y potencial; que el MI se defina acuerdo con los objetivos del negocio y su servicio, teniendo en cuenta su audiencia *target* (los empleados); se presenten planes y pequeños proyectos internos, medibles, de forma a demostrar su importancia y efectos; algunos valores de la organización deben mostrar que cada individuo cuenta, que hay transparencia en la comunicación y que se mantiene una orientación hacia el cliente. El trabajo hecho a nivel interno debe ser semejante al desarrollado en un plan externo, con investigación inicial, con objetivos posteriormente definidos y reconocimiento de las necesidades de los empleados para el planeamiento de estrategias (a corto y largo plazo) y actividades a implementar (cuáles son las tareas y plazos). En la fase de la implementación, debe haber coordinación de las actividades de forma a mantener el apoyo de la gestión; motivación, implicación e información y recogida de *feedback, etc*. La evaluación es muy importante para la recogida de datos para el próximo ciclo de actividades, así como presentar resultados a la gestión y, por eso, se debe realizar con alguna frecuencia.

5 La perspectiva de los empleados sobre la RSE

Mucha de la investigación realizada en el área de la RSE y de sus *stakeholders*, ha contribuido en las últimas décadas a un creciente consenso de que los mismos reaccionan a las acciones realizadas por las empresas de una forma positiva (Sen y Bhattacharya, 2001; Worcester, 2009). Por ejemplo, los consumidores están más disponibles para comprar más (o a un precio más elevado) de empresas con comportamientos socialmente responsables (Trudel y Cotte, 2008) y este tipo de iniciativas también construye una

reputación positiva, que constituye una ventaja competitiva y una excelente herramienta de reclutamiento, que puede atraer potenciales empleados a la empresa, ya que estos creen que mediante las prácticas de RSE de la empresa, se muestran las condiciones de trabajo ofrecidas (Bauer y Aiman-Smith, 1996; Turban y Greening, 1996; Albinger y Freeman, 2000; Greening y Turban, 2000; Backaus *et al.*, 2002; Smith *et al*., 2005; Evans *et al*., 2009; Ali *et al*., 2010; Farooq *et al.*, 2014).

Una investigación realizada en los EUA sugiere que las acciones de RSE ayudan a una empresa en la búsqueda de talento (Bhattacharya *et al*., 2008, 2009), a un aumento de la lealtad para con la organización y más motivación (Kotler y Lee, 2005; Branco y Rodrigues, 2006). Sin embargo, hasta hace poco tiempo, se sabía poco sobre cuándo y cómo las acciones de RSE producían reacciones positivas en sus *stakeholders.*

Basado en la investigación sobre "Identidad Social" de Tajfel *et al*. (1971) y en la de "Identificación Organizacional" de Asforth y Mael (1989) y Bergami y Bagozzi (2000), se sugiere que los empleados muchas veces se identifican con la organización a la cual pertenecen, incorporando aspectos favorables de la identidad organizativa en su propia identidad para satisfacer algunas de sus necesidades, como son el autoconocimiento y el bienestar (Dutton *et al.*, 1994). A pesar de que esta noción de"identificación" está tradicionalmente asociada a contextos formales (más vinculados a *stakeholders* internos), autores como Bhattacharya y Sem (2003), Simmons (2009), Polonsky y Jevons (2009), Berrone *et al*. (2007), Scott y Lane (2000), McAlexander *et al*. (2002)[28], son de la opinión de que en el mercado de nuestros días, los *stakeholders* externos aprenden más y desarrollan relaciones no solo con los productos, sino también con las empresas y las personas, como si formasen parte de las organizaciones.

La forma como los *stakeholders* externos ven a la organización, modifica y modela las percepciones y actitudes de los empleados en relación a la empresa para la cual trabajan; y la imagen externa construida, también influencia el compromiso, autoestima, satisfacción en el trabajo e intención de salida de los mismos (Larson *et al*., 2008;

[28] *cit in*. Hildebrand *et al*., 2011.

Herrbach *et al*., 2004; Dutton *et al*., 1994; *cit.in.* Panagopoulos *et al*., 2011).

Para crear confianza y compromiso, una organización tiene que conocer y comprender a sus elementos internos y a sí misma, alineando los objetivos de ambas partes (Clarkson, 1995; Ahmed *et al.*, 2003; McBain, 2007; *cit.in.* Sanchez-Hernandez y Grayson, 2012). El carácter de una organización se revela en sus acciones de RSE, y este aspecto es fundamental y relativamente duradero, y muchas veces distintivo. De esta forma, las actividades de RSE pueden formar las características *core* (centrales) de una identidad corporativa, originando "Identificación" (Balmer, 2001; Currás-Pérez, 2009; Lichtenstein *et al*., 2004; Podnar y Golob, 2007; Peloza y Papania, 2008; Morsing y Schultz, 2006; Marin *et al.*, 2009; Curras-Pérez *et al*., 2009; *cit in.* Hildebrand *et al*., 2011).

Por lo tanto, las organizaciones que invierten en RSE, envían señales a los empleados de que se preocupan por asuntos sociales y un ambiente de trabajo sostenible, lo que origina en ellos la creación de lazos afectivos y el aumento de su consciencia social, promoviendo una imagen positiva de la organización con sus amigos, familia, potenciales empleados o el público en general (Brief y Motowidlo, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Turban y Greening, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000; Brammer *et al.*, 2007; Kim *et al.*, 2010; *cit in.* Panagopoulos *et al*., 2011; Vlachos *et al*., 2014).

Para autores como Simmons (2009) y Hildebrand *et al.* (2011), la RSE parece ser un vehículo "casi" perfecto para el marketing corporativo de casi todas las empresas. Cuando las cosas están bien hechas (estrategias pensadas, alineadas, formuladas, implementadas y evaluadas), puede originar un vínculo fuerte y duradero con la identidad corporativa, sin que nada sea impuesto, sino co-creado. Más importante, al comunicarlas internamente e integrar a los empleados en las actividades de RSE, los gestores promueven con éxito la congruencia entre la identidad corporativa percibida por los *stakeholders* externos y los *stakeholders* internos. Esto sugiere que estas actividades no deben ser exclusivas de un área específica de la empresa (como el Departamento de Comunicación o de RS), sino integradas en toda la empresa, alineando desde los RH a las RP, o el Marketing. Solo un vínculo interdisciplinario tiene sentido y traerá beneficios a las organizaciones, creando

respeto y lealtad de todos sus *stakeholders* (Jaworski y Kohli, 1993).[29]
El ciclo del MI es sencillo: al satisfacer y motivar a los empleados, una organización queda en mejor posición para generar más calidad de servicios, mayores niveles de satisfacción de los clientes y mayor productividad y lucro (Ahmed *et al.*, 2003).

Los empleados, formando el *stakeholder* más importante para el éxito de una organización (Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995)[30], especialmente en lo que respecta a la dimensión interna de la RSE, implementan diariamente las prácticas que la organización va definiendo (Peterson, 2004; Rupp *et al*., 2006) y su receptividad a las mismas es fundamental para alcanzar los resultados pretendidos. También son beneficiarios directos y observadores de la implementación de estrategias de RSE (Maignan y Ferrell, 2001; Peterson, 2004). Algunos empleados más comprometidos están incluso dispuestos a sacrificar su salario o promoción para continuar trabajando en una organización que es socialmente responsable, compensando su satisfacción con una performance organizacional más elevada de RSE (Auger *et al.*, 2013 *cit in*. Vlachos *et al*., 2014). Si las empresas tuvieran esto en cuenta, las inversiones en RSE serían probablemente una estrategia sabia para las empresas, cuyos individuos no están muy satisfechos, y conseguirían con eso percepciones más positivas con las actividades de RSE realizadas (Vlachos *et al*., 2014).

Con respecto a esto, Carroll (1991) identifica tres orientaciones de gestión de los empleados como *stakeholders* de la empresa: **la gestión inmoral, amoral y la moral**. De aquí se puede deducir que la gestión moral es la que se identifica con una gestión laboral socialmente responsable e incorpora en la gestión de RH, la consideración explícita de los intereses de los empleados (además de los de la empresa), lo que implica que los resultados de la gestión laboral sobre el trabajador tienen importancia como un fin en sí mismo (además de un medio para alcanzar los objetivos de la organización). En este contexto, predomina el estudio del impacto de la gestión laboral socialmente responsable

[29] *cit in.*Altarifi, 2014.

[30] *cit in*. Vicente *et al*., 2011.

en los resultados de los empleados.

Figura 13: Tipos de gestión, según la orientación hacia los empleados.

Tipo de Gestión	Orientación hacia los empleados
Gestión inmoral	Los empleados son vistos como factores de producción, que se usan, explotan y manipulan con base en los intereses de la empresa. No se muestra ninguna preocupación por las necesidades, derechos expectativas de los mismos. Gestión coercitiva, controladora y a corto plazo.
Gestión amoral	Los empleados son tratados de acuerdo con los requisitos legales. El foco está en el aumento de la productividad, más que en mejorar la satisfacción en el trabajo. Los empleados, de la misma forma que los demás *stakeholders*, son vistos como instrumentos de la organización, para lograr los mejores resultados económico-financieros. Las prácticas adoptadas están orientadas hacia un aumento de la productividad a corto y mediano plazo.
Gestión moral	Los empleados son recursos humanos que deben ser tratados con dignidad y respeto. La dirección intenta realizar un estilo de liderazgo consultivo-participativo con los empleados, que proporcione una mutua confianza a largo plazo. La gestión intenta tratar a los empleados de forma justa en el ámbito de sus derechos, privacidad, libertad de expresión y seguridad.

Fuente: Carroll (1991, p.46).

Para Neto y Brennand (2004), como agentes sociales, los empleados y sus dependientes desempeñan papeles dentro y fuera de la empresa; son promotores de la RSE cuando actúan como voluntarios en programas sociales; también son porta-voces de la empresa en la sociedad y en la comunidad; divulgan las acciones sociales de la empresa y dan el testimonio de los beneficios recibidos a los familiares y amigos; contribuyen a la promoción de la ciudadanía con los restantes *stakeholders*.

Pero la mayor ganancia obtenida por la empresa está en las inversiones realizadas con sus empleados: satisfacción, atracción y retención de talentos, lealtad a la empresa y motivación se han usado para explicar el porqué de la RSE como una fuente de ventaja

competitiva para la organización (Rodrigo y Arenas, 2008; Vlachos *et al*., 2014). Retener a los empleados comprometidos es fundamental en el medio empresarial de nuestros días, pues los mismos trabajan más y tienen mejores performances (Babakus *et al.*, 2003; Meyer y Allen, 1997).

La práctica social de las empresas permite que los empleados vean a la organización como más respetada, admirada y reconocida por todos los *stakeholders*, siendo de esta forma, a través del MI, que se construye una fuerte identidad corporativa (Kotler y Lee, 2005).

Y ya hay algunas evidencias que señalan que el nivel de RSE que una organización adopta, ejerce una fuerte influencia en las actitudes y comportamientos de sus empleados (Vicente *et al*., 2011; Farooq *et al*., 2014). Estudios realizados indican que hay una relación positiva entre la implicación de las organizaciones en RSE y:

- **Compromiso** (Mowday *et al*., 1982; Dubinsky e Ingram, 1984; Kohli y Jaworsky, 1990; Meyer y Allen, 1991; Sims y Kroeck, 1994; Sims y Keon, 1997; Trevino y Butterfield, 1998; Asforth y Måel, 1989; Maignan *et al*., 1999; Peterson, 2004; Brammer *et al*., 2007; Ali *et al*., 2010; Madison *et al.*, 2012; Turker, 2009b; Rego *et al*., 2010; Kim *et al*., 2010; Gouldner, 1960; Blau, 1964; Tsui *et al*., 1997; Lee y Miller, 1999; Whitener, 2001; Eisenberger *et al*., 2001; Muse *et al*., 2005; Roca-Puig *et al*., 2005; Cropanzano y Mitchell, 2005; Alexandrov *et al*., 2007; *cit in*. He *et al.*, 2012; Farooq *et al*., 2014) – este tema es abordado con más pormenor en el capítulo dedicado al Compromiso Organizacional;

- **Satisfacción en el trabajo** (Hunt y Wood, 1989; Kohli y Jaworski, 1990; Saks y Ashforth, 1997; Koh y Boo, 2001; Bhuian y Menguc, 2002; Brammer *et al*., 2007; Valentine y Fleischman, 2008; Patraquim y Loureiro, 2009; Elçi y Alpkan, 2009; Duarte y Neves, 2009a);

- **Percepción de apoyo organizacional** (Gomes *et al*., 2009);

- **Identificación con la organización** (Jacinto y Carvalho, 2009);

- **Confianza en la organización** (Fukukawa *et al.*, 2007; Perrini y Castaldo, 2008;

Ruppet *et al*., 2006; *cit in*. Hansen *et al.*, 2011; Farooq *et al*., 2014)

- **Lealtad y menor intención de salida** (Zeithaml *et al*., 1986; Oliver, 1999; Lam y Schaubroek, 2000; *cit in*. Panagopoulos *et al*., 2011; Steers, 1977; Idowu y Towler, 2004; Kitchen y Schultz, 2001; Moir, 2001; Luo y Bhattacharaya, 2006; *cit in*. Papasolomou *et al*., 2012; Chiu *et al*., 2013; Vlachos *et al*., 2014);
- **Menor rotatividad** (Mathiew y Zajac, 1990; Chang, 1999; Chang y Chou, 2007);
- **Reducido ausentismo** (Steers, 1977; Hammer y Landau, 1981);
- **Reclutamiento** (Gatewood *et al*., 1993; Turban y Greening, 1997; *cit in*. Hansen *et al*., 2011);
- **Desempeño** (Mathiew y Zajac, 1990).

Por otro lado, existe efectivamente poco impacto negativo de la RSE en los empleados. No obstante, a veces estos se vuelven insatisfechos con su trabajo y con las condiciones que les son inherentes y ven a la RSE como un costo (que tendrá efecto en su salario), mostrándose a veces hostiles a este tipo de prácticas. Lo ideal será integrarlos en el proceso de decisión de RSE para que se sientan integrados y formando parte del programa (Stawiski *et al*., 2010).

Diferentes empresas llevan a cabo diferentes prácticas, pero los empleados exigen siempre respeto por sus derechos, pagos justos y un ambiente seguro. En la opinión de Stancu *et al*. (2011), siempre será importante que las empresas planeen bien sus inversiones en la área de la RSE, antes que la percepción de sus empleados se vuelva negativa. El autor también cree que las prácticas de RSE afectan los códigos de conducta (internos y externos), que pueden no ser bien aceptados por los empleados y desmotivarlos a continuar en la empresa. La mejor alternativa es la comunicación de este tipo de prácticas y el incentivo para que los empleados pueden participar en las actividades desarrolladas por la organización.

6 Objeto de estudio: Industria Farmacéutica

6.1 Contextualización

La Industria Farmacéutica (IF) es una de las industrias mundiales más expresivas y competenciales y está cada vez más globalmente interrelacionada por sus estrategias, estructuras de producción, marketing y organización de sus actividades de Investigación y Desarrollo (I&D). Se verifica un rápido crecimiento del mercado mundial de genéricos y, al mismo tiempo, una relativa falta de nuevos productos y áreas terapéuticas, a pesar de las grandes inversiones en actividades de I&D (especialmente en áreas como la Biotecnología y Genética), lo que exige una creciente dedicación a una gestión fundamentalmente estratégica (Kesic, 2009).

Es una de las industrias más admiradas y criticadas en todo el mundo y, por eso, siempre sufrió gran presión pública, por sus *stakeholders* directos e indirectos en lo que respecta a los temas de la salud y economía de sus actividades de negocio. Si, por un lado, presenta una responsabilidad ética en proporcionar la cura y el tratamiento para muchas enfermedades y mejorar la calidad de vida de aquellos que dependen de su uso, por otro lado, no logra realizarlo a costos asequibles para todos los que necesitan.

Con la globalización, la IF mundial ha sufrido cambios:

- En las estructuras de la competencia y un aumento de la competitividad;
- Una reducción en los nuevos productos, a pesar de las inversiones crecientes en actividades de I&D;
- Una rápida consolidación y concentración de la IF mundial;
- Una importancia creciente de una gestión estratégica;
- Un desarrollo de nuevas áreas terapéuticas y nuevas tecnologías (Biotecnología y Genética);
- Con el envejecimiento de la población se da una apertura a nuevos campos terapéuticos (aún poco estudiados);

- Un rápido desarrollo del mercado de genéricos mundial (Kesic, 2009).

En esta globalización, en la que las empresas presentan (a pesar de todo) una fuerte presión para un aumento de las ventas; las enormes inversiones en I&D, marketing y actividades de ventas; así como la creciente competitividad, reformas mundiales de los sistemas de salud e imposiciones reglamentares cada vez más ajustadas (registros, propiedad intelectual, litigaciones); se han creado alianzas (fusiones, adquisiciones, *commarketing*, *etc.*), prácticamente en todos los segmentos mundiales de la IF (que incluyen empresas farmacéuticas que poseen moléculas originales, productores de genéricos y empresas especializadas en determinadas áreas terapéuticas). Estas alianzas han creado *players* (socios) completamente nuevos en el sector farmacéutico y, por otro lado, otras grandes empresas que existían en el mercado, prácticamente desaparecieron del escenario farmacéutico mundial.

Como en cualquier industria, también aquí se verifica un deseo de presentarse como un negocio rentable y de valor agregado, por eso, la ética y la RSE de las empresas farmacéuticas (en la producción y distribución de medicamentos) se mantienen en constante observación. Este es uno de los motivos por los cuales la IF ha enfrentado grandes cambios políticos y económicos en el mercado global, especialmente en la última década.

A pesar de la existencia de algunos trabajos presentados sobre tópicos relacionados con la IF (y teniendo en cuenta que es una industria sensible), la falta de clareza y precisión reinan entre los investigadores que han realizado estudios, investigaciones y teorías sobre esta industria (O'Riordan y Fairbrass, 2014).

En los países en vías de desarrollo, los gobiernos deben trabajar para mejorar y expandir sus servicios de salud y asegurar que sean accesibles para todos los que los necesiten. También deben desarrollar sistemas seguros y eficaces de distribución, logística y apoyo técnico que apoyen su plan de salud. En el sector privado, las empresas farmacéuticas deben tratar de asegurar que sus políticas y prácticas apoyen una mejora del plan de la salud de cada país donde están presentes y pueden actuar en algunos frentes con un mayor impacto, tales como:

- Precio
- Patentes
- Sociedades Público-Privadas (PPP)
- I&D
- Uso apropiado de los medicamentos (Bluestone *et al*., 2002).

Según Heitor Costa, director ejecutivo de la APIFARMA, "… *la IF hoy es crucial e indispensable para mejorar nuestra calidad de vida y para un futuro mejor. Porque la naturaleza de las empresas farmacéuticas tiene su núcleo en los enfermos, la investigación y la innovación forman parte de su ADN, con el desarrollo constante de mejores medios de diagnóstico y de medicamentos más seguros, más eficaces y más adaptados a las necesidades de los enfermos. Gracias a la IF y a su perseverancia y capacidad de innovación, la esperanza media de vida aumentó 30 años (con relación a 100 años atrás) y el 40% de ese aumento se debe al aporte de los medicamentos. Esto, paralelamente a un aumento significativo de la calidad de vida"* (Público – Pontos de Vista, 2013, p.1). La reducción en la mortalidad (en las áreas VIH/SIDA, cáncer y enfermedades cardiovasculares, por *ej*.) y la reducción y erradicación de algunas enfermedades (prevenibles a través de vacunación), son muy importantes en términos de salud pública y la reducción de internamientos, ausentismo e incapacidades son una plusvalía a nivel económico. (Público – Pontos de Vista, 2013).

6.2 La "salud" de la industria farmacéutica global

La *Eyeforpharma* (2014) funciona como un eje de vínculo entre ejecutivos, Asociaciones de Enfermos y otros expertos del área de la salud, en el intercambio de ideas y definición de nuevas tendencias, nuevas prácticas y nuevos modelos de negocio dentro de la IF. Promueve una discusión profesional, un diálogo que conlleva a cambios, con la obtención de beneficios positivos para todos los participantes.

Uno de sus puntos fuertes es la capacidad de reunir opiniones directamente de los

ejecutivos sin recurrir a consultores (que son quienes habitualmente dan su opinión en las publicaciones de la IF) y compartir gratuitamente la información obtenida a través de *papers* e informes.

Posee un Consejo Consultivo, formado por ejecutivos y *Key Opinion Le*aders (KOL´s) de las principales empresas farmacéuticas mundiales, que aconsejan y promueven el mensaje de la *Eyeforpharma* en las áreas de las ventas, marketing, nuevas tecnologías, enfermos, I&D y evidencias y estudios clínicos (de forma a que la misma se presente siempre relevante), ayudando también en la orientación de su calendario editorial, diseñando eventos y compartiendo décadas de experiencia y *know-how*.

En 2014, la *Eyeforpharma* realizó la primera encuesta verdaderamente global (*Eyeforpharma Industry Healthcheck*) a 971 ejecutivos, que pretendía saber sus opiniones sobre la salud y el futuro de la IF. La muestra fue global (con un 35% de los encuestados con responsabilidades en Europa, el 20% en Asia, el 23% en América del Norte, el 14% del Medio Oriente y África, el 7% de Japón, el 6% de Australia y el 6% de América del Sur); el 13% tenía responsabilidades globales y los encuestados eran relativamente séniores (30% eran directores). Los encuestados trabajaban especialmente en las áreas del marketing (31%), ventas (23%) y gestión (16%).

Entre otros, se sugirieron temas como un aumento de inversión y eficiencia en las áreas de la I&D, cambio del foco de corto a largo plazo y una mayor colaboración entre todos los socios.

En cuanto a la reputación de la IF, el 36% no sabía si está mejorando entre los profesionales vinculados al área de la salud y el 42% no cree que lo esté. Por otro lado, el 46% piensa que la IF sabe qué es necesario para mejorar su reputación, mientras que el 31% no sabe qué se puede hacer. De esta forma, permanece una gran inseguridad en la gestión de la reputación de esta industria, en gran parte por el hecho de que las empresas estén fuertemente enfocadas en sus asuntos internos, olvidando esta vertiente externa. El 46% discrepa incluso de que la reglamentación existente impida una mejora en esa reputación.

Según el estudio, las empresas farmacéuticas necesitan volverse genuinamente

profesionales en la prestación de cuidados de salud, mejorando la calidad de vida de sus clientes, cambiando culturas, creando competencias y manteniéndose enfocadas en la oferta de soluciones.

En otra vertiente, la mayoría (51%) es de la opinión de que es más difícil reclutar a buenos trabajadores que mantenerlos, y que se deberían aprovechar los conocimientos y experiencias de otras industrias, aplicándolos en este sector con resultados satisfactorios.

En cuanto al futuro de los gastos de I&D, el 42% concuerda en que disminuirán en los próximos 10 años, pero el 37% discrepa de esta opinión.

Según los datos obtenidos, se verificará una mayor consolidación de la IF en los próximos 10 años, con una nueva proposición de valor de las empresas (tanto en intercambios de *portfolios* o *portfolios* más aumentados de forma a ganar fuerza en determinadas áreas terapéuticas más específicas, como en más masa crítica en el área de la I&D; como en reducción de costos; como en adquisiciones estratégicas, más interesantes para los inversores).

El foco en el enfermo se presentará como el futuro de la rentabilidad, dejando atrás el foco en el producto. La IF deberá promover soluciones para ayudar a la clase médica y al sistema de salud a proporcionar la mejor calidad en el tratamiento del enfermo y a un costo razonable. Los lucros de las empresas llegarán con una medicina de mejor calidad, pero no a "cualquier costo", casi como un componente integrado de las políticas de RSE de las empresas.

Vender, por sí solo, no es la más importante competencia de los Delegados de Información Médica (DIM's) de cada empresa. Continúa siendo importante tener esas competencias, no obstante, las competencias de *Key Account Managers* (KAM's), *Market Access* y *Digital Marketing Management*, serán cada vez más necesarias para servir a los modelos comerciales actuales (utilizadores de nuevas tecnologías vinculadas a las ventas y marketing) y en la entrega de valor al cliente. De esta forma, la IF atrae a empleados cada vez más jóvenes y con competencias en estas áreas. La toma de decisión ha cambiado entre los clientes de la IF, lo que exige un cambio en los decisores y en los criterios usados para esa toma de decisión. Aumenta la complejidad y, por eso, habrá que

desarrollar nuevas competencias en los que los contactan.

La mayoría (el 64%) es de la opinión de que los modelos de negocio de la IF son muy similares (y no existe una verdadera diferenciación), presentando la diferencia de acuerdo con los productos/servicios ofrecidos por cada empresa y su capacidad de ejecutar la estrategia definida mejor que la competencia.

El 57% de los encuestados es de la opinión de que el éxito de nuevos medicamentos (o dispositivos) está condicionado por un sistema de regulación desactualizado y no por la dificultad de innovar, aunque se abuse del término "innovar" en los mensajes promocionales, *slogans, etc.*, cuando se debía estar enfocado en I&D y en hacer mejor, más rápido, tener en cuenta la oferta/demanda, potenciales tratamientos y acceso a los mismos.

Será importante, en los años que se avecinan, un uso creciente de los medios de comunicación sociales, como forma de percibir el sentimiento de los clientes, lo que ellos quieren y están dispuestos a aceptar de las empresas.

La IF siempre estuvo enfocada en crecimientos, a pesar del estancamiento de los últimos años, especialmente de las grandes empresas, debido en gran parte a la pérdida de patentes y a medidas de cortes en los costos. A pesar de todo, la mayoría (74%) cree que su empresa tendrá un resultado más satisfactorio en 2014, en comparación con el año anterior. Por otro lado, se cree que la mayor competencia (en los próximos 20 años) de la IF vendrá de empresas de *Data Mining* (especializadas en el análisis de la gran cantidad de datos disponible), que tendrán un papel preponderante en la selección de los tratamientos más adecuados para cada persona.

Mercado farmacéutico

El mercado farmacéutico ha sufrido, en los últimos años, cambios tremendos y complejos, pero continúa siendo uno de los más creativos, innovadores y lucrativos de las llamadas "tecnologías *high-tech*". Se ha adaptado a tendencias estratégicas del mercado y a sus necesidades, y se muestra consolidado, concentrado y orientado. El sector farmacéutico presenta, a pesar de todo, un gran potencial, pero el desarrollo de una marca necesita una

inversión de millones, muchos años de investigación (hasta que la marca pueda ser registrada y aprobada para ser lanzada en el mercado) y todo esto es, al mismo tiempo, muy complejo y arriesgado, y no garantiza el éxito ni el retorno final.

Según Kesic (2009), si una empresa farmacéutica desea alcanzar éxito en el mercado con un nuevo producto, tiene que invertir fuertemente en actividades de marketing y ventas. Estas son las áreas más operativas y estratégicas del mundo de la IF y las mayores empresas mundiales llegan a invertir cerca del 25% de sus ventas en actividades de marketing y ventas, con el objetivo de obtener considerables cuotas de mercado.

Podemos definir tres grupos de empresas farmacéuticas mundiales:

- Empresas que se basan en investigación, desarrollo, marketing y ventas para productos innovadores y originales (llamadas de originales);
- Empresas que se basan en el desarrollo y ventas de productos genéricos (llamadas de productoras de genéricos);
- Empresas que se dedican a la investigación y desarrollo de Biotecnología, Genética y nuevas tecnologías (llamadas de especialistas) (Kesic, 2009).

Debido a innumerables factores – fin de la protección de patente de algunos de los medicamentos usados en todo el mundo (especialmente en los mercados más desarrollados, como es el caso de los EUA), reducción y reestructuración de los cuidados de salud mundiales, envejecimiento de la población y políticas de precios – el mercado de genéricos mundial creció sostenidamente en una media cerca del 12%/ año, en los últimos años (World Review, 2005).

Las grandes multinacionales farmacéuticas presentan, normalmente, las siguientes características:

- Fuerte posición en el mercado, en los mercados mundiales más importantes y estratégicos;
- Integran y vinculan globalmente su *performance* de negocio, por lo que la identidad nacional pierde importancia;

- Utilizan estrategias de adquisición flexibles;
- Presentan una estructura global de producción;
- Presentan una organización global de las actividades de I&D;
- Poseen una organización global de marketing, que apoya una fuerte orientación hacia el mercado y un foco estratégico para con el cliente.

La globalización y sus rápidos cambios, así como la fuerte competencia, inducen la necesidad de que las empresas detecten las constantes necesidades de sus clientes y tengan la capacidad y la habilidad de satisfacerlas y mantener su lealtad a largo plazo, tratándolos como su bien más precioso, recurriendo a las enseñanzas del MR.

No obstante es evidente, que algunas de las empresas del sector no están preparadas para satisfacer las necesidades de sus clientes a largo plazo, las necesidades del mercado en constante alteración, invertir fuertemente en I&D y en actividades de marketing y ventas para traer nuevos productos al mercado global. De esta forma, no van a poder crear nuevos ciclos de desarrollo y su crecimiento se reducirá. Las alianzas entre socios por la preservación de crecimiento a largo plazo y competitividad es hoy una de las estrategias más utilizadas en el mercado farmacéutico mundial. Estas alianzas existen para crear sinergias y explotar las buenas experiencias de cada una de las partes, conocimiento, ciclo de vida de los productos y mejorar sus posiciones estratégicas en el mercado. De esta forma, las estrategias comunes para las empresas farmacéuticas son:

- En relación a los productos: aumento de la cuota de mercado e incremento en las ventas;
- En relación a la I&D: nuevos productos;
- En relación a los mercados: creación y expansión geográfica del mercado;
- En relación a las actividades de marketing y ventas: competir en el mercado global;
- En relación al área financiera: creación de sinergias para reducción de costos y

capacidad de inversión.

Sabiendo que el sector farmacéutico está implicado en un ambiente turbulento, que requiere de una constante adaptación al cambio y de rápidas decisiones, si las empresas quisieran ser exitosas, tendrán que proyectar un futuro, dialogar con los *stakeholders*, analizar mercados, competitividad, competencia, *etc.* para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

En Europa

El mercado farmacéutico europeo se divide en mercado occidental y oriental. El mercado occidental está formado por países como Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Holanda, Noruega, España, Portugal, Suecia, Suiza, Turquía, y Reino Unido. El mercado oriental está formado por países como la República Checa, Hungría, Polonia, Rumania, Rusia y Ucrania.

Según datos de la EUROSTAT, la IF es el sector de las altas tecnologías con el mayor valor agregado por persona empleada, con valores significativamente más elevados que la media de las tecnologías *high-tech* y de manufactura. También es el sector con el coeficiente más elevado de I&D *versus* ventas líquidas. De acuerdo con el EU Industrial R&D *Investment Scoreboard* (2013), el sector de las Biotecnologías y Farmacéuticas alcanza el 18.1% de la totalidad de gastos mundiales en I&D (EFPIA, 2015).

En 2012, la IF invierte más de 30,000 millones en I&D, en Europa. Se verifica un aumento de la competencia manifestada por algunas de las economías emergentes – a través de un rápido crecimiento del mercado e investigación en países como Brasil y China – que contribuye a un cambio de las actividades económicas y de investigación en los mercados no-europeos. El balance geográfico del mercado farmacéutico cambia gradualmente a locales con economías emergentes.

El mercado farmacéutico presenta un declive en 2012 y una estagnación en 2013, pero se espera que recupere y alcance un crecimiento moderado en los próximos años (EFPIA, 2015).

Son innumerables las medidas de austeridad vigentes en Europa, que fueron diseñadas

para reducir los gastos en la salud, que pasan por políticas de reducción de los precios de drogas con patente y un incentivo a la utilización de genéricos.

De los países que constituyen el mercado farmacéutico europeo, solo Alemania y Francia juntas, constituyen cerca del 33% del mercado en valores, siendo los dos países con mayor porcentaje en valor.

La Pfizer Inc. es la empresa que lidera el sector farmacéutico europeo, con un 6.2% del valor del mercado (*market share*). La GlaxoSmithKline Plc. se posiciona en un segundo lugar (con un 3.3%) y la AstraZeneca PLC ocupa el tercer lugar, con una porción del 1.8%. Las restantes empresas forman el 88.7% del mercado farmacéutico europeo.

Se prevé que en 2018, el mercado farmacéutico alcance un valor de 243.6 billones de dólares, representando un crecimiento de cerca del 15.2% desde 2013 (datos de 2013, de Marketline 2014).

En la mayor parte de los países, los cuidados de salud primarios presentan una combinación de costos entre el sector público y privado. En el caso de los cuidados públicos, normalmente existen tasas de utilización o contribuciones para seguros de salud específicos; en el caso de los privados, puede implicar el pago total o parcial de los gastos y su reembolso (también total o parcial). Normalmente los seguros de salud no cubren la adquisición de medicamentos.

Recorrer a materiales y equipamiento de extrema calidad y personal competente es fundamental para el negocio de las empresas farmacéuticas y los nuevos operadores del sector necesitan probar que sus productos son seguros y eficaces. Los productos de investigación que no estén protegidos por patentes, pueden ser fácilmente sustituidos por copias genéricas o biosimilares, pero económicas, y por eso, existen barreras a la entrada de empresas de genéricos, en algunos países.

El sector farmacéutico de investigación europeo es llamado por innumerables organizaciones multinacionales, así como por algunas empresas de biotecnología (enfocadas en un pequeño número de productos) y algunas empresas de genéricos. Las empresas de investigación, que inicialmente crean valor con propiedad intelectual con

costos elevados, pueden posteriormente producir en masa productos con un costo relativamente bajo. La capacidad de que las empresas de genéricos sean rentables, vendiendo las mismas moléculas con un precio más bajo que el original (después del fin de la patente), muestra que es posible establecer elevados patrones de calidad sin ser a un precio prohibitivo. Lo que algunas empresas de investigación han hecho en los últimos años es el licenciamiento de sus productos (ya sin patente) a otras empresas, evitando costos de continuidad de comercialización con los mismos (Marketline, 2014).

En Portugal

En los últimos años, en el área de la salud en Portugal, se verifica una implementación gradual y total de la obligatoriedad de prescripción electrónica para efectos de coparticipación por el Sistema Nacional de Salud (SNS), incentivo a la prescripción de genéricos, control y monitorización de prescripciones, control de los gastos a nivel hospitalario (con el aumento de la compra centralizada), entre otras. El año 2014 presentó también una contracción del mercado farmacéutico de -18,2% frente al año anterior (tanto a nivel ambulatorio como hospitalario), fruto de medidas de reducción de precios, control y restricción de prescripción, sin ser introducidas iniciativas que permitan la entrada de innovación y resolución de la deuda a la IF (Apifarma, 2015).

Por su importancia y riesgo, es una actividad que exige del Estado una atención especial, tiene una legislación especial y está sometida a la disciplina y fiscalización de los ministerios competentes de forma a garantizar la defensa y protección de la salud, satisfacción de las necesidades de la población y racionalización del consumo de medicamentos.

En Portugal, el Instituto Nacional de la Farmacia y del Medicamento (INFARMED), es la entidad pública (integrada en la administración indirecta del Estado y dotado de autonomía administrativa, financiera y patrimonio propio) responsable de la fiscalización de la publicidad de medicamentos, dispositivos médicos y productos cosméticos y de higiene corporal. Su misión es regular y supervisar estas áreas, garantizando su calidad, eficacia y seguridad (Infarmed, 2014).

En relación al marco ético y deontológico, sobresale el Código de Buenas Prácticas de

Comunicación de la Asociación Portuguesa de la Industria Farmacéutica (APIFARMA), que representa a 123 empresas asociadas de las áreas de medicamentos de uso humano (innovación, genéricos, medicamentos no sujetos a receta médica, vacunas, producción y exportación), I&D, medicamentos veterinarios y diagnósticos *in vitro*, que actúan en el sector farmacéutico en Portugal e que cuenta con cerca de 8000 empleados, na totalidad de las áreas (datos EFPIA 2015, según APIFARMA, 2015). Este código, publicado en 2003 (y revisado en 2008), tiene como objetivos a nivel interno y externo:

- Internamente - mantener y reforzar la eficiencia del eje de vínculo institucional entre las empresas asociadas de la APIFARMA; armonizar las técnicas, formas y conceptos de comunicación que se utilizan en el decurso de la actividad de comunicación y relaciones públicas de la IF para asegurar el respeto de la competencia entre las diversas empresas, a través de la excelencia ética y deontológica;

- Externamente – la certificación de los profesionales de la comunicación de la IF; garantizar la transparencia de la industria a los ojos de los diversos públicos y de la opinión pública; asegurar que todos los procesos de comunicación estén en armonía con el código de buenas prácticas, documentos deontológicos de la salud, comunicación social, marketing y publicidad, así como de la legislación en vigor (Apifarma, 2014).

Es creciente el número de empresas que poseen códigos de conducta, buscan certificación ambiental y que persiguen objetivos sociales. Varias revistas de negocios anuncian el "*Great Place to Work*" (*Exame, Executive Digest, Fortune*), con divulgación de prácticas de ciudadanía empresarial y voluntariado empresarial, lo que hace que las administraciones de las empresas estén cada vez más sensibilizadas para estos temas e integren en sus decisiones y estrategias, intereses que superan los meramente económicos (Moreira *et al.*, 2003).

Actualmente, el gasto nacional corriente en salud (pública y privada), está en cerca de 15.628,1 millones de euros y las deudas a la IF alcanzan los 783,2 millones de euros (-22,2% Tx.Cresc. 2013-2014), con pagos que alcanzan la media de 476 días en el mercado hospitalario (-2,7% Tx. Cresc. 2013-2014).

En el mercado de ambulatorio, la cuota de genéricos en valor entre 2009 y 2014, no ha

presentado muchas alteraciones (2009 – 17,1%; 2014 – 19,2%), mientras que la cuota en volumen pasó del 21,1% en 2009 al 36,5%, en 2014.

Los restantes medicamentos han sufrido reducciones sucesivas de precios (PVP – el 14,5% en 2012; -0,1% en 2014) y poca oscilación en el número de pedidos de coparticipaciones para nuevos medicamentos. Siendo así, el mercado farmacéutico portugués está cayendo (un 18,2% entre 2010 y 2013) y el consumo de medicamentos de ambulatorio per cápita bajó un 9% entre 2010 y 2013 (Apifarma, 2015).

Figura 14: Algunos datos en Portugal (APIFARMA)

Mercado farmacéutico en Portugal	3.429 (Millones de euros)
Gasto nacional corriente en salud (pública y privada)	15.682 (Millones euros)
Gasto nacional corriente en salud, *per cápita*	1.508 (euros)
Consumo de medicamentos Ambulatorio Hospitalario	71% (%) 0% Tx. Cresc (%) 29% (%) 2% Tx. Cresc.(%)
Deuda total de los hospitales a la IF	783,2 (Millones de euros)
Inversión en I&D	90 (Millones de Euros)

Fuente: Elaboración propia (APIFARMA, 2015)

La crisis económica y las alteraciones a la política del medicamento, conllevan a que los responsables de las 123 empresas que actúan en nuestro país, sientan la necesidad de entrar en diálogo con sus habituales *stakeholders* (Farmacias, Almacenistas, Administraciones Hospitalarias, Administraciones Regionales de Salud, *etc.*), tanto a nivel del mercado del ambulatorio como del hospitalario.

Esta nueva realidad exige la adopción de medidas estratégicas, que pueden pasar por la creación de sinergias/sociedades, en el sentido de una unión de esfuerzos para superar las dificultades encontradas como la reducción de los márgenes de lucro, de montos y de personal, disminución del volumen de negocio y otros obstáculos que se van presentando por el camino.

6.3 Responsabilidad social en el sector farmacéutico

Desde siempre se verifican innumerables dilemas morales, falta de transparencia y precisión alrededor de industrias "sensibles" con la IF (Spinello, 1992; Miles *et al*., 2002; Fischer, 2009)[31]. A medida que los gestores luchan por la competitividad con sus *stakeholders*, cuestiones como el precio y la distribución de los productos, la ética en los test realizados en animales, la "excesiva" rentabilidad y la necesidad de grandes inversiones para el desarrollo de productos para la cura de enfermedades amenazadoras, continúan manifestándose (O´Riordan, 2010). O´Riordan (2006,2010) y O´Riordan y Fairbrass (2006, 2008, 2012 a y b, 2014), han sido de los autores más dedicados al estudio de la RSE en el sector farmacéutico, iniciando su primera investigación en 2005 y terminándola en 2010, reuniendo varios métodos de investigación con el mismo objetivo. El objetivo de esta recogida de información era el de identificar factores clave con importancia para los gestores de negocio de la IF en relación a las actividades de RSE practicadas con sus *stakeholders*. Esta investigación produjo un gran manantial de nuevos datos empíricos, que permitieron crear un molde conceptual más actual, que refleja factores determinantes del vínculo entre la RSE y la gestión en el sector farmacéutico. Estos datos permiten orientar a los directivos de las empresas en el desarrollo de estrategias y políticas de gestión de RSE. Como consecuencia, los datos y el molde ofrecen una contribución original e importante para los debates académicos y empresariales en el campo de la RSE, principalmente en el sector farmacéutico (O´Riordan, 2010).

Para Spence *et al.* (2003) y Gelbmann (2010), la RSE en el sector farmacéutico es un "lujo" que solo las grandes empresas pueden tener, pues sus beneficios no son muy claros

[31] *cit in*. O´Riordan y Fairbrass, 2014.

para la mayoría de las organizaciones. La RSE tiene que ver con el papel que las empresas globales pueden y deben desempeñar en el equilibrio entre los países ricos y pobres. Estas deben ponderar sus actitudes en los mercados de los países desarrollados de forma a evaluar, mejorar y orientar el impacto en su negocio en el desarrollo humano. Los proyectos y actividades de I&D, los ensayos clínicos, el papel en la defensa y aporte al acceso rápido al diagnóstico y tratamiento por todos los enfermos, son ejemplos evidentes de lo que se hace en varios países.

Las PyME's ven la RSE como la realización de sus actividades comerciales normales de una forma responsable, más que actividades extra que pueden ser previstas como "caritativas" por naturaleza (Fuller y Tian, 2006). Normalmente no divulgan explícitamente sus acciones de RSE y las que lo hacen, no son buenas en esa tarea (Gelbmann, 2010).

Las empresas que incluyen un comportamiento socialmente responsable en su política organizacional, también pretenden obtener algunos beneficios, como atraer a un número creciente de inversores, prevenir nuevas medidas reglamentarias, buena gestión de la calidad de los productos y servicios, mejora de la imagen de la empresa, apuesta en innovación, en inversiones a largo plazo, en las competencias de los empleados y en su responsabilidad para con la sociedad y el medio ambiente. Sin embargo, según Paine (2003), las empresas no serán "recompensadas", si sus *stakeholders* no creen verdaderamente que actúen por motivos sinceros. De esta forma, las empresas deben apostar en reforzar sus relaciones internas y externas y las prácticas de RSE desarrolladas con todos los grupos deben ser valorizadas para el desarrollo de las empresas y de las comunidades de las cuales forman parte.

La RSE en el sector farmacéutico ha tenido alguna atención a nivel de publicaciones académicas (Balotsky, 2008; Urdaneta, 2008; Flanagan y Whiteman, 2006; Leisinger, 2005, 2009; Chang, 2006; Cheah *et al.*, 2007; Soares, 2007; Esteban, 2008; Kesic, 2008; Nussbaum, 2009; Vitezié, 2010; Hansen e Spitzeck, 2011; Osuji *et al*., 2012; Fort y Countess of Fredericksborg, 2013; O'Riordan y Fairbrass, 2008, 2014; Vachani y Smith, 2004; *cit in*. Bruyaka *et al*., 2013). Según Vitezié (2010), la fuerza orientadora del negocio (especialmente para las grandes empresas) es la presión pública para la protección del

ambiente, desarrollo sostenible, aumento del poder de los consumidores y su protección, como consecuencia de la globalización, ya que una empresa no es solo una entidad económica y técnica, sino una entidad social y moral.

O'Riordan y Fairbrass (2008), explican que las empresas han sido criticadas por varios motivos, incluyendo por los alegados elevados precios y lucros, desarrollo no ético de substancias y limitación del acceso de los enfermos a drogas innovadoras. Por eso, la presión es elevada.

Según Lefebre y Miller, las empresas farmacéuticas tienen la obligación moral para con la sociedad, de ofrecer a la población y en especial a los más desfavorecidos, medicación a precios razonables. No obstante, hoy en día, las "gigantes farmacéuticas" se olvidaron de esa obligación y por eso ignoran su RSE (*cit in*. Nussbaum, 2009). Para Nussbaum (2009), las empresas del sector farmacéutico que descuidan su RSE, fácilmente son objetivo de críticas por parte de las ONG's, comunicación social y grupos de consumidores; de ahí que la IF tenga un fuerte interés en implementar acciones de RSE que pueden ir de las más reactivas (menos estratégicas) a las más proactivas (más estratégicas). En general, se puede afirmar que los *stakeholders* tienen una imagen negativa de la IF (O´Riordan y Fairbrass, 2014). Normalmente acaban cayendo en una de estas categorías:

1. Parece bien (mejora la imagen de la empresa y su influencia);
2. Sabe bien (atrae, motiva y retiene empleados);
3. Hace el bien (aumenta las ventas y la cuota de mercado, refuerza el posicionamiento de la marca y reduce costos operacionales);
4. Dura más tiempo (aumenta la atracción de inversores y analistas financieros).

La RSE puede tener efectos en la construcción de una fuerte reputación corporativa, contribuir a la obtención de sus objetivos de negocios, atraer y mantener una fuerza de trabajo motivada, reducir costos, apoyar objetivos de marketing y construir una fuerte relación con la comunidad. Todo esto tiene sentido en algunas empresas, formando parte de su identidad corporativa, estrategia, gestión de riesgo y medidas defensivas

(Nussbaum, 2009).

Para O´Riordan y Fairbrass (2014), el público muchas veces percibe a la RSE bajo la forma de acciones aisladas, comunicadas por los *media* o por la propia organización. Pero lo que ocurre la mayoría de las veces es que estas acciones forman parte de una visión (o de una "misión" de las empresas) más amplia, de responsabilidad organizacional y ética, muchas veces comunicada en los informes anuales de las empresas. Lo que se identifica aún en nuestros días es alguna inseguridad en lo que respecta a la forma como las empresas comunican y organizan sus prácticas de RSE en el sector farmacéutico, inseguridad que aún requiere de mejoras sostenibles en los abordajes realizados por esta industria.

En el sector farmacéutico, la filantropía empresarial es la forma más tradicional y, la mayor parte de las veces, el abordaje menos estratégico. Otra forma común es el voluntariado a la comunidad, donde los empleados son alentados a participar en causas y acciones en la comunidad local. El marketing social presenta campañas más estratégicas para donativos, sensibilización, recogida de fondos, voluntariado y cambios de comportamientos, que son muchas veces acciones con objetivos específicos como la salud pública y la seguridad y ambiente y frecuentemente conducidas en sociedad con agencias/instituciones públicas u ONG´s. El abordaje con mayor alcance será el que combina a la RSE con las prácticas empresariales socialmente responsables de forma voluntaria, ya que las mismas tienen consecuencias en el propio modelo de gestión de negocio. Ésta será la más adecuada a una industria como la farmacéutica, que presenta un fuerte imperativo moral, de providenciar ayuda a quienes más necesitan.

En la actualidad, la mayoría de las empresas del sector farmacéutico presenta un Informe Anual de Sostenibilidad[32], y están asociadas a organizaciones como es el caso de la *Global Compact* de las Naciones Unidas y del WBCSD, que apoyan la adopción de una postura socialmente responsable y que le propone políticas y buenas prácticas a

[32] Documento que presenta una idea general de las acciones de sus miembros, completadas con informes más pormenorizados, publicados por sus *stakeholders*.

implementar.

Según la mayor parte de los CEO´S de las empresas que forman parte del Global Compact, la sostenibilidad es importante para el éxito futuro de sus negocios (93%), es una ventaja competitiva en su industria (78%) y una oportunidad de crecimiento e innovación (78%). Los líderes de las empresas asumen un papel fundamental en la resolución de los mayores desafíos mundiales. Las empresas identifican beneficios en los informes de sostenibilidad, pues éstos permiten:

- Ayudar a integrar la RSE en las operaciones de la empresa (79%);
- Mejorar la reputación de la empresa (73%);
- Demostrar una participación activa en el GC (67%);
- Mejorar las relaciones con los *stakeholders* (63%);
- Mejorar el compromiso de los CEO's (63%);
- Promover el intercambio de información internamente (62%);
- Ofrecer información a los inversores (cuadro 4%).

La participación en la red local ofrece a las empresas la oportunidad de interactuar con varios *stakeholders*, con otros negocios, con la sociedad civil, gobierno, universidades, asociaciones empresariales e inversores, en un intercambio de experiencias y desafíos (Global Compact, 2015).

A pesar de la evolución positiva, aún se verifica una significativa falta de transparencia por parte de las empresas del sector farmacéutico, en la forma como divulgan las acciones que realizan; en la ética como un principio orientador para la toma de decisiones; en su autorregulación; en el diálogo y en su relación con todos los *stakeholders*; y en las sociedades estratégicas. A pesar de eso, se verifica que las empresas del sector tienen la noción de la importancia de los RH para el desarrollo de sus actividades y la tendencia más reciente es la de incorporar el concepto de que la productividad del empleado está relacionada con el nivel de competencias desarrolladas, motivación e identificación con la organización (Urdaneta, 2008). Para esta autora, en relación a la vertiente externa de la

empresa, destaca el papel clave de los clientes y proveedores[33]. Muchas veces, los obstáculos para adquisición de materias primas u otros, imposibilitan la entrada de nuevos productos que podrían contribuir a mejorar la calidad de vida y minimizar efectos secundarios, lo que solo es posible si las empresas pudiesen invertir en la innovación y en el lanzamiento de nuevos productos. En cuanto a la manera como las empresas del sector se relacionan con las comunidades que las rodean, se puede decir que hay poca integración y las acciones realizadas son, de una forma general, dependientes de las solicitaciones que vienen de esas comunidades, o de la reglamentación gubernamental vigente. Las relaciones con el Estado también son normalmente algo débiles (Urdaneta, 2008).

Todas las dificultades provienen del hecho de que el sector farmacéutico presenta un complejo universo de *stakeholders* (accionistas, empleados, enfermos y sus familias, grupos sociales, médicos, instituciones de salud, empresas de seguros, autoridades gubernamentales regulatorias y financieras, *media*, ONG's, proveedores, instituciones de investigación, *etc*.) que deben ser cuidadosamente gestionados en lo que respecta a sus expectativas y reconocimiento, como formando parte de la estrategia de RSE de cada empresa, pues frecuentemente presentan opiniones o perspectivas divergentes de esta industria. Ejemplo de eso es el hecho de este tipo de empresas se considere "sospechoso" por la población de una forma general, existiendo la tendencia de pensar que la IF presenta precios muy elevados, que sobrecarga el mercado con productos, que realiza test animales de una forma irresponsable y que toda la población debería tener acceso a todos los medicamentos. Pero al mismo tiempo, las empresas farmacéuticas están constantemente bajo una fuerte presión de los Gobiernos y reguladores, que constantemente efectúan cortes y restringen el acceso al mercado a sus productos (Urdaneta, 2008) .

La falta de medicamentos básicos en los países en desarrollo muchas veces se interpreta como una falla de las empresas farmacéuticas. Además de eso, las políticas de

[33] En relación a los proveedores, evidencia que ofrecen condiciones que permiten a las empresas ofrecer a sus clientes, productos y servicios de mayor calidad y con mejores condiciones de pago, además de mantener relaciones de armonía y de mutua cooperación con las empresas del sector; en lo que respecta a los clientes, las empresas se preocupan por la calidad y el respecto de las especificaciones de los produtos.

"*downsizing*" (reducción de personal) resultantes de adquisiciones, desplazamientos y lanzamientos de productos desastrosos, tampoco ayudaron a la imagen de esta industria en los últimos años.

Una de las consecuencias de estos asuntos es que las acciones de RSE en la IF aún no están enfocadas en tres áreas clave (Esteban, 2008):

1. **Transparencia** – La IF necesita una comunicación más eficaz de las prácticas y procedimientos en lo que respecta a la realización de test y marketing de los productos;

2. **Gestión de personal** - La IF tiene aquí reconocidas buenas prácticas a lo largo de los años, en las relaciones personales (como la diversidad, remuneración, desarrollo personal y profesional y compromiso entre los empleados y actividades filantrópicas), a pesar de las dificultades, de las constantes reducciones de personal y de las potenciales inseguridades causadas por los mercados emergentes y en desarrollo;

3. **Gestión del ambiente** – La IF necesita aprender a gestionar mejor la necesidad de evitar desperdicios y usar de forma más eficiente recursos clave como el agua (Esteban, 2008).

En las *websites* internacionales de las grandes empresas presentes en todo el mundo, se nota una preocupación por parte de las mismas por seguir principios y políticas socialmente responsables y en la forma como divulgan las acciones de RSE. La mayor parte de estos *websites* tiene espacios dedicados exclusivamente a este tema, donde algunas de las empresas presentan los PDF's de sus informes de sostenibilidad y refieren los premios obtenidos a lo largo de los años[34] (Neves, 2013).

Existe una gran preocupación en el *report* de la RS y del DS, como forma de reforzar y mejorar su reputación global. Además de esto, algunas de las empresas también subrayan

[34] "*Best 100 companies to work*"; "*Great place to work*"; "*Best Corporate Reputation of Pharma*"; "*Leading Companies*", *etc*..

que invierten cerca del 20% de sus lucros en I&D de forma a mejorar la calidad de vida de las personas, investigando nuevos productos y ofreciendo al mundo nuevas opciones terapéuticas (Esteban, 2008).

A pesar de todo, el *report* existente difiere de una empresa a otra y la información al consumidor o a otros *stakeholders* es insuficiente o inexistente. De ahí el interés de mejorar la comunicación, el diálogo, la transparencia y la información disponible para todos los *stakeholders* (asuntos tantas veces referidos por las propias empresas como un objetivo a alcanzar), especialmente los consumidores, para que se mantenga o aumente la confianza en las empresas que representan a este sector y se mantenga un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad (Vitezié, 2010).

En Portugal

Hoy en día el número de estudios realizados en el área de la RSE en Portugal no es muy extenso (Sair da Casca, 2004; Abreu *et al*., 2005; Dias-Sardinha y Reijnders, 2005; Monteiro y Guzman, 2005; Rodrigues *et al*., 2005; Roque y Cortez, 2006; Branco y Rodrigues, 2005, 2006, 2008; Oliveira, 2010, Faria *et al*., 2012; PWC, 2012; Gomes de Oliveira, 2013; Teixeira, 2014), verificándose también un proceso exploratorio de las actitudes de las empresas portuguesas frente a la RSE (PWC, 2012). Se analiza en particular el sector farmacéutico portugués, solo se encontró un trabajo científico, en la forma de una Disertación de Maestría en Contabilidad (Abreu, 2010), en la que se concluye que hay mucho que hacer colectivamente en el área de la RSE en Portugal y que debe aumentar el número de iniciativas individuales de ciudadanía tanto en este sector como en todos los demás, en general. De esta forma, el sector farmacéutico en Portugal aún tiene un largo camino a recorrer en la implementación del concepto de RSE, una de las marcas de modernidad de la nueva gestión.

Las grandes multinacionales están aquí en ventaja, teniendo en cuenta que muchas veces siguen en nuestro país las líneas de orientación internacionales de la RSE, adaptándolas a las características y necesidades del mercado farmacéutico portugués. Las empresas nacionales no lograron adquirir gran visibilidad en este dominio, actuando en redes de sociedades con asociaciones de enfermos, acciones de sensibilización, de educación y de

información (para cuestiones relacionadas con la salud), rastreos (de diabetes, hipertensión, *etc*., con los propios equipamientos, profesionales y productos), respondiendo así a solicitudes de los centros de salud, unidades hospitalarias, entre otros (Netfarma, 2008).

De una noción de que la RSE exige una inversión enorme, solo al alcance de empresas de gran dimensión, se esta evolucionando a un concepto de que la inversión en RSE es mucho más intangible que tangible y que está más vinculado a una refundación y a una orientación de gestión que propiamente a la inversión económica.

Los empresarios portugueses, carecen de información y formación en esta área, aún están en una fase de preocupaciones financieras y organizacionales. Ser socialmente responsable a nivel empresarial, todavía es una actitud que se construye y que solo se desarrolla a través de una cultura política que valorice la RSE, a través de acciones de formación para gestores y un alineamiento progresivo con la sociedad de los intangibles y del conocimiento (Netfarma, 2008).

No obstante, existen algunas instituciones que funcionan como verdaderos consultores, siendo de destaque el GRACE (Grupo de Reflexión y apoyo a la Ciudadanía Empresarial), el BCSD (*Business Council for Sustainable Development*) y la RSO (Red Nacional de RS), realizando sociedades con empresas asociadas en acciones dirigidas a las comunidades locales. En las *websites* de estas organizaciones, se comprueba, sin embargo, que prácticamente no existen referencias a las empresas del sector farmacéutico portugués, siendo la excepción las referencias en el GRACE a dos asociados (*Johnson & Johnson* y Pfizer) y a tres socios (KPM *Pharmaceuticals*, MSD y Tecnifar). En la RSO no se hace alusión a ninguna empresa del sector.

Existen ya empresas portuguesas con certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambiente, de acuerdo con los requisitos de las normas NP EN ISO 9001 y NP EN ISO 14001, ISO2600 y SA8000 y, por eso, afirman que invierten diariamente en acciones de mejora ambiental y del sistema de gestión de la calidad, implicación con la comunidad local e instituciones de solidaridad social y organizaciones humanitarias (Netfarma, 2008).

El siguiente cuadro, presenta las principales prácticas de RSE realizadas por el sector farmacéutico portugués:

Cuadro 14: Prácticas de RSE realizadas por el sector farmacéutico en Portugal.

Áreas de Intervención	Prácticas
Ambiente	• Protección ambiental y recursos naturales (uso eficiente de los recursos - reducción del consumo de agua, control del consumo de papel; reducción de las emisiones de dióxido de carbono y otros residuos; movilidad responsable)
Comunidad	• Facilitar el acceso a medicamentos y tratamientos médicos • Programas de ayuda humanitaria (nacionales e internacionales) y cuidados de salud • Voluntariado (apoyo a ciudadanos/grupos más desfavorecidos, con limitaciones físicas, económicas y/o sociales; jóvenes; ancianos; ciudadanos con problemas de enfermedad mental; limpieza ambiental; recuperación de instalaciones de IPSS y centros comunitarios) • Mecenazgo (promoción de actividades artísticas – pintura, fotografía, espectáculos, literatura, *etc*. – colaboraciones, patrocinios, apoyos) • Campañas de sensibilización, formación y información para la prevención (y vacunación) y tratamiento de enfermedades que afectan a la sociedad a gran escala – HIV Sida, Hipertensión, Colesterol, diabetes, DPOC, enfermedades cardiovasculares, respiratorias, etc. (muchas veces realizadas por los empleados) • Rastreos y acciones de formación e información con Asociaciones de enfermos y consumidores en general • Apoyo a Asociaciones, Fundaciones, Sociedades, escuelas y Universidades (proyectos educativos y concursos) • Apoyo a Centros de Investigación (Becas de investigación médica y en las Ciencias de la Vida, premios de investigación) • Sociedades estratégicas (con gobiernos, ONG's, instituciones académicas, asociaciones de enfermos, *etc.*) • Donativos (medicamentos, equipamientos médicos, alimentos, juguetes, material escolar)
Empleados	• Inversión en la cultura de la empresa • Preocupación por los empleados y familias • Flexibilidad de horarios

	• Equilibrio entre la vida profesional y personal • Formaciones técnicas/científicas – código de conducta, política de ciudadanía empresarial, líneas de orientación • Programas de reclutamiento, entrenamiento, información y monitorización; • Programas de desarrollo y formación de competencias comportamentales y profesionales, de liderazgo y gestión • Realización de actividades culturales y deportivas con los empleados • Beneficios e incentivos además de lo ordenado (premios de mérito, PAR, Acciones, seguros de salud, descuentos en jardines de infancia, colegios, gimnasios, cestas de Navidad, *etc.*)
I &D e Innovación	• Desarrollo de soluciones terapéuticas competitivas y sostenibles, tratamiento y curas para varias enfermedades de la comunidad (HIV, Cáncer, enfermedades infecciosas, cardiovasculares, tuberculosis, etc.) y otras (esclerosis múltiple, malaria, ebola, *etc*.), incluyendo enfermedades raras

Fuente: Elaboración propia, a partir de una compilación de información disponible en los *websites* de las empresas del sector farmacéutico portugués

Para obtener una mejor comprensión del uso "estratégico" de la RSE que las empresas del sector farmacéutico realizan, se efectuó una investigación en las *websites* de las empresas del sector, recurriendo al *ranking* del "Top 50 de la IF"[35], como criterio principal para el análisis, explorando *links* referidos y documentos disponibles para *download* (*reports* anuales, *reports* de RSE, *etc.*). En los últimos años, varios estudios subrayan la importancia de la utilización de *internet* como una herramienta de comunicación en esta industria (Berthon *et al*., 1998; Deeter-Schmelz y Kennedy, 2002; *cit in*. Bruyaka *et al.*, 2013).

De las cerca de 100 empresas portuguesas, las 50 empresas analizadas permiten caracterizar al sector farmacéutico, ya que de este *ranking* forman parte las grandes multinacionales, algunas empresas nacionales y algunas empresas de genéricos.

El análisis efectuado permitió detectar muchas semejanzas entre las **grandes empresas**

[35] Presentado en el *website* RCM Pharma por los últimos datos IMS, de diciembre de 2014 VarM1 vs M2€.

multinacionales (visiblemente siguiendo directrices de la casa madre), en su forma de comunicar, en los datos presentados en su *website*, en la referencia a los premios obtenidos (a nivel nacional e internacional), en la referencia "común" de la búsqueda de una conducta socialmente responsable, donde la ética y la transparencia están presentes y en el compromiso con sus empleados y socios (otros *stakeholders*) con la comunidad, protección ambiental e I&D. En algunos casos, se hace referencia a los reportes anuales según la metodología GRI, Código de Conducta de la empresa u otros documentos públicos, pero de una forma general, los *websites* portugueses comunican menos las prácticas de RSE realizadas que los internacionales. Las prácticas comunicadas más comunes son las relativas a la responsabilidad ambiental, seguidas de las realizadas con los empleados y con la comunidad.

En lo que respecta a las **empresas portuguesas**, se verifica una falta de uniformidad en el mensaje comunicado en las *websites*. En el caso del Laboratorio Bial, hablamos de una organización nacional que se encuentra en 3er lugar en el Top 50 portugués (Fuente IMS, diciembre 2014); en el 9º lugar (por grado de compromiso, en el sector farmacéutico portugués = 68,26 %) de las "*100 mejores empresas para trabajar 2015*" de la revista EXAME (febrero, 2015); que fue la primera empresa en el área de la salud en Portugal que obtuvo la certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambiente; portadora del Código de Ética y de Conducta; miembro del *Global Compact*; del BCSD; además de signataria del "*Caring for Climate*". En su *website* se hace referencia a sus políticas de RH; calidad y protección ambiental; Mecenazgo (a través de la Fundación Bial), realizado a través de financiamientos a trabajos de investigación médica y becas de investigación; sociedades y donativos (a Universidades y Centros de Investigación); implicación con la comunidad local (escuelas, Cámaras Municipales, etc.); apoyo a causas humanitarias y apuesta en nuevas soluciones terapéuticas, donde la empresa invierte más del 20% en I&D. Esta empresa es una organización socialmente responsable y lo comunica eficazmente.

En el caso de los Laboratorios Edol, en el 12º lugar (por grado de compromiso en el sector farmacéutico portugués = 66,62 %) de las "*100 mejores empresas para trabajar 2015*" de la revista EXAME (febrero, 2015), una empresa nacional que no aparece en el Top 50

portugués, pero que declara promover sociedades y protocolos, un gran apoyo al deporte, patrocinios de eventos deportivos y organización de juegos entre los empleados, no hay referencia a sus prácticas en el área de la RSE y sostenibilidad, por lo que no es posible evaluar si la comunicación no se hace a propósito, o si hay falta de transparencia sobre el tema dentro del sector farmacéutico portugués y con las empresas portuguesas en particular.

En lo que respecta a las **empresas de genéricos**, la primera empresa del Top 50 portugués aparece en el 10º lugar (Generis Portugal), pero en la visita al *website*, se verifica que no existe la mínima referencia al tema de la RSE, o a prácticas realizadas por la organización. Las empresas de genéricos analizadas del mercado farmacéutico portugués (Ratiopharm, Sandoz, Mylan, Tolife, Krka, Farmoz, Teva, Ciclum farma, Mepha, Bluepharma, Labesfal), o no hacen referencia al tema de la RSE en Portugal, o la información solamente se refiere a algunas prácticas a nivel internacional (en el caso de las multinacionales).

De las empresas presentes en Portugal, se destacan aún dos organizaciones:

1. El Laboratorio Jaba Recordati (18º lugar del Top 50), con el premio de "*Empresa de excelencia para trabajar en Portugal*" (1er lugar en el sector de la salud y farmacéuticas 2014), que presenta información más pormenorizada en su *website* (de sociedades, programas, sesiones de información y sensibilización a la población, donativos, voluntariado, *etc*.), de las acciones realizadas en Portugal y donde se comprueba la intención clara de comunicarlo a todos los *stakeholders*;

2. El Laboratorio Astellas, que a pesar de no estar en el Top 50 portugués, forma parte de la lista de 37 empresas premiadas con "*The Corporate Reputation of Pharma in 2014*", 1er lugar en el "*Great Place to Work 2015*" del sector farmacéutico portugués y de la "*Responsabilidad Social y de Sostenibilidad 2015*" y 5º en el grupo de las empresas con menos de 100 empleados. Esta empresa, además de la apuesta en una postura socialmente responsable, presenta un fuerte compromiso por parte de sus empleados en los cinco pilares de la organización: empleados, sociedad, ambiente, *compliance* y economía.

Del análisis realizado, se puede concluir que aún queda mucho que hacer por la RSE en el sector farmacéutico portugués. A pesar de que las grandes empresas tienen prácticas ya instituidas y bien estructuradas, no siempre las comunican de forma clara y transparente. Por otro lado, las empresas más pequeñas parecen tener alguna dificultad en abordar el tema ante sus *stakeholders*, demostrando lagunas en la comunicación de sus actividades, o por la sencilla opción de no hacerlo, demuestran que no valorizan temas como la RSE y la sostenibilidad, pareciendo que están enfocadas en su función comercial.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III. Metodología de investigación

Frente a los objetivos de investigación presentados en el capítulo I, sección 3, el presente capítulo realiza una descripción de un conjunto de métodos y procedimientos de investigación, considerados adecuados y necesarios para esta tesis doctoral.

El segundo punto de este capítulo presenta y justifica el diseño de la investigación (la secuencia de los métodos y técnicas adoptadas para aplicar el estudio), la presentación del modelo conceptual, pregunta de la investigación y preguntas específicas, caracterización del universo y de la muestra. Justificando la triangulación como opción metodológica, se avanza para la descripción del abordaje cuantitativo (con la presentación de los constructos, las escalas, las variables y las preguntas que componen el cuestionario utilizado); y del abordaje cualitativo de la investigación (presentando las proposiciones, guion para las entrevistas, pre-test, entrevistas y procedimiento de recogida de datos para su posterior análisis).

1 Métodos de investigación

Aunque algunos autores utilizan de forma indiscriminada los términos “metodología” y “método”, Collis y Hussey (2005) establecen una distinción entre los dos términos: por metodología comprenden la manera total de tratar el proceso de investigación (desde la base teórica y hasta la recogida de datos); el método está relacionado con la manera como se realizará la recogida y el análisis de los datos de la investigación. El método científico es un instrumento para el sondeo de la realidad, formado por un conjunto de procedimientos, a través de los cuales se formulan los problemas científicos y se examinan las hipótesis científicas - método hipotético (Barañano, 2008); de esta forma, el método científico es una orientación que facilita al investigador el planeamiento de su investigación, la formulación de hipótesis, la realización de experiencias y la interpretación de sus resultados – método deductivo (Barañano, 2008).

Collis y Hussey (2005) atribuyen el término “paradigma” al proceso que orienta cómo se debe realizar la investigación, en el cual se incluye un grupo de teorías aceptadas, métodos y formas de definir datos y cuya selección tiene implicaciones directas sobre la metodología. Estos autores refieren dos paradigmas fundamentales llamados positivista,

fenomenológico, con diferentes características y orientaciones para el investigador:

Cuadro 15: Características de los dos paradigmas.

Paradigma positivista	Paradigma fenomenológico
Tiende a producir datos cuantitativos	Tiende a producir datos cualitativos
Usa muestras grandes	Usa muestras pequeñas
Se interesa por test de hipótesis	Se interesa por la generación de teorías
Los datos son altamente específicos y precisos	Los datos están llenos de significados y subjetivos
La localización es artificial	La localización es natural
La confiabilidad es alta	La confiabilidad es baja
La validez es baja	La validez es alta
Generaliza de la muestra para la población	Generaliza de un escenario para otro

Fuente: Collis y Hussey (2005).

Collis y Hussey (2005) relacionan esos paradigmas positivista y fenomenológico a los términos "cuantitativo" y "cualitativo", respectivamente. Esos autores, admiten una flexibilidad que permite que un paradigma positivista pueda producir datos cuantitativos y *vice-versa*, afirmando que el uso de diferentes métodos y técnicas de investigación en el mismo estudio se conoce como triangulación (Collis y Hussey, 2005).

1.1 Métodos cuantitativos

Según Hill y Hill (2000), en un modelo cuantitativo, el investigador parte de un conocimiento teórico sobre un determinado tema o de resultados empíricos anteriores, antecediendo la teoría al objeto de investigación. Las hipótesis derivan de esta teoría y se formulan con la mayor independencia posible en relación a los casos concretos a estudiar. Las hipótesis son operacionalizadas y testadas frente a nuevas condiciones empíricas; se predefinen los instrumentos de recogida y se pretende construir una muestra que sea representativa de la población. Los fenómenos observados se clasifican en términos de frecuencia y distribución. Posteriormente a la realización del análisis de los datos, se

regresa a las hipótesis, que son corroboradas o rechazadas.

Una encuesta puede adoptar diversas formas, desde una investigación para recoger datos objetivos sobre un problema concreto, hasta la descripción de la opinión de una población sobre un determinado asunto; es una técnica de investigación cuantitativa y cualitativa, que permite recoger información necesaria para la realización de cualquier investigación (Hill y Hill, 2000).

Antes de elaborar un cuestionario, se deben analizar las hipótesis y decidir no solo las preguntas que se van a utilizar para medir las variables, sino también el tipo de respuesta adecuado a cada pregunta y el tipo de escala de medida (Hill y Hill, 2000).

El investigador tiene la posibilidad de usar diferentes tipos de preguntas (generales o específicas, abiertas o cerradas); Hill y Hill (2000), son de la opinión de que no es necesario usar más de siete respuestas alternativas; en la mayoría de los casos, cinco son suficientes, sobre todo en el caso de preguntas que soliciten actitudes, opiniones, gustos o grados de satisfacción.

Después de terminado el trabajo de campo, los datos recogidos a través de la divulgación del cuestionario se introducen en el programa informático *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versión 22), para proceder al tratamiento y análisis de datos en la vertiente cuantitativa. Se introdujeron todos los datos de la información obtenida en los cuestionarios; se crearon diferentes variables (*labels*); se codificaron los valores posibles para cada variable (*values*); se buscaron respuestas no válidas (*missings*); se realizó el análisis de validez de los constructos y de los respetivos factores (análisis factorial exploratorio) y un análisis y cruzamiento de variables.

Dada la escasez de trabajos en Portugal que hasta el momento pretendieron validar las escalas utilizadas en el área de la RSE y del CO, el investigador decidió recurrir a un Análisis de Modelos de Ecuaciones Estructurales (AMOS, versión 21), que es una "*técnica de modelación generalizada, utilizada para testar la validez de modelos teóricos que definen relaciones causales, hipotéticas, entre variables*" (Marôco, 2014, p.3), que según Hair *et al.* (1998), provee un método directo para tratar con múltiples relaciones simultáneamente con eficiencia estadística; permite evaluar las relaciones en un ámbito

general; y provee una transición del análisis exploratorio hacia el análisis confirmatorio.

El análisis factorial es la base de todos los análisis, explicando las covarianzas o correlaciones existentes entre muchas variables observadas, a través de una relación de pocas variables latentes subyacentes. De esta forma, se puede considerar una técnica de reducción (Santos, 2002). Existen dos tipos de análisis factorial:

1. El Análisis Factorial Exploratorio (AFE), el más común, que no exige una especificación adelantada de un modelo que relacione variables latentes con variables observadas; donde el investigador identifica variables o factores, que explican correlaciones dentro de un conjunto de variables; es un procedimiento de reducción de la dimensión de los datos originales, que intenta identificar un pequeño número de factores que explican la mayor parte de la variación observada de un número grande de variables (Lemke, 2005);

2. El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), donde un modelo es previamente construido, el número de variables latentes es definido antes del análisis y es necesaria la identificación de los parámetros; algunos efectos directos de las variables latentes en las variables observadas son definidos como cero y se pueden correlacionar errores de medida, la covarianza de las variables y estimar o definir cualquier valor (Santos, 2002). Este análisis se realiza para testar el ajuste de un modelo a las muestras de datos, permitiendo su operacionalización, además de ser útil en la validación de escalas de medida de constructos específicos (Hair *et al*., 1998).

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales o, en inglés, *Structural Equation Modeling* (de donde resulta el acrónimo SEM), se comenzaron a utilizar a finales de los años 70 y años 80 del siglo pasado, por ejemplo, con el trabajo de Bentler (1980) y con la utilización de *software* estadístico con el LISREL (Steenkamp y Trijp, 1991). La publicación de Bagozzi (1980) se refiere como una de las aplicaciones iniciales de SEM en el área del marketing, especialmente en el estudio del comportamiento del consumidor.

Los SEM integran varios procedimientos relacionados (Kline, 1998), que utilizan modelos de relaciones lineales entre variables, ya sean realmente medidas o latentes (a veces llamadas de constructos). En los SEM, las relaciones entre variables son

previamente determinadas a partir de las hipótesis de investigación, y él es modelo una técnica de análisis confirmatorio. La adecuada utilización de SEM requiere muestras de gran dimensión, utilizándose normalmente la regla empírica de que la dimensión de la muestra debe ser de 5 a 10 veces superior al número de parámetros estimados (Bentler y Chou, 1987).

Para el desarrollo de SEM basados en relaciones teóricas entre variables, es necesario, de acuerdo con Hair *et al.* (1998):

i) construir un modelo basado en la teoría y un diagrama que ilustre las relaciones de causa-efecto entre variables o entre constructos, en la que la relación causal directa está representada por una flecha recta y una correlación por una flecha curva;

ii) construir los modelos de Medida y Estructural, donde el primero sirve para verificar si los ítems son relevantes, significativos, así como consistentes, para medir los constructos, permitiendo concluir sobre la validez de cada constructo y el segundo para verificar las hipótesis de investigación. Es necesario definir si el modelo es formativo (relación de causalidad de los indicadores para el constructo) o reflectante (la relación de causalidad va del constructo a los indicadores: alteraciones en el constructo provocan alteraciones en los ítems). Es importante introducir una nota sobre la opción por modelos formativos o reflectantes, siendo normalmente utilizados los modelos reflectantes, ya que los constructos (variables latentes) se consideran el concepto en estudio, que determinan la variación observada en los ítems medidos. De esta forma, la utilización de modelos formativos es a veces criticada: Edwards (2010, p.373) refiere que "*la medición formativa se basa en concepciones (de constructos, medidas y causalidad) difíciles de defender y que los objetivos de medidas formativas se pueden alcanzar utilizando modelos alternativos con medidas reflectantes*". Además, los modelos formativos muchas veces no permiten alcanzar una solución (Treiblmaier *et al*., 2010).

iii) definición del método de estimación utilizado para los cálculos que se realizan para el análisis del patrón de relaciones entre respuestas en vez de las respuestas individuales (Hair *et al*., 1998), utilizando la matriz de covariancia, y el método de cálculo más utilizado es el de la máxima verosimilitud (*Maximum Likelihood* - ML), que origina

parámetros robustos cuando no se viola el presupuesto de normalidad de los datos. En caso de violación de este presupuesto, se pueden utilizar otros métodos como el de los Mínimos Cuadrados (Gujarati, 2000) o el *Elliptical Reweighted Least Squares* (ERLS).

iv) determinación de la calidad de ajuste del SEM, pudiendo utilizar tres tipos de medidas: las absolutas, que miden la calidad de previsión de la matriz de covariancia por el SEM; las incrementales, que comparan el modelo con un modelo nulo a través del cálculo de la estadística del chi-cuadrado (Hair *et al*., 1998, p. 657); y las de parsimonia, que analizan el ajuste del SEM en función de las estimativas realizadas para sus coeficientes.

v) verificar si los resultados comprueban el modelo teórico propuesto, así como las hipótesis subyacentes en el mismo.

1.1.1 Procedimientos estadísticos basados en el análisis factorial exploratorio

Los procedimientos estadísticos realizados, basados en el análisis factorial exploratorio (AFE) de la consistencia interna de los factores de RSE y CO, pretenden, en esta segunda fase, a través del método de estimación de la máxima verosimilitud, realizar un análisis factorial confirmatorio (AFC) de las escalas usadas en la investigación previa para:

1. Testar (o validar) empíricamente un modelo que operacionaliza la teoría y que proporciona la representación de las relaciones que se pretenden analizar, a través de un diagrama de caminos, o de un conjunto de ecuaciones estructurales, haciendo una estimativa de los mismos;

2. Evaluar, medir la calidad de su ajuste y validarlo, testando si el mismo es consistente con los datos observados;

La validación del modelo se efectua fundamentalmente por la AFC. El ajuste del modelo estructural se realiza fundamentalmente por el análisis de caminos, con variables latentes.

En síntesis, el procedimiento realizado consistió en: a) análisis de la consistencia interna de las escalas correspondientes a cada uno de los factores de RSE y CO; b) análisis de la uni-dimensionalidad de las escalas; c) constitución del modelo inicial de medida (donde todas las variables están relacionadas); d) ajuste del modelo de medida; constitución del modelo de 2º orden y ajuste del mismo. Este procedimiento se presenta detalladamente

en las siguientes secciones.

En la AFC, se tuvieron en cuenta los siguientes índices de calidad de ajuste (según Marôco, 2014):

Cuadro 16: Índices de calidad de ajuste.

Índices	Valores de Referencia
Absolutos: **X^2/*gl*** ***CMIN/DF*** **GFI** (*Goodness of Fit Index*)	=1 ajuste perfecto; inferior a 2-3 bueno; < 5 aceptable; valores superiores a 5 - ajuste inaceptable; >0,95 muy bueno; 0,9 a 0,95 bueno; 0,8 a 0,9 sufrible; <0,8 ajuste malo;
Relativos: **CFI** (*Comparative Fit Index*)	>0,95 muy bueno; 0,9 a 0,95 bueno; 0,8 a 0,9 sufrible; <0,8 ajuste malo;
De discrepancia poblacional: **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Approximation*)	≤0,05 ajuste muy bueno; 0,05 a 0,10 aceptable; >0,10 inaceptable;

Fuente: Marôco, 2014

La justificación de los índices de ajuste utilizados se hace con base en los autores referidos seguidamente. Kline (1998: 130), sugiere test que incluyen el RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), CFI (*Comparative Fit Index*), y el chi-cuadrado del modelo, sus grados de libertad y el valor de prueba. Thompson (2000: 270-71) recomienda el CFI y la RMSEA como los más utilizados para la evaluación del ajuste de los modelos. Hooper *et al*. (2008), sugieren la utilización del chi-cuadrado del modelo, sus grados de libertad y el valor de prueba, RMSEA y CFI. Esta selección se basa en la revisión de la literatura y en el hecho de que estos índices son menos sensibles a la dimensión de la muestra, mala especificación del modelo y estimativas de los parámetros.

1.2 Métodos cualitativos

Entrevistas

Si un estudio cuantitativo es útil para sistematizar información recogida a través de un cuestionario, un análisis cualitativo es apropiado para un estudio con naturaleza exploratoria, permitiendo una recogida de información para discusión de las interpretaciones del tema por parte de los encuestados, ofreciendo al investigador nuevos datos y conocimiento sobre los constructos analizados (Miles y Huberman, 1994).

Según Easterby-Smith *et al.* (2002), las entrevistas se consideran el método cualitativo más importante para la obtención de acciones, reacciones, preferencias, percepciones y necesidades de los encuestados. Según Fontana y Frey (1994), permiten recoger respuestas a partir de la experiencia subjetiva de una fuente seleccionada que, supuestamente, presenta informaciones que interesa conocer e investigar. Los datos recogidos posibilitan identificar problemas, patrones, detalles, juicios de valor e interpretaciones, caracterizando la riqueza de un tema y explicando fenómenos de amplitud limitada (Demo, 2001).

Según Malhotra (2004), las entrevistas profundas permiten obtener conocimiento y comprensión y se pueden emplear con eficacia en situaciones y problemas especiales como: en la discusión de tópicos confidenciales, sensibles o embarazosos; entrevistas con profesionales; y en la comprensión detallada de comportamientos complejos. En una entrevista semiestructurada se interroga a las personas por medio de una serie de preguntas ya estructuradas, por medio de un guion preestablecido que permite mayor flexibilidad y posibilidad de adecuación al contexto del entrevistado (Gil, 2008).

Gil (2008), afirma que existen cuatro tipos diferentes de entrevistas, en lo que respecta a la clasificación o nivel de entrevista, que van de menos estructuradas a más estructuradas: la informal, la focalizada, por pautas y la estructurada. Según Gil (2008), se recomienda la entrevista informal en estudios exploratorios que intentan abordar realidades poco conocidas por el investigador, u ofrecer una visión que se acerque al problema investigado. Se realizan muchas veces entrevistas con encuestados-clave (panel de expertos), que pueden ser especialistas en el tema en estudio o personalidades destacadas.

Hussey y Hussey (1997) afirman que en un abordaje fenomenológico se deben utilizar técnicas de entrevista no estructurada o semiestructurada. A pesar de que son más demoradas (en la recogida y análisis de datos), con la posibilidad de problemas en la grabación de las preguntas y respuestas y en el control de la amplitud de los tópicos abordados, así como en el posterior análisis de los datos obtenidos, permiten un mayor grado de confianza en las respuestas cuando se comparan con los cuestionarios. Hussey y Hussey (1997) aconsejan la utilización de preguntas abiertas y, si es necesario, sondear con el objetivo de explotar las respuestas con más profundidad. Las entrevistas semiestructuradas deberán tener un guion de preguntas pre-elaborado, que se deberá seguir, pero de una forma flexible, de mente abierta, sin "ideas preconcebidas", permitiendo al investigador eliminar o adicionar preguntas diferentes durante las entrevistas. La ventaja de las entrevistas semiestructuradas es permitir la combinación de preguntas teóricas (apoyadas por la revisión bibliográfica), con un abordaje abierto en la entrevista, permitiendo al entrevistado hablar libremente sobre los temas investigados, significados y asuntos relevantes para la investigación.

Según Scheuch (1973), de los tres tipos o modelos de entrevistas existentes (permisivo, neutro e fuerte), el modelo más adecuado para esta investigación es el modelo neutro, donde se trata de que la entrevista fluya de forma equilibrada y de que el entrevistador transmita algunos estímulos que permiten al entrevistado obtener informaciones, percepciones y opiniones relevantes.

Pre-test

Gil (2008), aconseja que después de la elaboración del cuestionario, éste pase por una prueba denominada pre-test, que permite detectar algún fallo en la redacción del cuestionario y su eventual corrección. El principal objetivo es asegurar que el instrumento de recogida de datos reúna todas las características para el desarrollo de la investigación, de forma a dar respuesta al objetivo general y específicos de la investigación (Aaker *et al*., 2004).

La utilización del pre-test permite al investigador "entrenar" una cierta flexibilidad en cuanto a las preguntas que se hacen y en cuanto al orden de las mismas, contribuyendo a

que, tanto el entrevistado como el investigador se sientan cómodos en relación a la situación, permitiendo a los primeros expresar mejor sus percepciones sobre el asunto investigado.

Análisis de contenido

El análisis de contenido es una técnica muy utilizada en estudios que tienen como objetivo la evaluación de la cantidad y calidad de la información ofrecida por las empresas (Krippendorff, 1990; López-Aranguren, 2008). Esta metodología se revela como la más utilizada en el ámbito de la investigación sobre los informes sociales corporativos (Gray *et al*., 1996), tema donde se enmarca la presente investigación.

De acuerdo con Wolf (1991), la realización de un análisis de contenido puede proporcionar al investigador varias ventajas:

- Permite al investigador trabajar directamente en el núcleo de comportamiento de comunicación humano y organizacional (Weber, 1985);
- Puede facilitar a los investigadores con diferentes opiniones teóricas y metodológicas un trabajo en conjunto, pues este método permite la convergencia de perspectivas teóricas y empíricas;
- Facilita el cruzamiento de herramientas estadísticas y el lenguaje natural, pues en consecuencia de los resultados de investigación, tiene que ponderarse no solo la validación y el nivel de comprensión de los investigadores, sino del público en general.

Una de las características de este tipo de análisis es la inferencia (interpretación controlada), que permite conocer lo que se “esconde” en las palabras y buscar otras realidades en los mensajes obtenidos. Por tanto, el análisis de contenido es de extrema importancia en la obtención de una gran cantidad de informaciones subjetivas o indirectas, que posibilitan un elevado número de nuevas informaciones. Para que el proceso sea productivo, el análisis de contenidos tendrá obligatoriamente que tener definidas unidades de análisis, que agrupa y organiza un conjunto de informaciones obtenidas y clasifica en temas autónomos, aunque relacionados, que permitan dar

respuesta a las preguntas definidas en la investigación. Estas unidades de análisis pueden incluir palabras, frases, parágrafos o textos, originados por la transcripción de las entrevistas (Bardin, 1991).

El análisis de los datos incluye la reducción de los datos, su exposición, preparación y verificación de las conclusiones (Miles y Huberman, 1994). La información es clasificada a partir de un determinado criterio, estableciendo y organizando grupos de temas comunes, para ser analizados individualmente y profundamente. Esta estructuración, denominada categoría, es una unidad de análisis completa y única en sí misma. Las categorías creadas orientan la recogida y selección de los datos teóricamente más relevantes. El proceso de categorización garantiza la clasificación de elementos de un conjunto de informaciones, de acuerdo con ciertos criterios (Olabuenaga y Ispizúa, 1989).

El análisis de contenido puede ser cuantitativo y cualitativo. En la vertiente cuantitativa, se traza una frecuencia de características que se repiten en el contenido del texto. En la cualitativa, se considera la presencia o ausencia de una dada característica de contenido, o conjunto de características en un determinado fragmento del mensaje (Lima, 1993).

El análisis de contenido cuantitativo, de deducción frecuencial, consiste en enumerar la ocurrencia de una misma palabra que se repite con frecuencia, sin preocupación en relación al sentido contenido en el texto, ni en relación a la diferencia de sentido entre dos textos (Pêcheux, 1976). El análisis de contenido cualitativo, categorial, intenta encontrar una serie de significaciones que el investigador detecta por medio de indicadores que están vinculados con el mismo (Pêcheux, 1976) y se desmiembra el texto en unidades o categorías para proceder a reagrupamientos analógicos. Este tipo de análisis puede ser temático, construyendo las categorías según los temas emergen del texto. Para clasificar los elementos en categorías es necesario identificar lo que ellos poseen en común, permitiendo el agrupamiento (Bardin, 1977).

A técnica del análisis de contenido se descompone en tres grandes etapas:

1. Pre-análisis - Puede utilizar procedimientos como a lectura fluctuante (una primera lectura), la creación de hipótesis y objetivos y la elaboración de indicadores que fundamenten la interpretación;

2. Exploración del material – Los datos se codifican a partir de las unidades de registro;

3. Tratamiento de los resultados y su interpretación – Haciendo la categorización, que consiste en la clasificación de los elementos, según sus semejanzas y por diferenciación, con posterior reagrupamiento, en función de las características comunes (Bardin, 1977).

1.3 Métodos mixtos (triangulación)

Los métodos cuantitativos y cualitativos pueden combinarse de diferentes formas en una investigación. Incluso existiendo una preponderancia de lo cuantitativo sobre lo cualitativo, la investigación cualitativa es facilitadora de la cuantitativa, pero la cuantitativa también puede ser facilitadora de la cualitativa, o ambas presentan la misma importancia.

Denzin (1989) define cuatro tipos de "triangulación":

1. La triangulación de datos – recogida de datos de diferentes fuentes; el fenómeno puede ser estudiado en tiempos (diferencias temporales), espacios (diferentes locales) y con individuos diferentes;

2. La triangulación del investigador – recogida de datos independientes unos de los otros sobre el mismo fenómeno y posterior comparación; se compara la influencia de diferentes investigadores sobre problemas y resultados;

3. La triangulación teórica – uso de diferentes teorías para interpretar un conjunto de datos de un estudio, verificar su utilidad y capacidad;

4. La triangulación metodológica – Uso de varios métodos para estudiar un problema de investigación; puede ser intra-método (uso del mismo método en diferentes ocasiones) o inter-método *(*uso de diferentes métodos en relación al mismo objeto de estudio).

En la forma de combinación de dos o más métodos, estos pueden *"…"caminar" lado a lado (simultáneamente), o consecutivamente y su combinación se pueden realizar en un plano de investigación, o incluso en el análisis de datos y articulación de resultados"*

(Bryman, 1988: 130). En el primer caso el investigador utiliza metodologías cuantitativas y cuantitativas al mismo tiempo y analiza los datos de forma complementaria; en el segundo caso, el investigador utiliza inicialmente un método y en una fase posterior utiliza otro método. El investigador puede comenzar con un método cuantitativo y proseguir para un estudio cualitativo, o al revés. Cada uno de los métodos representa un mismo estatuto en la investigación, o puede manifestarse la predominancia de un sobre el otro. Lo más común es cuando el método cualitativo adquiere un papel secundario en la investigación y la representatividad de los resultados es frecuentemente usada como justificación para esta opción.

A nivel del análisis de datos, también se puede mencionar la *"…combinación de métodos, cuando se "transforman" datos cualitativos en cuantitativos y datos cuantitativos en cualitativos*[36] El análisis de contenido es, entonces, una de las formas de transformación de datos cualitativos (obtenidos por entrevista), en datos cuantitativos (analizados en términos de frecuencia[37]

A nivel de los resultados de la investigación, la "triangulación" surge como una forma de combinación metodológica, articulando los resultados cuantitativos y cualitativos. Esta articulación se puede verificar en el mismo proyecto o en proyectos diferentes, secuencialmente o simultáneamente (Flick, 2005a) y los resultados pueden ir en el sentido de una convergencia (mismas conclusiones), complementariedad (evidenciando diferentes aspectos del mismo problema), o contradicción (siendo en este caso, normalmente interpretados como fruto de errores metodológicos o desajuste de los conceptos teóricos utilizados) (Kelle y Erzberger, 2005)[38].

Este método permite mostrar diferentes perspectivas del fenómeno en estudio, como

[36] A pesar de que, como refiere Flick, *"…esta última transformación es más difícil (…). Los datos de los cuestionarios casi no permiten la revelación del contexto de cada respuesta, lo que solo se puede conseguir utilizando explícitamente métodos adicionales, como entrevistas complementarias a una parte de la muestra"* (Flick, 2005a *cit in*. Duarte, 2009:3).

[37] Fielding y Schreier (2001) llaman de "métodos híbridos" a esta forma de combinación, porque *"son abordajes que constituyen en sí una combinatoria de elementos cuantitativos y cualitativos"* (*cit in*. Duarte, 2009:9).

[38] *cit in*. Duarte, 2009, p.18.

señalan varios autores (Denzin, 1970 y 1989; Meyer, 1982; Almeida y Pinto, 1986; Morse, 1991; Brannen, 1992; Mason, 1994; Campbell, 1995; Cupchick, 2001; Kelle, 2001; Fielding y Schreier, 2001; Kelle y Erzberger, 2005; Cox y Hassard, 2005; Flick, 2005a[39]; Bruyaka *et al*., 2013; O´Riordan y Fairbrass, 2014).

2 Diseño y procedimientos de investigación

Esta sección describe el diseño de la investigación, considerando los métodos presentados en la sección anterior. También describen los procedimientos que se adoptaron para concretizar el estudio.

Tomando como base la clasificación de Collis y Hussey (2005) y teniendo en cuenta la forma como se definió la investigación, la recogida y análisis de los datos, se observa en el método la predominancia del paradigma positivista.

Con base en la clasificación de autores como Rodrigues (2007), Vargas (2001), Gil (2008) y Collis y Hussey (2005), se clasifica el tipo de investigación presentado en esta tesis doctoral como:

- En cuanto a su naturaleza, se puede considerar una investigación pura, dado el objetivo del trabajo es siempre el de generar nuevos conocimientos para el avance de la ciencia, pero en este caso, sin aplicación práctica prevista, pues no pretende resolver un problema específico, sino que se enfoca en el conocimiento en general;
- En cuanto a sus objetivos, se puede considerar como exploratoria y descriptiva:
    - Exploratoria, porque se pretende crear más familiaridad con el tema, aún poco explotado, con el objetivo de hacerlo explícito, planteando características inéditas o desarrollando hipótesis y proposiciones que conllevarán a investigaciones complementarias (Vargas, 2001; Gil, 2008);
    - Descriptiva, porque pretende la investigación empírica de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, especialmente cuando

[39] *cit in*. Duarte, 2009, p.22

sus límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos y lo que se pretende es, entonces, proporcionar una nueva visión sobre una realidad ya conocida (Yin, 2005);

- En cuanto al proceso (o forma de abordaje del problema), se enmarca como una investigación **cuantitativa** (paradigma positivista), pues es una "*metodología de investigación que enfatiza la descripción, la inducción, la teoría fundamentada y el estudio de las percepciones personales*" (Bogdan y Biklen, 1994, p.11). En este tipo de metodología, la fuente directa de datos es el ambiente natural; los datos se recogen, en su esencia, se describen y se analizan de forma inductiva; y se da esencial importancia al punto de vista de los participantes y se excluye, en la medida de lo posible, la influencia del investigador (Flick, 2005a);

- También se puede considerar una investigación **cualitativa** (paradigma fenomenológico), pues es una investigación que se interesa en la obtención de datos llenos de significados y subjetivos, cuya validez es alta (Collis y Hussey, 2005); Según Flick (2005a), más que probar teorías, lo que se pretende es descubrir nuevas teorías empíricamente enraizadas; la selección de los casos privilegia su importancia, al revés de su representatividad y su complejidad es aumentada por la inclusión del contexto; se encara el enlace del investigador con el campo y sus miembros como parte activa, en lugar de excluirla a toda costa, como variable;

- En cuanto a los procedimientos técnicos, es una investigación bibliográfica, elaborada a partir de material ya publicado, constituido principalmente por libros, artículos, *journals*, consulta de *websites*, *reports* (informes de sostenibilidad, por ejemplo) y otros documentos disponibles *online* de empresas del sector farmacéutico; y recogida de información, ya que implica la interrogación directa de las personas cuyo comportamiento se desea conocer (Lakatos y Marconi, 2002).

Cuadro 17: Caracterización de la investigación.

Finalidad	Pura (básica). Aplicada.
Naturaleza	Trabajo científico original.
Objetivos	Exploratoria. Descriptiva.
Procedimientos	Investigación de campo.
Objeto	Investigación bibliográfica.
Forma de Abordaje	Investigación Cuantitativa – a través de cuestionario estructurado Investigación Cualitativa – a través de entrevista semiestructurada profunda.

La Figura 15 ilustra el diseño aplicado a esta investigación. Se privilegió la dimensión tiempo en el diseño de investigación, para integrar los métodos cuantitativo y cualitativo que ocurren secuencialmente.

Figura 15: Diseño de la investigación para integración de métodos cuantitativos y cualitativos.

Cuantitativo ⇨ **Cualitativo**

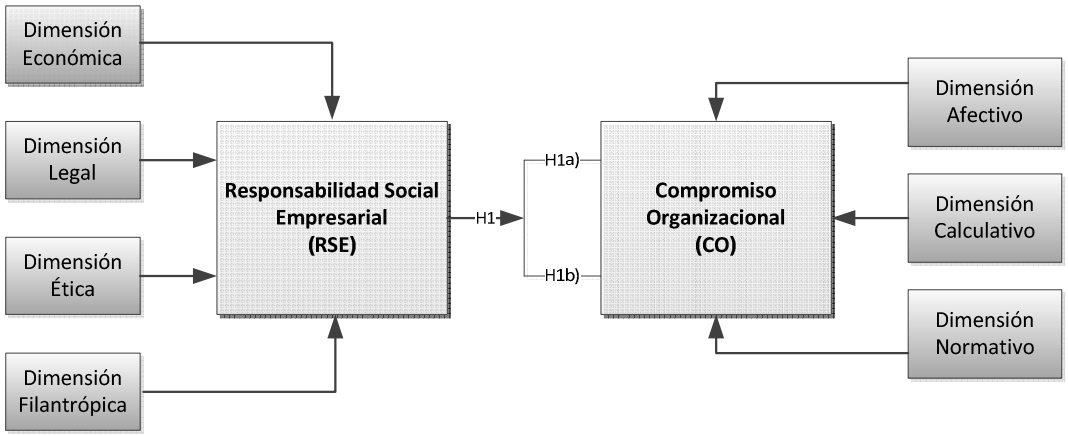
Fuente: Flick (2005a).

En el modelo aquí utilizado, el investigador comienza con un método cuantitativo y prosigue con un estudio cualitativo. Las dos fases son separadas. Cada uno de los métodos asume un papel importante en la investigación, pero en este caso, el papel predominante es el del método cuantitativo, teniendo el método cualitativo un *"… papel subsidiario, aunque importante en todo el proceso, por ejemplo, en el desarrollo y en el pilotaje (selección de preguntas y desarrollo de códigos para categorizar las respuestas) de instrumentos para la recogida de datos, pero también en la interpretación y en la clarificación de datos cuantitativos. La representatividad de los resultados (en términos estadísticos) es frecuentemente avanzada como justificación para el papel "accesorio" e ilustrativo de los datos cualitativos."* (Duarte, 2009, p.17).

Por el hecho de estar trabajando con una muestra y no con toda la población, cualesquiera que sean las conclusiones de los test, siempre están basadas en la llamada evidencia de muestreo, es decir, en lo que podemos inferir a partir de la muestra recogida.

En síntesis, de modo a estudiar el impacto de la RSE en el compromiso de los empleados del sector farmacéutico portugués, se propone el modelo conceptual que se puede observar en la figura 16:

Figura 16: Modelo conceptual.



2.1 Objetivos

El objetivo general de la investigación es comprender el impacto de las acciones de RSE en el compromiso de los empleados de la IF portuguesa. En este sentido, se presenta la siguiente pregunta de investigación:

Q: *¿Las acciones de RSE (de las dimensiones económica, legal, ética y filantrópica) son claramente identificables por los empleados de la IF portuguesa y cómo esta percepción afecta su CO (en las dimensiones afectiva, calculativa y normativa)?*

Para dar respuesta a la pregunta principal, la misma se descompone en las siguientes preguntas específicas:

P1: ¿Qué entienden los empleados por lo concepto de RSE y cual su relevancia?

P2: ¿Cuáles son las actividades de RSE más percibidas y valoradas?

P3: ¿Cuáles son las áreas de las políticas de RSE que los empleados tienen como prioridad?

P4: ¿Cuál es la opinión de los empleados en relación con las acciones de RSE adoptadas por la empresa?

P5: ¿Cómo evalúan los empleados la postura de la empresa en relación a la RSE dentro del sector?

P6: ¿Qué proyecciones hacen los empleados sobre el futuro de la RSE en las empresas de la industria farmacéutica?

P7: ¿Qué entienden los empleados por lo concepto de CO?

P8: ¿Qué tipo de vínculo une los empleados a la empresa?

P9: ¿Cuáles son los efectos de las políticas de RSE en lo CO de los empleados?

P10: ¿Qué hace aumentar el compromiso de los empleados con la empresa?

P11: ¿Cuál es la opinión de los empleados frente a adquisiciones y fusiones frecuentes?

2.2 Universo y muestra

De acuerdo con Malhotra (2001), la población es el conjunto de todos los elementos que comparten características comunes y comprenden el universo del estudio de investigación, mientras que la muestra es un subgrupo de los elementos de la población, seleccionado para la participación en ese estudio.

Considerando que el universo se revela intangible, por diferentes limitaciones (temporales y disponibilidad de los encuestados), esta investigación incide en una base de muestreo, compuesta por elementos relevantes que permiten dar respuesta a la pregunta central presentada por la investigación.

Los métodos para seleccionar una muestra se pueden agrupar en dos formas distintas: Métodos de muestreo casual o aleatorio (métodos probabilísticos) y métodos de muestreo

no casual o no aleatorio (métodos no probabilísticos).

Los primeros son preferibles cuando se pretende extrapolar los resultados con confianza para el universo a partir de la muestra y los segundos son normalmente utilizados cuando se pretende obtener resultados con mayor facilidad y rapidez (Hill y Hill, 2000). Según Carmo y Ferreira (1998), las muestras no probabilísticas se pueden seleccionar con base en criterios de selección intencional, con la finalidad de determinar unidades de población o universo que forman parte de la muestra. Entre las diversas técnicas de muestreo no probabilístico existentes (conveniencia, intencional, *"Snowball"*, secuencial y cuotas), para la concretización de este estudio, la población utilizada fue la estrechamente relacionada con el sector farmacéutico portugués.

La muestra en la vertiente cuantitativa se definió por conveniencia. Se recurrió al método de muestreo no casual, más concretamente a la muestra *"Snowball"* o *"Bola de Nieve"* (método no probabilístico utilizado cuando no hay datos concretos sobre la población que se analiza), porque en este caso el universo no se encuentra registrado y de ahí que sea imposible hacer recogida de información de la totalidad de los elementos que lo componen.[40] De esta forma, la muestra se va construyendo hasta alcanzar la dimensión pretendida, aunque no se conoce el grado exacto de representatividad, por tanto no se pueden inferir resultados para el conjunto de la población (Barañano, 2008). En este caso, la caracterización de la muestra solo es posible mediante el análisis de los datos recogidos en cuanto al género, edad, distrito de residencia, nivel de escolaridad, función y antigüedad en la empresa.

La muestra del vertiente cualitativo es generalmente pequeño (Malhotra, 2004). La técnica de muestreo adoptada es la no probabilística – muestra de juicio, pues es una forma de muestreo por conveniencia en la que se seleccionan los elementos de la población con base en el juicio del investigador, ya que los considera los más representativos de la población de interés, o los más adecuados para la investigación.

[40] Los últimos datos son de 2012, donde se verificaba la existencia de 8000 profesionales en la IF en Portugal – un 22% menos que entre 2008 y 2012), pero de la cual no existe una base de datos real (Datos de la EFPIA – Asociación Europea de la Industria Farmacéutica, 2012, *cit in.* APIFARMA, 2014.

Según, Bauer y Gaskell (2000), no existe un número ideal de entrevistas y la cantidad no es sinónimo de calidad. Los mismos autores afirman que la interpretación de la realidad posee versiones limitadas y cuando un grupo comparte el mismo universo simbólico (como es el caso), los discursos acaban por reproducirse y por adquirir la misma dinámica.

En el sentido de obtener información más relevante para la investigación, el análisis cualitativo se efectúa a través de 18 entrevistas profundas, semiestructuradas, a elementos de varias compañías del sector farmacéutico portugués (nacionales y multinacionales).

Cuadro 18: Ficha técnica de la investigación.

Ficha técnica de investigación	
Ámbito geográfico	Portugal
Universo	Empleados del sector farmacéutico portugués.
Tipo de muestra	Cuantitativa: No casual; *"Snowball"* (*"Bola de Nieve"*). Cualitativa: No casual; de juicio.
Método de recogida de información	Encuesta por cuestionario *online*. Entrevistas semiestructuradas, neutras, profundas.
Fechas del trabajo de campo y resultados obtenidos	Encuesta – 1º al 22 de mayo de 2013 – 218 respuestas Entrevistas – De 23 de junio al 31 de julio de 2015 – 18 entrevistas realizadas

2.3 Triangulación como opción metodológica

En esta tesis doctoral se optó por realizar un plan de investigación consecutivo o secuencial. En este caso, las etapas de la investigación ocurren en secuencia una de la otra y no simultáneamente, un método sigue al otro y así existe la posibilidad de planear la secuencia según la adecuación de los datos obtenidos con el método anterior para complementarlos (Morse, 1991).

En esta tesis doctoral, se inició con una recogida de datos primarios cuantitativos través un cuestionario a los empleados del sector farmacéutico portugués, que permitó la recogida de un volumen adecuado de datos en un corto espacio de tiempo y con costes reducidos (Hill y Hill, 2000). Esta técnica conduce a mediciones objetivas y a una cuantificación de resultados, que se destaca por la precisión y por evitar distorsiones (Godoy, 1995). El cuestionario se elaboró con base en la revisión de la literatura y en el

estudio exploratorio, donde se verificó la existencia de diversos estudios sobre la RSE y el CO y diferentes posibilidades de medición. Estos trabajos presentan, en su gran mayoría, una estrategia metodológica que prioriza el análisis de datos cuantitativos, con recurso a análisis estadísticos. Según Bastos (1993. pp. 52 a 54), la RSE y el CO se miden a través de escalas, generalmente del tipo *Likert*, con niveles elevados de confianza. En este trabajo se optó mayormente por las preguntas cerradas, pues éstas facilitan los análisis estadísticos (Hill y Hill, 2000) y evitan las ambigüedades en la interpretación y en la codificación de las respuestas, así como requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados.

Según Lopes (2010), se obtiene un refuerzo, contradicción y corrección de desvíos de algunos aspectos identificados en el análisis cuantitativo. Pero "… *lo que se pretende no es corroborar o rechazar resultados con el recurso a diferentes métodos, sino producir un retrato del fenómeno en estudio que sea más completo que el alcanzado por un solo método*" (Kelle, 2001)[41].

Se pretende comprender los fenómenos estudiados por medio de la perspectiva de sus propios participantes y sujetos, considerando que todos los datos de la realidad son importantes y necesitan ser analizados para comprender el contexto del fenómeno estudiado (Godoy, 1995).

De esta forma, mediante los resultados obtenidos por el análisis cuantitativo y después un análisis de la información contenida en los *websites* de varias compañías del sector farmacéutico, así como la lectura de publicaciones académicas y del sector (Hansen y Spitzeck, 2011; Bruyaka *et al.*, 2013; O´Riordan y Fairbrass, 2014), se formularon algunas proposiciones que permitieron avanzar en la investigación cualitativa, a través de la realización de entrevistas que permitieron clarificar preguntas o ejemplificar y agregar entendimientos, que eventualmente carecían de una especificación más detallada, cuando se obtuvieron los resultados cuantitativos provenientes del tratamiento de datos recogidos. El primer estudio complementa el segundo y, en conjunto, los dos ofrecen nuevos datos y perspectivas del impacto que las acciones de RSE pueden tener en el

[41] *cit in.* Duarte, 2009, p. 14.

compromiso de los empleados del sector farmacéutico, trayendo actualidad a este tema, especialmente en el escenario portugués.

Según Mattar (1999) y Malhotra (2001), la investigación cualitativa considera la realidad como un proceso de construcción permanente, donde el sujeto desempeña un papel activo y, en este caso, la realidad no está compuesta apenas por datos objetivos, sino que incluye la subjetividad del sujeto. Hussey y Hussey (1997) afirman que, así como las teorías, las metodologías no pueden ser verdaderas o falsas, sino más o menos útiles. También según estos autores, los métodos de recogida de datos cualitativos a veces son dispendiosos y demorados, pero cuando se aplican a la investigación en negocios, proporcionan una base más real para análisis e interpretación.

Este tipo de investigación ayuda a comprender cómo y por qué algo ocurre (Freeman y Cavusgil, 2007; *cit in*. Bruyaka, 2013). La vertiente cualitativa de esta investigación es elaborada según el ámbito del paradigma fenomenológico (Hussey y Hussey, 1997), produciendo datos cualitativos a partir de un análisis de muestras reducidas en el que hay una preocupación de generar teorías, a través de la recogida de datos ricos y subjetivos, en una localización natural y donde se verifica una baja confianza, pero donde se obtiene una validez elevada y se generaliza de una definición a otra.

Para operacionalizar este proceso, se recurre al método de "triangulación[42], a través del cual se defiende que la obtención de datos de diferentes fuentes y su análisis recurriendo a diferentes estrategias:

- Mejora la validez de los resultados y que una hipótesis testada con recurso a diferentes métodos, se puede considerar más válida que una hipótesis testada únicamente con el recurso a un solo método (Denzin, 1970);

- La triangulación *"…no se ciñe únicamente a la seriedad y a la validez, pero permite un retrato más completo y holístico del fenómeno en estudio"* (Cox y Hassard,

[42] Método defendido por varios autores cómo Kelle y Enzeberger, 2005; Kelle, 2001; Flick 2005a y b; Fielding y Schneier, 2001; Denzin, 1989; Cox y Hassard, 2005; Almeida y Pinto, 1986; Brannen, 1992; Cupchick, 2001 (*cit in*. Duarte, 2009:22).

2005, *cit in*. Duarte, 2009, p.14);

- Fielding y Schreier (2001, *cit in*. Duarte, 2009) afirman que *"la plusvalía de la triangulación consiste no en retirar conclusiones fidedignas y precisas, sino en permitir que los investigadores sean más críticos y hasta escépticos ante los datos recogidos"*;

- En la triangulación, la investigación cuantitativa identifica de forma precisa los procesos relevantes y la cualitativa, la base de su descripción (Cupchick, 2001, *cit in*. Duarte, 2009);

- Existe una visión convergente y no antagónica de paradigmas, a pesar de que comúnmente se aboga la imposibilidad de generalización, la misma existe en las dos concesiones, pero de forma diferente (Brannen, 2005)[43]

En esta tesis doctoral se está ante una "triangulación de datos" y "metodológica inter-métodos", pues si en el primer caso se verifica una recogida de datos realizada de diferentes fuentes, en diferentes tiempos (diferencias temporales) y con individuos diferentes; en el segundo caso, verificamos que el uso de diferentes métodos permite analizar un mismo objeto de estudio (Denzin, 1989).

2.4 Abordaje por métodos cuantitativos

Constructos, escalas y variables

La definición de las escalas tuvo como base la revisión de la literatura efectuada y los resultados obtenidos en investigaciones anteriores exploraran la naturaleza de la RSE y CO permitieron la medición de todos los componentes de los dos constructos de esta investigación y que mostraran una mayor coherencia en los resultados producidos.

[43] Es una generalización basada en la inferencia estadística para la población, versus una generalización para otros contextos, o una generalización teórica, en la que os resultados son extrapolados en relación a su aplicación teórica (Brannen, 2005).

El siguiente cuadro presenta los constructos y las escalas usadas para medir las variables definidas y el número de ítems que figuran en el cuestionario.

Cuadro 19: Constructos, variables, escalas y preguntas usadas en el cuestionario.

Constructos	Variables	Escalas	Preguntas
RSE	Dependiente (dimensión económica, legal, ética y filantrópica)	Maignan *et al*., 1999	7 Dimensión Económica 6 Dimensión Legal 5 Dimensión Ética 6 Dimensión Filantrópica
CO	Independiente (afectivo, calculativo y normativo); Sociodemográficas: Sexo, edad, nivel académico y antigőedad en la empresa	Meyer y Allen, 1997	6 Dimensión Afectiva 7 Dimensión Calculativa 6 Dimensión Normativa

Fuente: Elaboración propia.

Responsabilidad Social Empresarial

Se usó un instrumento basado en el cuestionario de Maignan *et al*. (1999) para medición de las dimensiones de RSE. Este instrumento se mantiene como uno de los más utilizados para operacionalizar el modelo de RSE inicialmente propuesto por Carroll (en 1979) en las cuatro dimensiones - Económica, Legal, Ética y Filantrópica se aplicó posteriormente en otros estudios como los de Pinto e Lara (2004), Lindgreen *et al.* (2007) e Faria e Leal (2009).

La versión original de los autores (Maignan *et al*., 1999) consiste en un cuestionario de

29 ítems, con frases indicativas de las cuatro dimensiones de RSE (siete de la Económica; siete de la Legal; siete de la Ética; y ocho de la Filantrópica).

En la presente tesis se utilizaron 24 preguntas, direccionadas para las cuatro dimensiones referidas anteriormente. El cuestionario (Cuadro 20) fue adaptado fundamentalmente de los conceptos de RSE a la realidad portuguesa.

Cuadro 20: Relación de las preguntas con las cuatro dimensiones de RSE.

Dimensiones	Preguntas
Económica	La empresa: - Tiene procedimientos específicos para responder a cualquier reclamación de los clientes - Mejora continuamente la calidad de sus productos/servicios - Usa la satisfacción de los clientes como indicador de desempeño del negocio - Tiene su lucro maximizado con éxito - Se esfuerza por reducir sus costos operacionales - Monitoriza criteriosamente la productividad de sus empleados - La gestión de tope define medidas a largo plazo
Legal	En la empresa: - Todos los productos comercializados están en conformidad con las normas legales y reglamentarias - Las obligaciones contractuales siempre se cumplen - Los gestores intentan siempre cumplir la ley - Se intenta cumplir la legislación que regula la contratación de empleados y sus beneficios - Incentivamos la diversidad de nuestros empleados (edad, género o raza) - Las políticas existentes impiden la discriminación entre empleados en lo que respecta a salarios y promociones
Ética	La empresa: - Tiene un código de conducta conocido por todos los empleados - Es reconocida como una organización de confianza - Orienta a sus empleados a seguir patrones éticos en el tratamiento con todos sus socios comerciales - Posee un procedimiento interno confidencial para situaciones de conducta impropia en el trabajo (tales como robo o asedio sexual) - Orienta a los empleados a su obligación de ofrecer información completa y precisa a todos sus clientes
Filantrópica	La empresa: - Incentiva a los empleados a adquirir formación suplementaria - Incentiva a los empleados a participar en acciones cívicas de apoyo a la

	comunidad - Tiene políticas de flexibilidad que permiten a los empleados una buena coordinación entre trabajo y vida personal - Contribuye a obras de beneficencia, haciendo donaciones a la comunidad - Tiene un programa de acciones, de forma a reducir el consumo de energía y el desperdicio de materiales - Estimula el desarrollo de sociedades con organizaciones locales y escuelas

Fuente: Elaboración propia

En las investigaciones de RSE, las escalas más utilizadas han sido las de *Likert* de 7 puntos y de 5 puntos. Según Hill y Hill (2000), no es aconsejable usar más de siete respuestas alternativas (cinco son muchas veces suficientes), especialmente si fueran utilizadas preguntas que soliciten actitudes, opiniones, gustos o grados de satisfacción.

En esta tesis doctoral se utiliza la escala de *Likert* de 5 puntos (1 – discrepo totalmente a 5 – concuerdo totalmente), basada en el trabajo de Maignan *et al.* (1999)

Compromiso Organizacional

Una de las escalas más utilizadas para medir el grado de CO de Meyer y Allen (1997) es un instrumento basado en el "Modelo de los Tres Componentes" de Meyer y Allen (1991), que asume el CO como un concepto multidimensional. Los autores proponen a utilización de tres escalas que permiten medir los componentes afectivo, calculativo y normativo del compromiso.

En esta tesis doctoral se usó la versión portuguesa de este instrumento, validada para el contexto portugués por Nascimento *et al.* (2008) que evalúa el CO en sus tres dimensiones - Afectiva, Calculativa y Normativa.

La versión original de los autores (Meyer y Allen, 1991) consiste en un cuestionario de 19 ítems, con frases indicativas de las tres dimensiones de CO (seis de la Afectiva, donde tres de ellas surgen invertidas; siete de la Calculativa; y seis de la Normativa, invirtiendo una de ellas).

En esta tesis doctoral se utilizaron las 19 preguntas, direccionadas a las tres dimensiones referidas anteriormente. El cuestionario tuvo ligeras alteraciones, especialmente en la

adaptación de los conceptos de RSE a la realidad portuguesa.

Cuadro 21: Relación de las preguntas con las tres dimensiones de CO.

Dimensiones	Preguntas
Afectiva	- No me siento "emocionalmente vinculado" a esta empresa (R) - Esta empresa tiene un gran significado para mí - No me siento "formando parte de la familia" en esta empresa (R) - En realidad, siento los problemas de esta empresa como si fuesen míos Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa - No me siento como formando parte de esta empresa (R)
Calculativa	- Creo que hay muy pocas alternativas para poder pensar en salir de esta empresa - Materialmente sería muy perjudicial para mí, en este momento, salir de esta empresa, aunque pudiese hacerlo - Una de las principales razones para continuar trabajando para esta empresa es que la salida requeriría un considerable sacrificio personal, porque otra empresa podría no cubrir la totalidad de beneficios que tengo aquí - En este momento, mantenerme en esta empresa es una cuestión tanto de necesidad material como de deseo personal - Una de las consecuencias negativas para mí si saliese de esta empresa resulta de la escasez de alternativas de empleo que tendría disponibles - Una buena parte de mi vida se afectaría si decidiese querer salir de esta empresa en este momento - Como ya di tanto a esta empresa, no considero actualmente la posibilidad de trabajar en otra
Normativa	- Yo no dejaría esta empresa en este momento, porque siento que tengo una obligación personal para con las personas que trabajan aquí - Siento que no tengo ningún deber moral de permanecer en la empresa donde estoy actualmente (R) - Aunque fuese una ventaja para mí, siento que no sería correcto dejar esta empresa en este momento - Me sentiría culpable si dejase esta empresa ahora - Esta empresa merece mi lealtad - Siento que tengo un gran deber para con esta empresa

Fuente: Elaboración propia

En los estudios del CO, una de las escalas más utilizadas ha sido la de Likert de 7 puntos. En el presente trabajo se utilizará el mismo tipo de escala (de 1 – discrepo totalmente a 7

– concuerdo totalmente).

Cuestionario

De acuerdo con los objetivos de investigación, el cuestionario incluyó las variables en estudio, cuya versión integral se encuentra en el anexo A, estructurado de la siguiente forma:

- Parte I - Elaboración de una pequeña introducción, explicando la naturaleza del estudio;

- Parte II - División en tres grupos de preguntas, debidamente identificados, teniendo como base los constructos previamente identificados: RSE, CO y caracterización sociodemográfica (sexo, edad, nivel académico, función dentro de la empresa y antigüedad);

Las escalas de medida utilizadas en el cuestionario son las de *Likert*. De este modo, el encuestado puede graduar su posición en relación a los datos sugeridos en el cuestionario.[44]

2.5 Abordaje por métodos cualitativos

El método cuantitativo, inicialmente pensado y realizado para la elaboración de la Tesis de Maestría del investigador (durante el año 2013) agilizó la aplicación de la investigación a los elementos del sector farmacéutico portugués.

No obstante, por tratarse de una realidad desconocida del contexto portugués, los datos estadísticos obtenidos indujeron en algunas conclusiones que el investigador creyó pertinentes y de interés para un análisis posterior más pormenorizado (de matiz cualitativo), con el objetivo de profundizar en el conocimiento sobre temas difíciles de observar directamente o limitados por la objetividad de una investigación cuantitativa.

[44] La ficha técnica de este cuestionario esta en el cuadro 17 y 18

Guión para entrevista

Mediante los objetivos definidos para la investigación, revisión teórica y resultados de la investigación cuantitativa previa y interpretación de la información obtenida en los *websites* de las empresas del sector farmacéutico portugués, el guión de la entrevista fue diseñado a pensar en cómo aferir conclusiones que responden a las proposiciones. Se elaboró un guion para las entrevistas (semiestructurado, neutro, con dos categorías de análisis - RSE y CO) que sirvió de orientación general, con preguntas centrales enfocadas en los constructos en estudio, con preguntas abiertas, con el objetivo de obtener y agregar riqueza de información a esta investigación.

Pre-test

Se realizó una entrevista informal semiestructurada a uno de los elementos de la muestra (el día 19 de junio de 2015, con una duración de 55 minutos), con el objetivo de validar el contenido de la entrevista, verificando si había buena comprensión de todas las preguntas y de los términos y si encontró razonable su duración, o si tenía algún comentario o sugerencia de mejoría.

La realización del pre-test transcurrió con fluidez y ritmo, el entrevistado consideró adecuado el tiempo de duración – 55 minutos aproximadamente - y no existió ninguna duda en la comprensión del contenido, por eso se mantuvieron las preguntas anteriormente definidas, con ligeras correcciones/alteraciones sugeridas.

El pre-test confirmó que el guion de la entrevista se adecúa a la investigación y que es una buena herramienta para validar los objetivos propuestos para este estudio sin tener que efectuar ninguna alteración.

Realización de las entrevistas

La selección de los encuestados se realizó de acuerdo con el conocimiento del investigador de la capacidad de comunicar sobre el tema y la experiencia vivida por ellos

(Guerra, 2006). Según Bisquerra Alzina (2004), es fundamental identificar y seleccionar a las personas que nos proporcionarán, cuando sean entrevistadas, la información pretendida. Esta selección se deberá hacer de acuerdo con el perfil personal, su papel dentro del contexto y el tipo de información que el investigador espera obtener del entrevistado. Lo importante no es entrevistar a individuos para posteriormente sumar sus respuestas, sino conseguir que puedan comunicar sus percepciones de la realidad a través de la experiencia.

Con el objetivo de una mejor adecuación a la realización de las entrevistas, se procedió a una programación de los "seleccionados", definiendo fechas, locales y horarios más adecuados para su realización.

El día y a la hora definidos con cada uno de los encuestados, se siguió un "protocolo", de modo a situar al entrevistado con el objetivo de la entrevista, su autorización para la realización y grabación de la misma (garantía de anonimato de las grabaciones y transcripciones), así como la forma como se desarrollaría el proceso. Posteriormente, se presentó a la Institución de Enseñanza para la cual se está realizando la investigación, se describió sumariamente el tipo de investigación, así como los agradecimientos en relación su disponibilidad para contribuir al estudio. Se informó de la duración prevista (45-60 minutos) y se preguntó si había alguna duda sobre el proceso.

Se comenzó por la recopilación de información sociodemográfica (género, edad, nivel académico, función dentro de la empresa y antigüedad). Seguidamente se presentó un conjunto de preguntas relacionadas con la RSE (concepto; contextualización general y contextualización dentro de la empresa; tipo de prácticas conocidas – internas y externas – económicas, legales, éticas o filantrópicas) y con el compromiso de los empleados frente a la empresa (tipo de compromiso – afectivo, calculativo o normativo). Las restantes preguntas, también son importantes en el sentido de ayudar al investigador a trazar una panorámica general sobre la situación de las empresas en lo que respecta, sobre todo, a los temas de la RSE y del CO, así como el contexto presente y perspectivas de futuro, en el sector farmacéutico portugués.

También se intentó tener en cuenta algunos aspectos, como no perder el foco en el tema

de la investigación y de que no quedasen por responder preguntas importantes así como de no sugerir respuestas y que las mismas siempre fueran claras y precisas (Miles y Huberman, 1994; Vergara, 2000).

Recogida de datos

El proceso de recogida de información, con la realización de entrevistas (informales, con perfil neutro, semi-estructuradas, profundas), comenzó el 25 de junio y terminó el 31 de julio de 2015. Las entrevistas, realizadas a 18 personas del sector farmacéutico portugués (en representación de 16 empresas), duraron una media 50-55 minutos y todas fueron grabadas para permitir su posterior transcripción. Con el objetivo de mantener la confidencialidad, se conservó el anonimato de los nombres de los encuestados y de las empresas representadas, muy común en investigaciones en el sector farmacéutico (Bruyaka *et al*., 2013). De hecho, el secretismo generalizado de esta industria se hizo, a lo largo del tiempo, un factor limitador, hasta de la realización de entrevistas para la investigación. Este secretismo refleja las políticas de las empresas, que no permiten que sus empleados hablen abiertamente con elementos externos a la misma, lo que dificulta la obtención de datos para ésta o cualquier otra investigación en el sector, y este aspecto parece acentuarse en las compañías multinacionales. Pero, a pesar del número de encuestados, se pretendió abarcar diferentes modelos de negocios (empresas de diferentes dimensiones y negocios distintos), que reflejasen la estructura de la IF portuguesa, de una forma general, como se podrá constatar en el siguiente capítulo, dedicado a la presentación y discusión de resultados.

Durante este proceso, los encuestados eran libres de emitir sus opiniones y de abordar la pregunta de la forma que encontrasen más conveniente (en el guion pre-elaborado, se describen apenas las preguntas básicas de la entrevista). Es importante realzar que este guion fue utilizado de la forma más “flexible” posible, permitiendo de esta forma captar ampliamente las posibles combinaciones de opiniones generadas por un asunto de esta naturaleza. Al final de la misma, se efectuaron los debidos agradecimientos a la disponibilidad presentada y la garantía de la compartir los resultados de la investigación si el entrevistado los solicitaba.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV. Presentación y discusión de resultados

Esta etapa del recorrido de investigación congrega los resultados provenientes de los dos abordajes: cuantitativo y cualitativo. En una primera parte se presentan los resultados cuantitativos y posterior discusión de los mismos. Con respecto a la hipótesis, la misma es testada con recurso al instrumento de análisis cuantitativo. Recuérdese que los resultados obtenidos en esta vertiente (cuantitativa) condicionaron las proposiciones que sirvieron de base al abordaje por métodos cualitativos. En la segunda parte se presentan y discuten los datos cualitativos al mismo tiempo por cada dimensión establecida, testando las proposiciones formuladas. Al final del capítulo se analizan los puntos en común y divergentes, verificados entre los dos análisis realizados.

1 Vertiente cuantitativa

1.1. Perfil sociodemográfico de los encuestados

Los datos sociodemográficos de los encuestados se obtuvieron en la investigación previa (Neves, 2013) y se reproducen en este documento de forma a permitir una descripción más clara del perfil de los encuestados del sector farmacéutico portugués.

Cuadro 22: Caracterización sociodemográfica de los encuestados.

Caracterización		n (%)
Sexo	Femenino	110 (50,5)
	Masculino	108 (49,5)
Edad		
	20 a 29 años	1 (0,5)
	30 a 39 años	64 (29,4)
	40 a 49 años	**114** (52,3)
	50 a 59 años	38 (17,4)
	Mas de 60 años	1 (0,5)
Distrito		
	Aveiro	9 (4,1)
	Coimbra	16 (7,3)
	Leiria	8 (3,7)
	Lisboa	57 (26,1)
	Porto	**99** (45,4)
	Setúbal	8 (3,7)
	Outros	21 (9,6)

Titulaciones Académicas	
Doctorado/Maestria/Pos-Grado	30 (13,8)
Enseñanza Superior	**127** (58,3)
Enseñanza Secundaria	61 (28,0)
Función en la empresa	
Dirección	8 (3,7)
Departamento Médico	2 (0,9)
Departamento Farmacéutico	1 (0,5)
Supervisión	23 (10,6)
Marketing	22 (10,1)
Vendas	**159** (72,9)
Otros	3 (1,4)
Antiguedad en la empresa	
Hasta 5 años	39 (17,9)
6 a 10 años	42 (19,3)
11 a 15 años	**60** (27,5)
16 a 20 años	50 (12,4)
+ de 20 años	27 (22,9)

Con relación al género, la proporción de encuestados se presentó muy equilibrado con un 50.5% del género femenino (50,5%) y masculino (49,5%).

Respecto a la edad de los encuestados, más del 50% tiene entre 40 y 49 años (52,3%), y las edades comprendidas entre los 30 y los 39 años (29,4%) y entre los 50 y los 59 años (17,4%), también son representativas.

Los encuestados son mayormente residentes en la ciudad de Oporto (45,4%), Lisboa (26,1%) y Coímbra (7,3%), distribuyéndose los restantes, en menor número, por otras ciudades del país.

Con relación a las titulaciones académicas, se verifica que los encuestados, en su mayoría poseen titulaciones superiores (58,3%), algunas a nivel de Pos-Grado, Maestrías o Doctorados (13,8%). Las titulaciones a nivel de la enseñanza secundaria también presentan un valor relevante (28%). No hay encuestados con titulaciones inferiores al nivel secundario.

La función mayormente representada es la del área de las ventas (72,9%). A pesar de que no existen datos recientes, es la que está normalmente más representada en las empresas de este sector y es la que emplea a un mayor número de individuos, muy lejos de todas las demás funciones, como la Supervisión (10,6%), o el Marketing (10,1%).

En lo que concierne a la antigüedad de los empleados en la empresa, se verifica que la mayoría de los encuestados están en la empresa hace más de 11 años. La antigüedad más representativa se presenta en los individuos que están en la empresa entre los 11 y 15 años (27,5%), seguida de los 16 a 20 años (22,9%).

1.2. Análisis de la consistencia interna

El análisis de la consistencia interna de las escalas es típicamente una forma de medida, basada en la correlación entre diferentes ítems, en el mismo test. Mide si los diversos ítems que se proponen para medir el mismo constructo general, producen resultados semejantes (Marôco, 2014).

La consistencia interna normalmente se mide a través del *Alpha de Cronbach*. El Test de *Alpha de Cronbach* se puede definir como la "*correlación que se espera obtener entre la escala utilizada y otras escalas hipotéticas del mismo universo, con igual número de ítems, que miden la misma característica*" (Pestana y Gageiro, 2000).

Cuadro 23: Valores de *Alpha de Cronbach*.

Alfa de Cronbach	Análisis
1-0,9	Excelente
0,8-0,9	Buena
0,7-0,8	Razonable
0,6-0,7	Débil
< 0,6	Inaceptable

Fuente: Hill y Hill, 2000.

El límite inferior generalmente aceptado es de 0,70, aunque pueda bajar hasta 0,60, si se trata de una investigación exploratoria (Hill y Hill, 2000). En este trabajo se obtuvo para la RSE el valor global de 0,913 (excelente), y para el CO el valor global de 0,895 (bueno), lo que denota que la escala se puede utilizar en esta tesis doctoral.

En esta tesis doctoral, el test de *Alpha de Cronbach* también se utilizó para determinar la consistencia de las escalas correspondientes a cada uno de los factores de RSE y de CO. Debemos referir que el test aplicado a cada escala presentó valores superiores a 0.7, considerándose razonable para continuar con el procedimiento.

Dimensiones de RSE

Para las dimensiones relativas a la RSE se determinó el valor del KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) (cuyo resultado debe variar entre 0 y 1 y que compara las correlaciones simples con las parciales observadas entre las variables). El resultado obtenido fue de 0,901, lo que corresponde a un análisis de componentes principales muy bueno (Pereira, 2011), indicando que se puede pasar al análisis factorial.

Cuadro 24: Análisis Factorial Exploratorio de la Escala Dimensiones RSE.

Item RSE	Comunalidades	Media	Desviación estándar	F1 Ética	F2 Filantrópica	F3 Económica	F4 Legal
Q14	0,702	4,53	0,787	0,804			
Q6	0,683	4,50	0,745	0,753			
Q22	0,670	3,78	1,036	0,739			
Q12	0,619	3,81	0,888	0,718			
Q15	0,595	4,41	1,004	0,716			
Q19	0,606	4,70	0,600	0,716			
Q5	0,572	4,43	0,760	0,683			
Q10	0,666	4,74	0,582	0,647			
Q11	0,636	4,72	0,618	0,626			
Q7	0,620	4,71	0,529	0,595			
Q1	0,492	4,70	0,606	0,524			
Q18	0,559	3,86	0,849	0,503			
Q8	0,787	3,10	1,187		0,877		
Q23	0,705	2,74	1,060		0,827		
Q9	0,593	3,40	1,121		0,763		
Q16	0,604	3,49	1,022		0,723		
Q4	0,535	3,25	0,982		0,655		
Q17	0,699	4,27	0,782			0,818	
Q21	0,677	4,36	0,769			0,687	
Q24	0,515	3,85	0,792			0,509	
Q13	0,459	3,98	0,651			0,508	
Q20	0,511	4,17	0,968			0,437	
Q2	0,621	4,93	0,303				0,765
Q3	0,583	4,76	0,518				0,581
valor próprio após rotação				6,161	3,787	2,512	2,247
Variancia explicada				38,08%	12,96%	5,49%	4,74%
Variancia explicada acumulada					51,04%	56,53%	**61,28%**
Alpha Cronbach				0,918	0,813	0,751	**0,481**
Alpha Cronbach total escala (24 itens)							**0,913**

El análisis de componentes principales reveló la existencia de cuatro factores, que explican el 61,28% de la variancia total, lo que, según Pestana y Gageiro (2000) se puede considerar aceptable, teniendo en cuenta que este valor debe ser superior al 60%, para ser considerado satisfactorio.

El primer factor (F1 en el Cuadro 26) explica el 38,08% de la variancia total, presentando un *Alpha de Cronbach* de 0,918, lo que indica una excelente consistencia interna. Este factor fue llamado de Dimensión Ética, pues reúne todas las preguntas existentes en el

constructo original, previamente estudiado por Carroll (1979 y 1991) y Carroll y Buchholtz (2000).

El segundo factor (F2 en el Cuadro 26) explica el 12,96% de la variancia total, presentando un *Alpha de Cronbach* de 0,849, lo que indica una buena consistencia interna. Este factor fue llamado de Dimensión Filantrópica, pues reúne todas las preguntas existentes en el constructo original, previamente estudiado por Carroll (1979 y 1991) y Carroll y Buchholtz (2000).

El tercer factor (F3 en el Cuadro 26) explica el 5,49% de la variancia total, presentando un *Alpha de Cronbach* de 0,751, lo que indica una razonable consistencia interna. Este factor fue llamado de Dimensión Económica, pues reúne algunas de las preguntas existentes en el constructo original, previamente estudiado por Carroll (1979 y 1991) y Carroll y Buchholtz (2000).

El cuarto y último factor (F4 en el Cuadro 26) explica el 4,74% de la variancia total, presentando un *Alpha de Cronbach* de 0,481, lo que indica una consistencia interna inaceptable. Este factor fue llamado de Dimensión Legal, pues reúne algunas de las preguntas existentes en el constructo original, previamente estudiado por Carroll (1979 y 1991) y Carroll y Buchholtz (2000).

Dimensiones del CO

Para las dimensiones relativas al CO también se determinó el valor del KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), obteniendo el resultado de 0,896, que corresponde a un análisis bueno de componentes principales (Pereira, 2011), indicando que se puede pasar al análisis factorial.

En el análisis factorial se utilizó el método de extracción de los componentes principales, el cual muestra los coeficientes o pesos que correlacionan las variables. Como resultado de este análisis se pueden excluir variables, con fundamento teórico de su exclusión.

Cuadro 25 Análisis Factorial Exploratorio de la Escala Dimensiones CO.

Item CO	Media	Desviación Estándar	N	F1 Normativa	F2 Afectiva	F3 Calculativa
Q41	4,28	1,578	218	0,915		
Q36	3,21	1,610	218	0,904		
Q27	4,16	1,543	218	0,830		
Q33	3,74	1,612	218	0,809		
Q34	4,70	1,375	218	0,780		
Q28	5,09	1,408	218	0,564		
Q39	5,52	1,307	218	0,550		
Q30	4,73	1,761	218		0,986	
Q31	5,74	1,626	218		0,940	
Q25	5,55	1,744	218		0,823	
Q42	5,91	1,550	218		0,521	
Q32	5,25	1,870	218			0,860
Q40	5,84	1,238	218			0,793
Q29	5,46	1,456	218			0,708
valor propio después rotación				6.619	1.922	1.627
Variancia explicada				44.12%	12.81%	10.84%
Variancia explicada acumulada				44.12%	56.93%	**67.78%**
Alpha Cronbach				0.899	0.818	0.708
Alpha Cronbach total escala (14 items)						**0.880**

A través del análisis de componentes principales (Cuadro 25) se obtuvo un valor de la variancia de los datos iniciales igual al 67,78%, dividido por tres componentes, lo que, según Pestana y Gageiro (2000) se puede considerar aceptable, teniendo en cuenta que este valor debe ser superior al 60%, para ser considerado satisfactorio.

A través del Test de *Alpha de Cronbach*, utilizado para determinar la consistencia de los datos resultantes del análisis factorial y considerando que el límite inferior generalmente aceptado es de 0,70, (aunque, según se ha referido pueda descender hasta 0.60, si se trata de una investigación exploratoria - Hill y Hill, 2000), se obtuvo el valor de 0,880. Este resultado, representa una buena consistencia, permitiendo que la escala se pueda utilizar en esta tesis doctoral.

Se retiraron cinco preguntas (Q26, Q35, Q38, Q37 y Q43) que presentaban valores de

comunalidades inferiores a 0,4.[45]

El primer factor (F1 del Cuadro 27) explica el 44,12% de la variancia total, presenta un *Alpha de Cronbach* de 0,899, lo que indica una buena consistencia interna. El segundo factor (F2 del Cuadro 27) explica el 12,81% de la variancia total, presenta un *Alpha de Cronbach* de 0,818, lo que indica una buena consistencia interna. El tercer y último factor (F3 del Cuadro 27) explica el 10,84% de la variancia total, presenta un *Alpha de Cronbach* de 0,708, lo que indica una consistencia interna razonable.

Estos factores fueron llamados de Dimensión Normativa, Dimensión Afectiva y Dimensión Calculativa respetivamente, pues reúnen las preguntas existentes en el constructo original, previamente estudiado por Meyer y Allen (1991, 1993 y 1997).

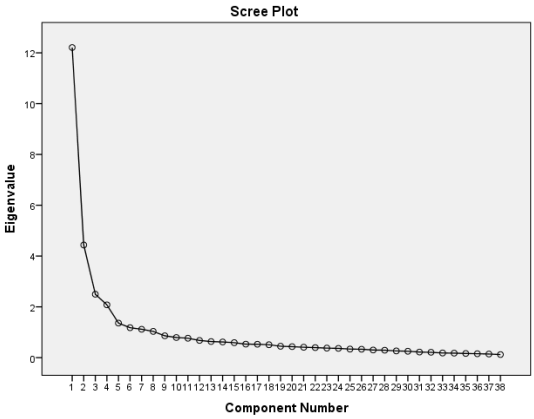
1.3. Análisis de la uni-dimensionalidad de las escalas

Además de todo, se procedió a la validación de la uni-dimensionalidad de las escalas, considerando los siete factores (de RSE y de CO) y las variables correspondientes. La determinación de KMO para estos factores fue de 0.893, lo que corresponde a un buen resultado (Pereira, 2011).

Se recurrió a la realización de un *scree plot* (ver Figura 17) para visualmente identificar que componentes o factores explican la mayor parte de la variabilidad de los datos. El patrón ideal de un *scree plot* es una curva con orientación vertical acentuada, seguida de un codo y de una curva poco acentuada y con orientación casi horizontal. Con esta configuración, el investigador debe considerar los componentes que se encuentran en la curva con orientación vertical hasta el primer componente después del codo. No obstante, el investigador debe hacer uso del conocimiento que tiene sobre los datos para decidir si debe o no incluir algún otro componente (Cattel, 1966).

[45] Según Marôco (2014), deben ser superiores a 0,4.

Figura 17: *Scree plot* relativo a las variables del presente estudio.



Con base en el gráfico de la Figura 17 se seleccionó el número de factores igual a 6. Este número coincide con el "codo" del *scree plot.*[46]

De la extracción de seis factores a través del análisis de componentes principales, resultó un valor de *Alpha de Cronbach* global de 0,913 para la escala RSE y de 0,871 para la escala CO, con calidad excelente para la escala RSE y buena para la escala CO (Pereira 2011).

El Cuadro 26 presenta la matriz de factores después de la rotación y considerando los seis factores referidos. El método de extracción fue el de análisis de los componentes principales. Se optó por el método oblicuo de rotación *Promax*, en detrimento del método ortogonal *Varimax*, por el hecho de que, al utilizar primero el método de rotación *Varimax*, resulten factores en la matriz de correlación de factores con valor absoluto superior a 0.2. Según Pestana y Gageiro (2008), "*la rotación ortogonal produce factores que no se correlacionan entre sí, los cuales son interpretados a partir de sus pesos (loadings), que varían entre cero o ± 1*". Debido a esta evidencia y por asumir que los factores pueden no estar correlacionados, se optó por el método *Promax*.

Estos factores fueron llamados de RSE Ético-Legal, CO Normativo, RSE Filantrópica,

[46] Por lo general, el número definido es el número anterior de factores para el punto de inflexión de la curva, que tienen valores propios considerablemente más altos a la izquierda (Cattell, 1966).

CO Afectivo, RSE Económica y CO Calculativo, pues reúnen varias preguntas existentes en el constructo original estudiado por Carroll (1979 y 1991) y Carroll y Buchholtz (2000), en el caso de la RSE y otras preguntas existentes en el constructo original estudiado por Meyer y Allen (1991, 1993 y 1997), en el caso del CO.

En el factor RSE Ético-Legal, la atribución de este nombre se debe al hecho de incluir un número muy equilibrado entre preguntas de las dos dimensiones. Esta relación, señalada anteriormente entre los dos conceptos (Carroll, 1979), tiene en consideración que la dimensión legal va más allá de lo que se espera de las empresas (dar lucro), pues se supone que también cumplan la ley y la dimensión ética es el "área gris" donde se debe adoptar una conducta sintonizada con los códigos morales y los valores implícitos de la sociedad.

Cuadro 26: Matriz de factores después de la extracción.

Dimensión/ factor		Componentes					
		1	2	3	4	5	6
RSE/ Ético-legal	Código_de_conducta (Q3)	.914					
	Conformidad_de los_productos (Q2)	.837					
	Ética_en el_tratamiento_con_socios_comerciales (Q11)	.791					
	Cumplimento_de la_ley (Q10)	.776					
	Procedimiento_interno_condutca_impropia (Q15)	.744					
	Obligaciones_contractuales (Q6)	.647					
	Acciones_de_reducción_del_consumo_de_energía (Q20)	.646					
	Cumplim_legislación_contrat_empleados_y_beneficios (Q14)	.610					
	Organización_de_confianza (Q7)	.584					
	Procedimientos_para_reclamaciones (Q1)	.580					
	Orientación_información_completa_y_precisa (Q19)	.569					
	Mejoria_contínua_de la_calidad (Q5)	.492					
CO / Normativo	Culpable_en_salir _ahora (Q36)		.889				
	Aunque_ventaja_salir_no_sería_correcto (Q33)		.873				
	Deber_para_con_la_empresa (Q41)		.846				
	Obligación_personal_para_con_la_empresa (Q27)		.825				
	Siento_problemas_empresa_como_míos (Q34)		.769				
	Empresa_con_significado_personal (Q28)		.511				
	Lealtat (Q39)		.498				

RSE/ Filantrópica	Acciones_cívicas_comunidad (Q8)			.924			
	Sociedades_con_organizaciones_locales_y_escuelas (Q23)			.869			
	Contribuye_obras_beneficencia_donaciones_comunidad (Q16)			.802			
	Formación_suplementaria (Q4)			.689			
	Satisfacción_de_los_clientes (Q9)			.654			
CO/ Afectivo	Me_siento_parte_de_la_familia (Q31)				.947		
	Me_siento_emocionalmente_vinculado_a_la_empresa (Q25)				.890		
	Me_siento_parte_ de_esta_empresa (Q42)				.744		
	Sinto_dever_moral_permanecer_na_empresa (Q30)				.556		
RSE/ Económica	Reducción_costos_operacionales (Q17)					.799	
	Monitorización_de_la_productividad (Q21)					.525	
	Diversidad_de_los_empleados (Q18)					.495	
	Definición_de_medidas_a_largo_plazo (Q24)					.486	
	Discriminación_salarios_y_promociones (Q22)					.454	
	Maximización_de_lucro (Q13)					.419	
CO/ Calculativo	Sacrificio_personal_no_cubrir_beneficios (Q32)						.751
	Vida_afectada_con_salida_de_la_empresa (Q40)						.720
	Perjudicial_salir_de_la_empresa (Q29)						.641
	Valor propio después rotación	9,742	7,808	6,078	7,712	6,757	2,418
	Variancia explicada	32,13%	11,67%	6,57%	5,47%	3,58%	3,10%
	Variancia explicada acumulada	32,13%	43,80%	50,37%	55,84%	59,42%	**62,5%**
	Alpha Cronbach	0,912	0,898	0,849	0,813	0,785	0,712

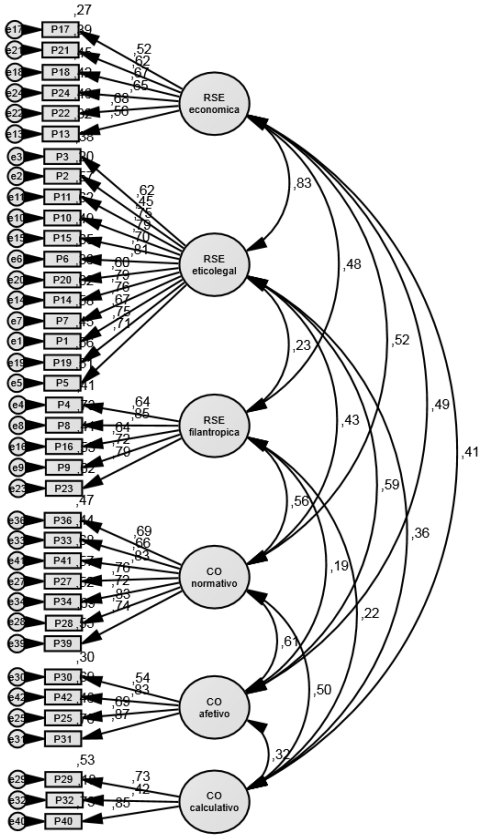
Basado en los seis factores identificados y en las preguntas agrupadas con base en estos factores que se procede a la definición del modelo inicial de medida, presentado en la siguiente sección. Es importante referir que la pregunta 12 (Políticas_de_flexibilidad) fue retirada por presentar un valor de comunalidad inferior a 0.4.[47]

1.4. Modelo inicial de medida

El modelo de medida, también llamado de modelo libre, corresponde al modelo saturado, es decir, donde se permite que todas las variables se correlacionen. (Kline, 1998). En el modelo de medida observado en la Figura 18, cada pregunta se encuentra asociada a un factor de acuerdo con la matriz de factores después de la extracción, obtenida al final de la sección anterior.

[47] Mínimo recomendado por Marôco, 2014.

Figura 18: Diagrama del modelo inicial de medida.

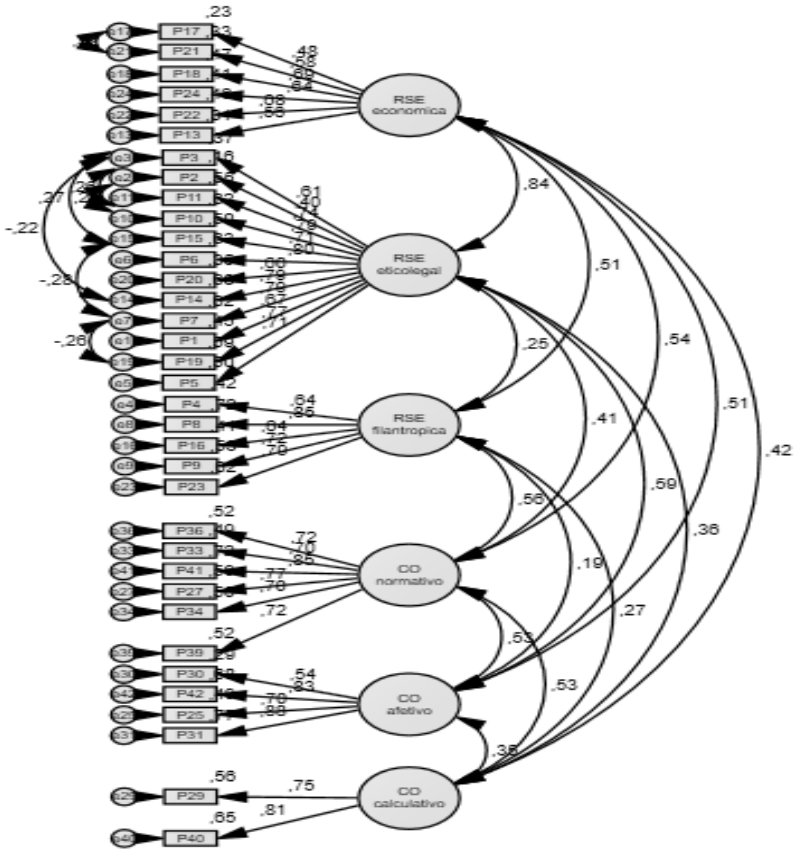


En este modelo, el ajuste inicial presentó buenos *loadings* en todas las preguntas. La mayor parte de los ítems presenta *loadings* superiores 0.6. Ningún ítem es inferior a 0.4. Sin embargo, a pesar de los buenos *loadings*, este modelo no se puede considerar ajustado por el mal desempeño del resultado de ajuste, específicamente, GFI (0.730), a pesar de que el valor de CFI es sufrible (0.804) y de que el de RMSEA es aceptable (0.082). También el valor de CMIN/DF es bueno (2.467).

1.5. Ajuste del modelo inicial de medida

El ajuste del modelo inicial de medida se realiza sobre las covariancias relativas a los índices de modificación y, para valores elevados de errores relativos a variables de un mismo grupo, establecer una covariancia. Siguiendo este procedimiento, considerando del valor de error más elevado para el valor menos elevado, se establecieron las covariancias siguientes: e17-e21, e28-e33, e14-e3, e27-e33, e7-e15. Después de esta acción, se obtuvo el modelo que se puede observar en la figura siguiente:

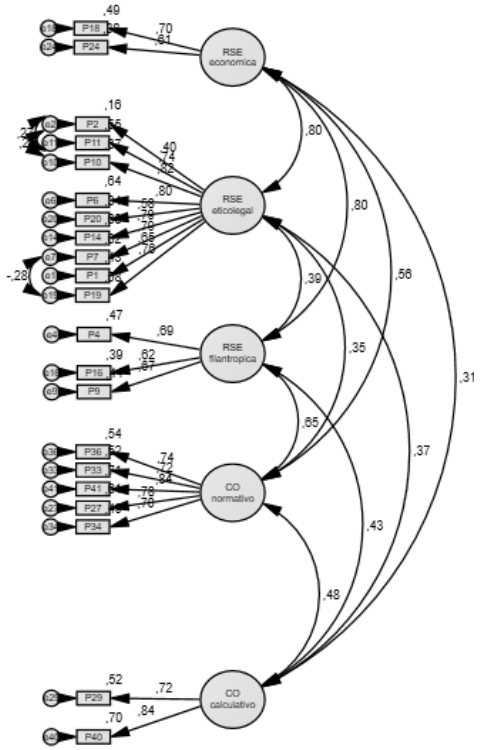
Figura 19: Modelo inicial de medida (después del establecimiento de covariancias entre errores relativos a variables de un mismo grupo).



Los resultados estadísticos de ajuste del modelo mejoraron, aunque de forma poco expresiva, fundamentalmente GFI (0.775) y CFI (0.847).

El segundo procedimiento realizado consistió en analizar los valores de covariancias residuales (*standartized residual covariances*), donde se pueden encontrar discrepancias entre el modelo propuesto y el modelo estimado y, seguidamente y de modo iterativo, remover las variables correspondientes, para las cuales el valor absoluto de covariancias residuales es más elevado y por encima de 0.4. Siguiendo esta opción, se retiraron varias variables, específicamente P21, P30, P39, P15, P17, P5, P8, P3, P13, P22, P23, llegando a la eliminación del conjunto completo de variables relativas al factor CO afectivo. En total, el modelo ajustado (Figura 20) contiene 19 de las 38 preguntas iniciales. En este modelo, los resultados estadísticos de ajuste son, fundamentalmente: CMIN/DF: 1.435 (bueno); GFI: 0.906 (bueno); CFI: 0.963 (muy bueno); RMSEA: 0.045 (muy bueno).

Figura 20: Modelo de medida ajustado (*standartized estimates*).



Se presentan los resultados relevantes para este modelo, en el cuadro 27.

Cuadro 27: Saturaciones del modelo de medida, validez convergente y fiabilidad.

Media de saturaciones	Fiabilidad compuesta	Dimensión	Variable	Saturaciones: No estandarizadas	Saturaciones: Estandarizadas	Error estándar	Test t	p
0,655	0,720	RSE Económica	P24	1,000	0,613		*	
			P18	1,219	0,696	0,152	8,042	< 0,001
0,704	0,997	RSE Ético-legal	P7	1,000	0,790		*	
			P14	1,487	0,791	0,117	12,664	< 0,001
			P20	1,348	0,582	0,153	8,799	< 0,001
			P6	1,425	0,800	0,111	12,843	< 0,001
			P10	1,137	0,816	0,086	13,183	< 0,001
			P1	0,946	0,653	0,094	10,045	< 0,001
			P19	1,096	0,764	0,102	10,756	< 0,001
			P11	1,095	0,742	0,094	11,691	< 0,001
			P2	0,291	0,400	0,050	5,785	< 0,001
0,658	0,900	RSE Filantrópica	P9	1,000	0,666		*	
			P16	0,850	0,621	0,118	7,212	< 0,001
			P4	0,905	0,688	0,117	7,730	< 0,001
0,756	0,990	CO Normativo	P41	1,000	0,841		*	
			P27	0,906	0,779	0,071	12,788	< 0,001
			P34	0,726	0,701	0,065	11,132	< 0,001
			P33	0,876	0,721	0,076	11,548	< 0,001
			P36	0,892	0,736	0,075	11,863	< 0,001
0,780	0,884	CO Calculativo	P40	1,000	0,839		*	
			P29	1,011	0,721	0,150	6,741	< 0,001

* Parámetro fijado en 1, sin valor de T

Para cada dimensión también se calcula el valor de la fiabilidad compuesta (consistencia interna compuesta), de acuerdo con Fornell y Larcker (1981), que resultan de:

$$\text{fc} = \frac{(\sum \text{ saturaciones estandarizadas })^2}{(\sum \text{ saturaciones estandarizadas })^2 - \sum \text{ errores de medida indicadores}}$$

Para cada indicador:

$$\text{error de medida} = (1 - saturacion\ estandarizada^2)$$

Para este modelo, podemos afirmar que:

i) Existe validez convergente de todas las dimensiones en estudio, pues las saturaciones factoriales son elevadas (M > 0,500, de acuerdo con Luque, 2000) y significativas (valores t > 1,96; p<0,001) para todas las dimensiones, por tanto, los ítems son significativos para medir los constructos en estudio;

ii) Se verifica consistencia interna para cada dimensión en estudio, ya que la fiabilidad compuesta presenta valores superiores a 0,700 (deben ser superiores a 0,7, según Hair *et al.*, 1998) para todas las dimensiones, por lo tanto, los ítems también son consistentes para medir los constructos en estudio.

Cuadro 28: Relaciones entre dimensiones del modelo de medida.

Dimensiones	Dimensión	Saturaciones		Error	Test t	p
		No estandarizadas	Estandarizadas	estándar		
RSE Económica	RSE Ético-legal	0,161	0,795	0,026	6,196	<0,001
RSE Económica	RSE Filantrópica	0,288	0,799	0,052	5,495	<0,001
RSE Económica	CO Normativo	0,360	0,561	0,071	5,034	<0,001
RSE Económica	CO Calculativo	0,154	0,307	0,053	2,934	0,003
RSE Ético-legal	RSE Filantrópica	0,121	0,390	0,030	4,082	<0,001
RSE Ético-legal	CO Normativo	0,195	0,352	0,046	4,278	<0,001
RSE Ético-legal	CO Calculativo	0,160	0,371	0,038	4,217	<0,001
RSE Filantrópica	CO Normativo	0,638	0,647	0,110	5,787	<0,001
RSE Filantrópica	CO Calculativo	0,330	0,428	0,080	4,118	<0,001
CO Calculativo	CO Normativo	0,663	0,483	0,128	5,172	<0,001

Las relaciones entre todas las dimensiones son positivas y estadísticamente significativas (valor de prueba p <0,01). El modelo de medida ajustado presenta valores de coeficiente estandarizado positivos que varían entre cerca de 0,80 (RSE Económica-RSE Ético-legal, y RSE Económica-RSE Filantrópica) y los 0,35 (RSE Ético-legal y CO Normativo).

También se debe señalar que los *factor loadings* (entre las preguntas y las funciones) son buenos, excepto la relación P2- RSE Ético-legal con el valor de 0.40. Los demás *factor loadings* son superiores a 0.6 y frecuentemente 0.7.

1.6. Modelo final

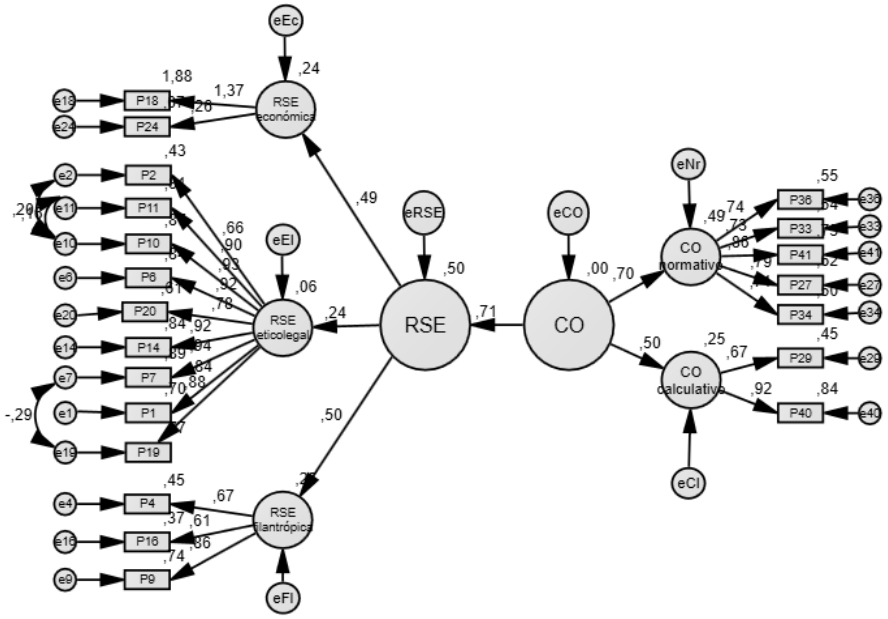
Sobre el modelo de medida ajustado (Figura 20) es posible crear modelos de 2º orden[48], de naturaleza exploratoria, donde un modelo representa una o más hipótesis a testar. En la presente tesis doctoral se definió la seguiente hipótesis:

Las acciones de RSE (de las dimensiones económica, legal, ética y filantrópica) son claramente identificables por los empleados de la IF portuguesa y cómo esta percepción afecta su CO (en las dimensiones afectiva, calculativa y normativa)?

Para validar la hipótesis se consideró el modelo de 2º orden que se presenta en la Figura 21. Para los datos recogidos, este modelo pretende validar si las dimensiones económica, ético-legal y filantrópica de la RSE (resultantes del modelo de medida ajustado) influencian el CO. A lo largo del proceso de análisis exploratorio descrito en las secciones anteriores, ya se explicaron las razones que conllevaron a la retirada de la dimensión afectiva del CO.

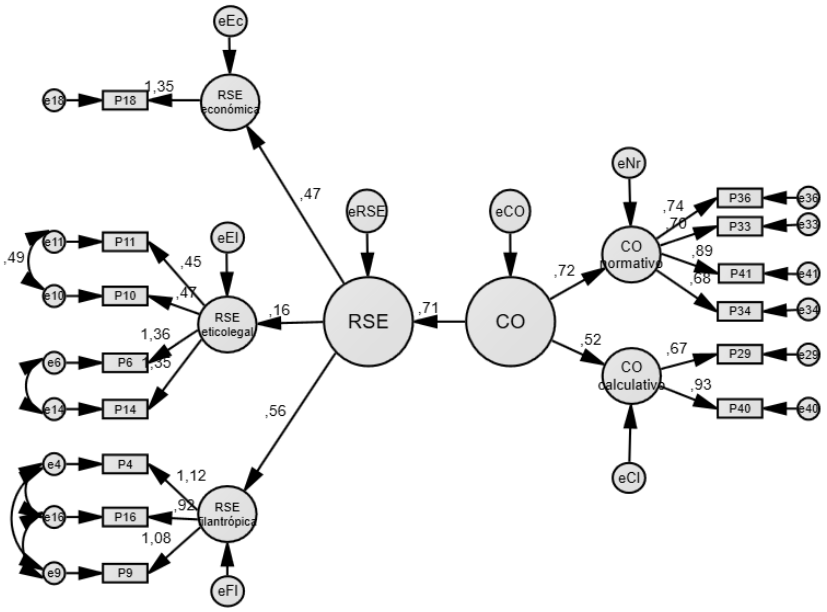
[48] Un modelo de medición de primer orden es aquel en que las covarianzas entres los constructos se explican por la relación única de variables latentes, mientras que un modelo de medición de segunda orden tiene dos niveles de las variables latentes. El modelo de medición está diseñado teóricamente de forma que indique el efecto causado por lo constructo de segunda orden en los constructos de primer orden, que a su vez hacen las variables medidas (Hair *et al*., 1998).

Figura 21: Modelo para validación de la hipótesis.



Los resultados de ajuste del modelo son: CMIN/DF: 3.227 (aceptable); GFI: 0.841 (sufrible); CFI: 0.799 (malo); RMSEA: 0.101 (aceptable). En la secuencia de estos resultados no aceptables se procedió con procedimientos semejantes a los ejecutados en el momento del ajuste del modelo de medida, específicamente, establecimiento de correlaciones entre los errores de los *modificacion indices* (MI) (e11-e2, e14-e6, e4-16, 4-9, 16-9), seguido de la retiradas de las preguntas 7, 1, 19, 2, 27, 24 y 20, por análisis de los valores de *standardized residual covariances*. Después de estos procedimientos, se obtuvo el modelo ajustado que se puede observar en la Figura 22.

Figura 22: Modelo final.



Las saturaciones presentan valores superiores a la unidad. Es importante referir que las saturaciones (*loadings*) asociadas a las relaciones entre las variables del modelo son coeficientes de regresión y pueden presentar valores superiores a la unidad, tanto en la forma estandarizada como en la forma no estandarizada (Joreskog, 1999). Por lo tanto, ya que las saturaciones (*loadings*) son coeficientes de regresión, el hecho de que existan indicadores con saturaciones superiores a la unidad, significa que su saturación es superior cuando se compara con el valor de referencia del indicador restringido, que presenta un valor unitario para la saturación (Bollen, 1989).

Mientras que en el análisis factorial exploratorio, las saturaciones en cada factor son correlaciones resultantes de una matriz de correlaciones ortogonal con factores estandarizados y, por tanto, las saturaciones no sobrepasan el valor de la unidad; en el análisis de ecuaciones estructurales, los factores están correlacionados a través de una matriz oblicua, las saturaciones en cada factor son coeficientes de regresión, pudiendo sobrepasar el valor de la unidad, al contrario de lo que sucede con las correlaciones (Joreskog, 1999). Sin embargo, cuanto más altos son estos valores con relación al valor unitario, más sugieren la existencia de multicolinearidad, *i.e.*, significa que existen variables muy correlacionadas entre sí, lo que provoca que pequeños cambios en los

valores de los datos puedan conducir a grandes alteraciones en las estimativas de los coeficientes.

Resultante de las opciones antes tomadas para mejorar los resultados de la calidad de ajuste del modelo, la dimensión del modelo RSE Económica, pasó a ser determinada solamente por un indicador, lo que tampoco provoca ningún problema en la resolución del modelo, solo significa que esa dimensión, al ser determinada solamente por un indicador, en cierta medida se hará análoga a ese indicador.

Cuadro 29: Índices absolutos y relativos de ajuste del modelo final.

Índices Absolutos	Índices Relativos
X^2= 154.951; *df*= 72;	CFI=0.931 (bueno)
GFI= 0.913 (bueno)	RMSEA=0.073 (aceptable)
HOELTER=130 (α=5%) ou 144 (α=1%)	

Para el modelo final obtenido, los resultados estadísticos de ajuste son, específicamente: CMIN/DF: 2.152 (bueno); GFI: 0.913 (bueno); CFI: 0.931 (bueno); RMSEA: 0.073 (aceptable). En lo que respecta a estos índices de ajuste del modelo, todos se consideran buenos (Marôco, 2014). El índice Hoelter (Hoelter, 1983) de 130 para un nivel de significancia de un 5%, o de 144 para un nivel de significancia de 1% (pues el autor no especifica el nivel de significancia que utiliza), representa la mayor dimensión de muestra para la cual no se rechaza la hipótesis de que el modelo es adecuado; por lo tanto, es inferior a la dimensión de la muestra utilizada, lo que indica que el modelo puede no representar adecuadamente los datos de la muestra. Esto puede deberse a uno o a varios de estos factores:

- Dimensión de la muestra – necesidad de grandes muestras;
- Número limitado de variables observadas (inferior a 25);
- Fuerte suposición de que para una variable categórica observada, exista una variable latente subyacente no observada, que sea de escala continua y que estas variables latentes tengan distribución normal multivariada (Bentler y Wu, 1995).

En el caso de esta tesis, la muestra es reducida (n=218) para la realización de determinados análisis, pero esto se debe al universo de población implicada en la misma (sector farmacéutico). También puede contribuir que el número de variables sea inferior a 25, es decir, a pesar de que el modelo inicial contemple 43 variables, después del ajuste del modelo permanecieron 19. A pesar de todo, las recomendaciones existentes no tienen un racional claro, no existiendo un consenso entre los autores estudiados, pero *"naturalmente, el número, la métrica y la fuerza de la correlación entre variables manifiestas, por un lado, y el número de variables latentes y de relaciones estructurales consideradas en el modelo, así como el número de parámetros a estimar, por otro, son determinantes en la dimensión de la muestra necesaria"* (Marôco, 2014, p.29).

La evaluación de la calidad de ajuste del modelo final se destina a determinar la forma como el modelo teórico reproduce la estructura correlacional de las variables observadas por la muestra estudiada. Los índices de ajuste demuestran la calidad del ajuste del modelo teórico, con los datos y muestra obtenidos.

El Cuadro 31 presenta resultados del modelo relativos a las estimativas de las saturaciones (*unstandardized and standardized regression weights*), error-estándar (*standard error*), razón crítica del test t y valor de prueba p. En esta tesis doctoral, todos los parámetros mostraron que son significativos (p <0,01), lo que es un buen indicio de que el modelo está bien especificado.

Cuadro 30: Saturaciones del modelo final, validez convergente y fiabilidad.

Media de las saturaciones	Fiabilidad compuesta	Dimensión	Variable	Saturaciones		Error estándar	Test t	p
				No estandarizadas	Estandarizadas			
1,350	nd	RSE Económica	P18	1,000	1,350		*	
0,907	1,000	RSE Ético-legal	P6	1,000	1,361		*	
			P14	1,029	1,354	,078	13,146	< 0,001
			P10	0,269	0,466	,033	8,141	< 0,001
			P11	0,273	0,446	,034	7,923	< 0,001
1,041	1,000	RSE Filantrópica	P9	1,000	1,085		*	
			P4	0,901	1,116	,144	6,265	< 0,001
			P16	0,776	0,922	,145	5,371	< 0,001
0,753	0,979	CO Normativo	P41	1,000	0,886		*	
			P36	0,832	0,743	,069	12,120	< 0,001
			P34	0,653	0,683	,060	10,900	< 0,001
			P33	0,785	0,700	,070	11,239	< 0,001
0,798	0,903	CO Calculativo	P40	1,000	0,927		*	
			P29	0,834	0,668	,100	8,325	< 0,001

* Parámetro fijado en 1, sin valor de T

Para este modelo, tal como anteriormente, se observa qué:

i) Existe validez convergente de todas las dimensiones en estudio, pues las saturaciones factoriales son elevadas (M> 0,500) y significativas (valores t > 1,96; p<0,001) para todas las dimensiones, por tanto, los ítems son significativos para medir los constructos en estudio;

ii) Se verifica consistencia interna para cada dimensión en estudio, ya que la fiabilidad compuesta presenta valores superiores a 0,700 para todas las dimensiones, por tanto los ítems también son consistentes para medir los constructos en estudio.

Nuevamente, se señala que los *factor loadings* son significativos y superiores a 0.5, excepto dos preguntas que forman parte del factor RSE ético-legal, específicamente la P11 (0.45) y P10 (0.47) – (P11 - "*La empresa orienta a sus empleados para que sigan patrones éticos en el tratamiento con todos sus socios comerciales*."; P10 – "*En la empresa, los gestores intentan siempre cumplir la ley*.")

En el factor RSEconómica, la única variable presenta una carga factorial de 1.35, es la P18 ("*En la empresa, incentivamos la diversidad de nuestros empleados (edad, género o raza*"). En el factor RSEético-legal, la variable más representativa, presentando una carga factorial de 1.36, es la P6 ("*En la empresa siempre se cumplen las obligaciones contractuales*"), seguida de la variable P14 ("*En la empresa se intenta cumplir la legislación que regula la contratación de empleados y sus beneficios*") con una carga factorial de 1.35. En el factor RSEfilantrópica, la variable más representativa, presentando una carga factorial de 1.12, es la P4 ("*La empresa incentiva a los empleados a adquirir formación complementaria*").

En el factor COnormativo, la variable más representativa, presenta una carga factorial de 0.89 es la P41 ("*Siento que tengo un gran deber para con esta empresa*"), seguida de la variable P36, con un peso factorial de 0.74 ("*Me sentiría culpable si dejase esta empresa ahora*". También aparecen las variables P33 ("*Aunque fuese una ventaja para mí, siento que no sería correcto dejar esta empresa en este momento*") y P34 ("*En realidad siento los problemas de esta empresa como se fuesen míos*"), con cargas factoriales de 0.74 y 0.68 respetivamente. En el factor COcalculativo, la variable más representativa, presenta

una carga factorial de 0.93, es la variable P40 ("*Mucho de mi vida se afectaría si decidiese querer salir de esta empresa en este momento*"), seguida, de la P29, con una carga factorial de 0.67 ("*Sería materialmente muy penalizador para mí, en este momento, salir de esta empresa, aunque pudiese hacerlo*").

Cuadro 31: Relaciones entre dimensiones del modelo final.

Dimensión	Dimensión	Saturaciones		Error		
		No estandarizadas	Estandarizadas	estándar	Test t	p
CO	RSE	1,000	0,707		*	
RSE	RSE Económica	0,380	0,473	0,048	7,914	< 0,001
RSE	RSE Ético-legal	0,118	0,164	0,033	3,537	< 0,001
RSE	RSE Filantrópica	0,474	0,557	0,068	6,922	< 0,001
CO	CO Normativo	1,043	0,722	0,122	8,547	< 0,001
CO	CO Calculativo	0,610	0,521	0,106	5,734	< 0,001

Las relaciones entre ambos constructos CO y RSE, y entre los constructos CO y RSE y las dimensiones que los integran son positivas y estadísticamente significativas (valor de prueba p <0,001), con coeficientes estandarizados superiores a 0,50, con apenas dos excepciones. Por tanto, el modelo final presenta valores de correlación positivos, específicamente RSE-CO (0,71), RSE- RSE Económica (0,47), RSE- RSE Ético-legal (0,16), RSE- RSE Filantrópica (0,56), CO-CO Normativo (0,72), CO-CO Calculativo (0,52). Estos indicadores permiten identificar las correlaciones más débiles y más fuertes, independientemente de que todas sean significativas. En el contexto específico permiten también identificar qué variables contribuyen más a explicar la variable dependiente CO.

En síntesis, el modelo presentado en la Figura 22 representa la hipótesis formulada que, sucintamente, propone que la RSE influencia el CO. El conjunto de datos recogidos fue sometido a la realización de un procedimiento descrito a lo largo de las secciones anteriores. En el modelo permanecen cinco de siete de los factores originales y 14 preguntas.

El modelo obtenido confirma la hipótesis formulada, ya que las relaciones entre ambos constructos CO y RSE, y entre los constructos CO y RSE y las dimensiones que los integran son positivas y estadísticamente significativas y, además de eso, el modelo es válido, ya que se obtuvo un buen ajuste como se verifica por los índices generales de calidad de ajuste, específicamente CMIN/DF, GFI, CFI y RSMEA (Cuadro 29).

1.7. Discusión de resultados cuantitativos

La investigación empírica inicial sirvió de soporte para la conceptualización de la RSE y CO como de los constructos, constituidos por la cuatro dimensiones de RSE propuestas por Carroll en 1979, y que sirvieron de base para el trabajo de Maignan *et al*., en 1999 y las tres dimensiones de CO propuestas por Meyer y Allen en 1997, respectivamente.

Con la utilización del AMOS, se obtuvo un modelo final compuesto por cinco factores que se correlacionan, mostrando que los empleados del sector farmacéutico portugués tienen una visión multidimensional de los conceptos estudiados sobre RSE y CO, lo que se corresponde con los resultados obtenidos en la AFE, en la que se demostró una correlación positiva y significativa entre RSE y CO, presentando validez de predicción, es decir, que la intensidad de uno está acompañada, tendencialmente, por la intensidad del otro, en el mismo sentido. A pesar de la relación fuerte y positiva (y estadísticamente significativa) entre los dos constructos (RSE y CO) y entre los dos constructos y las respetivas dimensiones, que demostran un buen ajuste del modelo, los resultados pueden haber sido influidos por la muestra, o por la dificultad de una interpretación clara de los conceptos asociados (en la forma de las preguntas colocadas a los empleados) a cada una de las dimensiones de RSE y CO, ya manifestados previamente. En investigaciones anteriores (Spinello, 1992; Miles *et al*., 2002; Fischer, 2009 *cit in.* O´Riordan y Fairbrass, 2014; Nussbaum, 2008), se detectaron dilemas morales, falta de transparencia, precisión y credibilidad en las respuestas ofrecidas en asuntos vinculados con la RSE; así como confusión en la identificación de las dimensiones de RSE y CO (Wallace *et al*., 1997; Benson, 1998; Buchanan, 1974; Steers, 1977; Golembieski, 1986; Culbert y McDonough, 1986; Fink y Chen, 1995; Iverson *et al.*, 1995; Bartlett, 2001; Kontoghiorghes y Bryant, 2001; McMurray y Dorai, 2001; Martin y O'Laughlin, 1984).

1.7.1 Responsabilidad Social Empresarial

Durante el análisis exploratorio se "adjuntaron" dos dimensiones relativas a la RSE, la dimensión ética y la dimensión legal, en la rotación de los factores se verificó que el número de preguntas de las dos dimensiones incluidas en el mismo factor era muy equilibrado y la confusión de conceptos ya se habría referido anteriormente (Carroll, 1979), lo que justifica su "asociación" en una sola dimensión, pues la dimensión legal va más allá de lo que se espera de las empresas, que es dar lucro (Friedman, 1962), pues se supone que éstas también cumplan la ley. De la misma forma, la dimensión ética es el "área gris"donde de se debe adoptar una conducta en sintonía con los códigos y los valores morales de la sociedad (Carroll, 1979).

Por consiguiente, en el análisis realizado se verificó que las dimensiones económica, ético-legal y filantrópica contribuyen a la totalidad de la RSE de tal manera que:

a) La dimensión filantrópica es la que más contribuye a una percepción positiva de RSE por parte de los empleados, con un 0,56.

Contrariamente a la opinión de Peterson (2004), de que de entre las cuatro dimensiones de RSE, las preguntas éticas asociadas a las organizaciones son las más valorizadas por los empleados, en esta tesis doctoral, fueron las preguntas filantrópicas las más valoradas por los empleados del sector farmacéutico portugués. Según Brammer *et al*. (2007), hay un efecto indirecto en todos los *stakeholders* internos de la organización, mediante las acciones externas realizadas por las empresas (a través de las donaciones a la comunidad), o por la forma en que interactúan con el ambiente externo y los *stakeholders*, confirmado en esta tesis doctoral al presentarse como la dimensión más valorada de RSE.

b) La dimensión económica es la segunda que más contribuye a una percepción positiva de RSE (0,47). El hecho de presentar una sola pregunta indica que la dimensión es análoga a dicho indicador. Estos resultados contradicen parcialmente los estudios de Maignan (2001) y Chumpitaz y Swaen (2008), realizados en el contexto cultural europeo, en el que esta dimensión sería la menos valorizada de todas las dimensiones de RSE.

c) La dimensión ético-legal es la que menos contribuye a una percepción positiva de RSE (0,16).

Peterson (2004) mostró evidencias que el clima ético de las organizaciones percibido por los empleados, tiene un fuerte impacto en la satisfacción en el trabajo (Koh y Boo, 2001; Viswesvaran *et al.*, 1998)[49]. Según el mismo autor, los empleados que consideran sus organizaciones éticas, esperan que estas los traten de una forma más ética y justa. También las empresas que no se perciben como éticas, se pueden "interpretar" como incapaces de tratar éticamente a sus empleados, resultando de ahí un bajo nivel de CO. A pesar de que, según Peterson (2004), las medidas éticas son el mejor predictor del CO, las diferencias existentes entre los valores personales de los empleados de una organización, pueden sugerir que estos valores puedan variar entre los mismos, ya que cada individuo puede tener un sistema de valores distinto, dependiendo del grupo socio-demográfico al cual pertenecen, por ejemplo, según el género (Tajfel y Turner, 1985; Papamarcos y Sama, 1998) [50].

En esta tesis doctoral no se validó la dimensión ética en sí misma, sino que se asoció esta dimensión a la vertiente legal, como se refirió anteriormente en el estudio de Crespo y Del Bosque (2005). La dimensión legal en el estudio de Peterson (2004) se presenta como la dimensión menos percibida por los empleados, lo que justifica de cierta forma su "adjunción" a la vertiente ética en esta tesis doctoral.

1.7.2 **Compromiso Organizacional**

En lo que respecta al CO, no se confirmó el cuadro tridimensional propuesto por Meyer y Allen (1997), ya que solo se verificaron correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre el CO y las dimensiones normativa y calculativa. En el modelo final obtenido, la dimensión afectiva no se considero[51]. Meyer y Allen (1997) sugirieron que cada una de estas dimensiones influencia de forma diferente el CO de los empleados, por lo que pueden existir relaciones no-lineales, tanto entre los tres componentes entre sí

[49] *cit in*. Peterson, 2004.

[50] *cit in*. Peterson, 2004.

[51] En el modelo inicial de medida, después del establecimiento de covariancias entre errores (Fig. 19), se retiraron variables (con valor absoluto de covariâncias residuales a bajo de 0.4, según las recomendaciones de Marôco, 2014), lhegando a la eliminación del conjunto completo de variables relativas al factor CO afectivo.

como con los resultados comportamentales (Luchak y Gellatly, 2007), obtenidos de un perfil específico de un individuo (*e.g.*, Meyer, 2009; Meyer y Parfyonova, 2010), lo que puede justificar las disparidades encontradas en diferentes estudios empíricos.

En síntesis, en esta tesis doctoral, los resultados más significativos son que:

a) La dimensión normativa, con 0.72, es la que más influencia el CO de los empleados del sector farmacéutico portugués;

Como se refiere en el estudio de Nascimento *et al*. (2008), y también en esta tesis doctoral, los resultados conllevaron a la eliminación de algunos ítems, ya que el modelo resultante posee un mejor ajuste modelo-datos. Prueba de ello es la referencia a la lealtad de la empresa, pregunta 39, donde ya en estudios anteriores no se había considerado (Botelho, 1996; Ferreira, 2004, Rego y Souto, 2004a; Rego y Souto, 2004b; Rego *et al*., 2007[52].

b) La dimensión calculativa (0.52), es la que menos contribuye a una percepción positiva de CO.

Los estudios han evidenciado una relación débil entre la dimensión normativa y calculativa (ejemplo de Meyer *et al*., 2002 con un valor de o,18 o de 0,17 en Rego *et al*., 2007), sin embargo, hay estudios en los que se encontró una correlación entre el CO calculativo y el CO normativo más cercano a los valores obtenidos en esta tesis doctoral (0,48), como por ejemplo, 0,43 en Makanjee *et al.* (2006, p.123) o 0,86 en Macamo (2007, p.22) (*cit in.* Nascimento *et al*., 2008).

El ambiente de "inseguridad profesional" causado por las constantes políticas de *downsizing*, emprendidas en los últimos años en el sector farmacéutico mundial, así como la crisis e inestabilidad económica que se verifica hasta hoy, influencian el vínculo del empleado a la empresa y altera su vínculo afectivo a la misma, lo que puede ser interpretado por los datos obtenidos con esta investigación. A pesar de que el empleado se puede sentir emocionalmente vinculado, identificado e implicado con empresa para la cual colabora, existen otros valores y preocupaciones que dominan su atención y, de esta

[52] *cit in.* Nascimento *et al*., 2008.

forma, comienza a presentar un mayor sentido de obligación y deber moral de permanecer en la organización (CO normativo). También una verdadera necesidad de permanecer en la organización surge ante el reconocimiento de que su salida de la empresa presenta gastos elevados asociados, lo que lo conlleva a creer en sacrificios personales por los cuáles no pretende pasar (CO calculativo). En este caso e según Meyer y Allen (1997), Meyer y Herscovitch (2001) y Meyer *et al.* (2004), los individuos se esfuerzan en su trabajo, teniendo en cuenta únicamente la realización de sus objetivos personales (mantener el empleo, remuneración, promoción, elevados costes asociados al cambio o ausencia de alternativas), permaneciendo en la organización mientras no tengan alternativas, o debido a que los gastos asociados a un cambio son elevados.

Para los empleados que tienen fuertes creencias en la RSE, se supone que el CO está fuertemente influenciado por los comportamientos socialmente responsables de sus empleadores, al contrario de los que no creen fervientemente en la RSE y que se presentan menos influenciados por los comportamientos de ciudadanía de su entidad patronal (Peterson, 2004). Según Vlachos *et al.* (2014), cuando los empleados perciben que sus compañías son socialmente responsables, las ven como más atractivas y, consecuentemente, sienten sus necesidades psicológicas satisfechas.

A pesar de que en una fase inicial el CO se haya abordado como un constructo unidimensional (Mowday *et al*., 1982), varios estudios posteriormente realizados (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al*., 2004; Hunt y Morgan, 19994; Rego *et al*., 2004), señalaron una multidimensionalidad que explica mejor el comportamiento individual en determinado contexto organizacional (Meyer *et al*., 2004). En esta tesis doctoral, quedó patente que los empleados poseen una visión multidimensional del CO, a pesar de que no se valida la tridimensionalidad defendida en el marco teórico por Meyer y Allen (1991), que en este caso no resistió a las contingencias de muestreo, culturales y contextuales.

De acuerdo con las justificaciones utilizadas, la hipótesis de la investigación se confirmó mediante la existencia de efectos positivos y significativos entre RSE y CO. El resultado obtenido a través de la AFC va en la línea de investigaciones anteriores, donde la RSE influencia efectivamente el CO de los empleados de una empresa y en este caso en

particular, en el contexto de los empleados del sector farmacéutico portugués. Otros autores (Maignan *et al.*, 1999; Turker, 2009; Madison *et al.*, 2012; Gummesson, 2002; Morgan y Hunt, 1994; Brammer *et al*., 2007; Peterson, 2004; Kim *et al*., 2010) obtuvieron conclusiones semejantes y verificaron un vínculo entre RSE, CO y los empleados de las empresas en función de las actividades socialmente responsables realizadas por las mismas, mejorando la perspectiva dos individuos sobre la organización y su motivación, compromiso y satisfacción en la función desempeñada.

De esta forma, se puede afirmar que los empleados del sector farmacéutico portugués identifican las acciones de RSE realizadas por su empresa y está mejor percepción influencia positivamente su compromiso con la misma. No obstante, las dimensiones de RSE no se identifican totalmente, existiendo alguna "confusión" en los conceptos, siendo la dimensión filantrópica de RSE la más valorizada. Las dimensiones de CO tampoco se identifican totalmente, muy probablemente por el propio contexto económico, cultural y contextual, siendo la dimensión normativa de CO la que mejor caracteriza el vínculo de los empleados del sector farmacéutico portugués con la empresa.

Hipótesis	Formulación	Resultado
1	**a) Los empleados del sector farmacéutico portugués identifican acciones de RSE realizadas por la empresa;** **b) Esta percepción influencia positivamente su compromiso**	**Confirmada**

2. Vertiente cualitativa

En esta sección se presentan los resultados de la vertiente cualitativa. El análisis e interpretación de los datos se hizo de acuerdo con los contenidos obtenidos en las entrevistas, como tal, como técnica de análisis de datos se utilizará la técnica de análisis de contenidos. Según Bardin (1991, p.23), *"… este tipo de análisis es un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones que utiliza procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, con el objetivo de obtener indicadores que permitan la deducción lógica de esos contenidos"*.

Para este análisis se recurrió a la utilización del NVivo10, que es un *software* que ayuda en la organización y análisis de la información no estructurada, recogida por el

investigador. En este ámbito se señalaron las ventajas y desventajas de la utilización de un *software* de análisis de datos cualitativos (como el NVivo10), en el que el investigador concluyó que este sería el método más adecuado para la investigación, tanto por sus funcionalidades (mejor organización y categorización de la información recogida), como por el hecho de que su estructura se asienta en la teoría sobre análisis de contenido, facilitando su análisis más transparente, sistemático y fiable.

En esta etapa, se presenta de una forma más detallada cada una de las categorías identificadas, teniendo siempre en consideración los datos recogidos. Para cada constructo se realiza una presentación y un análisis detallado de los resultados. Al final de las secciones de RSE (2.2) y CO (2.3) se presentan las tablas de resumen de los análisis realizados.

2.1. Perfil sociodemográfico de los encuestados

Los datos sociodemográficos de los encuestados (de la vertiente cualitativa) se reproducen en este documento de forma a permitir una descripción más clara del perfil de estos individuos del sector farmacéutico portugués.

Cuadro 32: Características sociodemográficas de los encuestados.

Variable	Valores	Nº.	%
Tamaño		18	100
Género	Femenino	8	44
	Masculino	10	56
Edad	20-29 anos	0	-
	30-39 anos	1	6
	40-49 anos	10	56
	50-59 anos	7	39
Titulaciones Académicas	Doctorado/Maestría/Pos-Grado	4	22
	Licenciatura	7	39
	Nivel secundario	7	39

Empresa	Multinacional	15	83
	Nacional	3	17
Función en la empresa	Dirección	2	11
	Supervisión	1	6
	Marketing	1	6
	Ventas	11	61
	Otro	3	17
Antigüedad en la empresa	Hasta 5 años	1	6
	6 a 10 años	2	11
	11 a 15 años	3	17
	16 a 20 años	6	33
	21 a 25 años	4	22
	+ de 25 años	2	11
Antigüedad en lo sector	11 a 15 años	3	17
	16 a 20 años	6	33
	21 a 25 años	3	17
	+ de 25 años	6	33

En lo que se refiere al género, la proporción de encuestados del género femenino y masculino se presentó equilibrada, compuesta por 8 mujeres (44%) y 10 hombres (56%). En lo que respecta a la edad de los encuestados, más de la mitad (56%) se encuentra entre los 40 y los 49 años, seguida de los que se encuentran entre los 50 y los 59 años (39%). Solo uno de los encuestados tiene menos de 40 años. La media de edad de los hombres y las mujeres no es muy dispar (hombres - 42,6 años, mujeres - 45,7 años). En cuanto a las titulaciones académicas, se verifica que el 22% poseen titulaciones superiores, a nivel de Pos-Grado, Maestría, o Doctorado, dividiéndose los restantes en porcentajes idénticos (39%) entre los que presentan titulaciones a nivel de Licenciatura y nivel secundario (12ª clase).

Los encuestados son mayormente (83%) empleados de empresas multinacionales en

comparación con las empresas nacionales (17%). Un fenómeno que ha alterado este marco tiene que ver con el hecho de que algunas empresas anteriormente de carácter nacional, hayan sido adquiridas por grupos farmacéuticos con mayor dimensión (europea o mundial), en los que algunas veces la dirección de la empresa pasó a ser ibérica, dejando de ser 100% nacional.

La función mayormente representada por los encuestados es la del área de las ventas (61%), pues es la que engloba al mayor número de empleados de este sector[53], sin embargo, se intentó obtener la participación de elementos de otros departamentos y de diferentes posiciones jerárquicas, que permitiesen aumentar la riqueza de los datos recogidos por las entrevistas para la presente investigación.

En lo que concierne a la antigüedad de los empleados en las empresas y en el sector farmacéutico portugués, se encuentran cada vez menos nuevos empleados (exceptuando a los que por las políticas de *downsizing* salieron de las empresas donde ya estaban hace algunos años y que posteriormente se integraron en nuevos proyectos; o los que ingresaron en este mismo sector por vía de *outsourcing*, integrando proyectos muchas veces temporales), lo que hace que encontremos a la mayor parte de los empleados ya con más de 10-15 años de empresa. Sólo uno tiene menos de 5 años de empresa (y es el más joven encuestado, que debido a las reestructuraciones de empresas anteriores, tuvo que buscar un nuevo empleo en el sector). En el caso de esta tesis, el 33% entre los 16 y los 20 años en las empresas, seguido del 17% entre los 20 y los 25 años y el 33%, con más de 25 años de experiencia. Los empleados pasaron por más de 2-3 empresas del sector farmacéutico a lo largo de su carrera, lo hicieron, la mayor parte de las veces, por necesidades inherentes a las fusiones/ adquisiciones/ reestructuraciones/ rescisiones que fueron ocurriendo a lo largo de los años en el sector y que los obligó a adaptarse y a encarar nuevas oportunidades y nuevos proyectos dentro del sector farmacéutico portugués.

[53] A pesar de no haber datos pormenorizados, según la EFPIA, en 2013, existían 8000 profesionales en el sector, en Portugal – Fuente APIFARMA, 2015.

2.2. Percepciones de los encuestados sobre Responsabilidad Social Empresarial

En esta etapa y de acuerdo con las opiniones de los empleados del sector farmacéutico portugués, los discursos orientaron al investigador hacia la elaboración de cinco categorías y dieciocho subcategorías asociadas a la RSE, que se corresponden con los objetivos definidos por la investigación y que permiten su comprensión.

Cuadro 33: Resumen de objetivos, categorías y subcategorías de RSE.

Objetivo	Categorías	Subcategorías	
Comprender lo que los empleados entienden por el término RSE	Concepto de RSE	Económico	
		Legal	
		Ético	
		Filantrópico	
Identificar cuáles son las acciones de RSE más percibidas por los empleados	Dimensiones existentes en la empresa	Económica	
		Legal	
		Ética	
		Filantrópica	
		Social	Interna
			Externa
	Tipos de Empresas	Nacionales	
		Multinacionales	
	Tipos de acciones	Internas	
		Externas	
	Áreas prioritarias	Empleados	
		Comunidad	
		Ambiente	
		Stakeholders	

2.2.1. Concepto de RSE

En esta tesis doctoral, en lo que respecta a la percepción del concepto de RSE, se constata que en la mayor parte de los casos, los encuestados no tienen un entendimiento muy concreto de la esencia del concepto. Aunque todos consiguen elaborar una definición, ésta se muestra casi siempre incompleta, lo que demuestra que los encuestados no están totalmente cómodos con el tema, o incluso que nunca habían pensado mucho sobre el mismo y no logran tener una noción muy clara de su alcance. De cualquier forma, se presentaron definiciones interesantes, de las cuales se destacan las siguientes y tal vez las más completas:

- "*RSE es lo que cada empresa puede hacer y hace, en el medio donde está insertada, con la comunidad, con el país, con las personas…ya sean empleados o parte de la propia empresa*" (E1);

- "*La RSE es un componente de todo, i.e., para con los empleados, para con los clientes… y después por el medio en que está insertada. En el caso de los empleados, la RSE es, en el fondo, hacer que los empleados estén para con la empresa, como la empresa esté para con los empleados. Que haya aquí un vínculo muy fuerte entre las dos partes. Es una forma de poder seguir hacia adelante. Con relación a la parte para con los clientes, obviamente tiene que haber aquí una responsabilidad muy grande de la empresa para con sus clientes, para que las cosas puedan funcionar y el vínculo tendrá que ser siempre muy grande y de una honestidad enorme entre ellos.*" (E4);

- "*La RSE de una empresa es muy vasta y tiene muchos ámbitos porque está dirigida a varios tipos de poblaciones, tanto interna como externamente. Tiene que ver con clientes, tiene que ver con el público en general (porque muchas veces estamos hablando de entidades que acaban por comunicar con el público en general y, por tanto, tienen esa responsabilidad también), clientes internamente, que son todos los empleados de la empresa. La RSE tiene que ver con la forma como la empresa se relaciona con todos estos stakeholders (sean del tipo sean, internos y externos) y de qué forma contribuye socialmente para con todos estos stakeholders.*" (E10).

Además de estas definiciones, y teniendo en cuenta el contexto del sector farmacéutico, solo uno de los encuestados define la RSE como "…*un acto que las empresas deben*

tener, tanto a nivel de responsabilidad con el Estado, en el pago de sus impuestos como a nivel social, de dar y respetar las condiciones de los trabajadores de su empresa." (E14), lo que revela una naturaleza económica y legal bien evidente (Carroll, 1999; Carroll y Bucholtz, 2000 y 2003), curiosamente relatada de parte de un entrevistado que es empleado de una empresa nacional, de pequeña dimensión. Se deduce de este testimonio, que la empresa aún se encuentra exclusivamente preocupada en responder sus necesidades económicas y legales, luchando por su sobrevivencia y crecimiento (a la semejanza de lo sugerido por Carroll y Bucholtz, 2000, a través de la Pirámide de la RSE), ignorando las vertientes éticas y filantrópicas (o por lo menos es eso que sus empleados perciben).

Otro entrevistado destaca la importancia de que no solo las empresas tengan responsabilidad para con los empleados internos (que puede pasar por los beneficios obtenidos, además de su remuneración – Seguros de Salud, PAR, entre otros), su activo más importante (Marrewijk y Timmers, 2003; Cornelius *et al*., 2008; Gates y Langevin, 2010; Unger *et al.*, 2011), pero también "…*por el hecho de desarrollar fármacos y dispositivos médicos para tratamiento y prevención de enfermedades, de que las empresas tengan un papel relevante en la solución de problemas con la salud, mejorando calidad de vida de la población en general.*" (E3), lo que denota un concepto de carácter ético (Carroll, 1999; Carroll y Bucholtz, 2000).

Algunos de los encuestados refieren términos como "*Educar socialmente*" (E8), "*Estar al servicio de la población*" (E13), "*Ayudar a personas desfavorecidas*" (E18), denotando también una perspectiva de responsabilidad ética, además de filantrópica de la RSE (Carroll, 1999; Carroll y Bucholtz, 2000).

En este sector, siempre existió una gran presión social en el sentido de retribuir a la sociedad los lucros obtenidos ayudando a la comunidad, pero no solo a través de apoyos a Instituciones, Asociaciones de Enfermos y Familias, u otro grupo desfavorecido. Aquí, RSE es "*Todo lo que la empresa puede hacer en pro de la sociedad en la que está insertada, que va más allá de su objeto de negocio*" (E12) y que también pasa por la "*aplicación diaria de normas, códigos de conducta y buenas prácticas*" (E9).

Del análisis de esta subcategoría resalta la idea de que ante un contexto económico, social y cultural igual (contexto de la IF en Portugal), en empresas de características distintas, los empleados presentan una consciencialización un poco ambigua sobre lo que es la RSE, lo que se podrá justificar a la luz de la perspectiva de Rowley y Berman (2000), que proponen un carácter evolutivo de las empresas en tres estadios:

- ✓ La empresa únicamente como un negocio, instrumento de intereses para el inversor;
- ✓ La empresa como organización social que reúne los intereses de varios *stakeholders*;
- ✓ Empresa ciudadana, que opera estratégicamente en un compromiso ético que satisface las expectativas de los diferentes *stakeholders*.

Las empresas que operan en el sector farmacéutico portugués son distintas unas de las otras, encontrándose en estadios de evolución diferentes, donde mientras algunas ven el negocio únicamente en su vertiente económica (las más pequeñas, entre ellas, la mayor parte representada por las empresas nacionales), otras estarán en el último estadio de la empresa ciudadana, (las grandes multinacionales, globales), presentando una perspectiva del negocio en la que se constata un fuerte compromiso con comportamientos éticos y filantrópicos, pues estas empresas se confrontan con diferentes culturas y valores de sus stakeholders mundiales, así como diferentes concepciones del focus de la RSE (Verma, 2014; Liang *et al.*, 2014). Y, si las empresas multinacionales están aquí en ventaja (ya que muchas veces siguen en nuestro país las líneas de orientación internacionales), ya las empresas nacionales tienen más dificultades en este dominio, pues de una forma general los empresarios nacionales carecen de información y formación en el área de la RSE. Por otro lado, y en la opinión de otro entrevistado, "… *las empresas que no se preocupen por eso [con la RSE], van a acabar desapareciendo, porque los consumidores están cada vez más exigentes y también comienzan a ver a las empresas como empresas que lucran con los consumidores, pero también tienen que dar algo a cambio a la sociedad. Yo creo que los consumidores están cada vez más atentos a eso y las empresas que no devuelvan algo o no reinviertan parte de los lucros en la sociedad, van a acabar siendo penalizadas por los consumidores*" (E12), lo que denota que cada vez más existe la preocupación de

"aplicar" algunos de los lucros obtenidos por las empresas en aquellos que más necesitan, denotando una perspectiva filantrópica de RSE.

En la opinión de algunos de los encuestados, la RSE no existe en todas las empresas y, en las que existe, podría ser más representativa ("*…deberían estar aún más presentes*"- E7), aún se aborda pocas veces el asunto ("*…debería haber en todas las empresas y tal vez no haya…en gran parte de las empresas no haya…tal vez en todos los sectores. Creo que aún hay poca sensibilidad con ese tema*"- E18); "*Todas deberían tener…no tienen. Las que tienen… y por lo menos pensando en lo que la mía [la empresa] hace, yo creo que es una responsabilidad importante, ayuda, es una forma de solidaridad, fraternidad, y por lo tanto creo que todas deberían tener ese papel.*" (E7); "*…imagino que no exista en todas… pero creo que tiene todo el sentido que exista.*" E9), o los empleados desconocen que algunas prácticas realizadas por las empresas son en el fondo medidas de RSE y, en este caso, se consideran "datos adquiridos", que no son valorizadas, ya que se interpretan como "obligaciones" de las empresas en nuestros días ("*… a veces las personas desconocen lo que tienen…saben qué tienen, pero no tienen consciencia de lo que se les da. No solo la empresa no comunica, sino que tampoco se le da el verdadero realce y enfoque…se da casi como un dato adquirido y las personas solo cuando no las tienen es que toman consciencia de eso.*" - E16).

Según McGuire (1963), las empresas no solo tienen obligaciones económicas y legales, sino también responsabilidades ante la sociedad, que van más allá de las obligaciones. En esta tesis doctoral, por el discurso de algunos de los encuestados, se sobrentiende que la RSE solo tiene sentido en empresas "sostenibles" ("*Si la empresa no es sostenible, no promueve la RSE.*" - E8) y lucrativas (pues ser rentable, dar lucro, forma parte de la responsabilidad de las organizaciones para con la sociedad), pero hay que "devolver" de alguna forma esa rentabilidad a sus clientes internos y externos y a la sociedad que la rodea; de ahí que asuman responsabilidades que son más que obligaciones ("*Es fundamental que haya RSE, primero porque las empresas tienen que comenzar a ser entendidas no como una institución, una estructura que busca el lucro, independientemente del tipo de objetivo que tengan, sino que debe ser vista también como, más allá de una empresa de buscar el lucro, que distribuye también un bien que tiene …digamos…sobre el medio en que está insertada…garantizando la supervivencia*

de sus empleados, de sus accionistas, etc. Eso permite también que la sociedad la vea con otros ojos, minimizando el impacto negativo que la visión del lucro pueda tener cuando la empresa retribuya de alguna manera."- E6).

De forma general, del análisis realizado se destaca una fuerte sensibilidad por el tema de la RSE ("*Como ciudadano es fundamental que tengamos … y hoy en día con las injusticias que hay con las alteraciones que existen en términos de política y específicamente en términos de economía, es fundamental que seamos sensibles con esos temas. Es siempre importante…*"- E2), donde algunos de los encuestados reconocen que a título personal "*… debería ser una forma más activa de poder ayudar a los demás*", aunque cada uno se esconda en un subterfugio que es "*yo no tengo tiempo*" y por lo tanto "*…esa responsabilidad personal se queda de lado*" (E7). También uno de los encuestados (E8) reconoce la importancia del tema de la RSE por la educación dada a los hijos, siendo de la opinión de que todas las personas son responsables socialmente cuando educan a sus hijos de determinada forma, o cuando se preocupan por separar la basura en casa (por ejemplo) y que cuando los empleados detectan comportamientos socialmente responsables en sus empresas, se sienten motivados a hacerlo también a título personal y familiar, aumentando su "identificación" con los valores de la empresa donde trabajan, sintiendo que forman parte de esa organización (Tajfel *et al*., 1971; Asforth y Mael, 1989; Bergami y Bagozzi, 2000; Dutton *et al*., 1994; Bhattacharya y Sem, 2003; Simmons, 2009; Polonsky y Jevons, 2009; Berrone *et al*., 2007; Scott y Lane, 2000; McAlexander *et al*., 2002; *cit in.* Hildebrand *et al*., 2011).

Aunque se reconoce la importancia de la vertiente de la RSE y de hacer el bien en pro de la comunidad, no se niega que también haya otro tipo de intereses por parte de las empresas, lo que demuestra incluso una gestión estratégica (Kesic, 2009), que no invalida que los empleados continúen teniendo algunos comportamientos socialmente responsables ("*…cuando hay aquellas acciones de recogida de bienes alimentarios, de ropas, (…) soy una persona que colabora, por principio…por una razón muy simple: no sé si un día también me va a tocar ese tipo de situación… y en ese preciso momento, si yo puedo ayudar a los demás, si tengo condiciones para ayudar a los demás … lo hago.*"- E14) y que colaboren con la empresa y a título personal, siempre que pueden.

Uno de los objetivos de esta investigación es comprender lo que los empleados del sector farmacéutico portugués entienden por el término RSE y cuál es la relevancia atribuida al mismo Se observa que los encuestados no tienen un entendimiento muy concreto de la esencia del concepto y que, aunque todos logran elaborar una definición, casi siempre se muestra incompleta, lo que demuestra que no están cómodos con el tema y que no logran tener una noción muy clara de su alcance. Ante un contexto idéntico (el de la IF en Portugal), en empresas de características distintas, los empleados presentan un consciencialización ambigua sobre lo que es la RSE. Este hecho parece demostrar que las empresas podrían estar en estadios diferentes en lo que respecta a su perspectiva frente el tema de la RSE, lo que condiciona la percepción y sensibilidad de sus empleados con relación al tema estudiado. Los empleados, al detectar que la empresa donde trabajan tiene comportamientos socialmente responsables, se sienten motivados a serlo también a título personal y familiar, aumentando su "identificación" con los valores de la organización de la cual forman parte.

Se verifica que los empleados del sector farmacéutico portugués hacen referencia a elementos de todas las dimensiones, mostrando poseer una visión multidimensional de la RSE, asentada en las dimensiones económica, legal, ética y filantrópica (Carroll, 1979; 1991; 1999 y Carroll y Bucholtz, 2000) y que, entre las dimensiones, es la dimensión ética la que presenta más referencias.

De esta forma, la Proposición 1: "*Los empleados del sector farmacéutico portugués poseen una visión multidimensional de la RSE, basada en las dimensiones económica, legal, ética y filantrópica*" es válida.

2.2.2. Identificación de las dimensiones de RSE

Después de intentar comprender lo que los empleados del sector farmacéutico portugués entienden por el término RSE y cuál es la relevancia atribuida al tema, se intentó identificar cuáles son las acciones de RSE más percibidas y valorizadas por éstos y a qué dimensión de RSE pertenecen (según el criterio definido por Carroll 1979; 1991; 1999; Carroll y Bucholtz, 2000), de la misma forma que se pretende comprender cuáles son las que más contribuyen a su compromiso con la organización donde trabajan.

De esta forma, se optó por proceder a una división en las cuatro dimensiones abordadas

en la literatura (Carroll 1979; 1991; 1999; Carroll y Bucholtz, 2000), ya que normalmente éstas se ven como áreas o dominios en los que se pueden observar las políticas y principios relacionados con la RSE (Peterson, 2004).

Dimensión Económica:

Prácticamente todos los encuestados tocan el mismo punto, asumiendo que las empresas existen por la cuestión económica (E1), con el objetivo de ser lucrativas (E16, E18), generar puestos de trabajo (E18) y que en el caso de las empresas del sector farmacéutico," … *si entendemos a la empresa como una estructura que es privada y que persigue el lucro, debe tener como preocupación…esencialmente…sobrevivir y mejorar, tener lucro de forma a poder garantizar su supervivencia… de sus empleados y de sus accionistas*" (E6). En la opinión de uno de los encuestados, "*Las empresas existen porque son fundamentales. Sin empresas, el mundo no gira. Públicas o privadas, hay generación de income, de dinero. Sin dinero las cosas no giran y si no hay retorno, si la empresa no es sostenible, no va a mantener a los empleados.*" (E8). A pesar del reconocimiento de la dimensión económica de RSE de las empresas, otro de los encuestados agrega también que "*Hay empresas que, además del lucro, del bienestar de los dueños y accionistas, también piensan en el bienestar de los clientes, de los empleados…*" (E10) y aunque el lucro es el objetivo "*...las otras vertientes [de RSE] pueden estar presentes, activas, de una forma muy, muy persistente, sin que tengan perjuicio con eso. Incluso porque creo que si tuviesen perjuicio, no lo harían, con seguridad.*" (E7) y también que "*...las empresas debían preocuparse cada vez más y debían asociar algo de su lucro a la vertiente interna de los empleados, e incluso externa...Antiguamente eran los Gobiernos los que hacían eso, hoy en día tienen que ser las empresas…en términos de formación, de apoyos, de disponibilidad de tiempo, medios, etc.*" (E9), testigos que patentizan que los empleados de las empresas también esperan que la misma tenga una postura de preocupación con los restantes *stakeholders*, yendo un poco más lejos que su función económica.

Dimensión Legal:

Más allá de ser lucrativas, las empresas deben cumplir la legislación vigente (local, municipal, nacional y gubernamental) y la relación con los *stakeholders* (Gobierno,

consumidores, proveedores, *etc.*). Esta es la frontera de la RSE, en la medida en que es la expresión de una voluntad social de regulación (Carroll, 1979). En el contexto del sector farmacéutico, la "legalidad" se ve en términos de tres categorías generales: compliance, anulación de lo contencioso y anticipación de la ley (Schwartz y Carroll, 2003). Las limitaciones legales muchas veces se consideran "ética codificada", reflejando la idea del comportamiento correcto y justo, comunicado a través de los sistemas legales y reglamentarios de las empresas (Carroll, 1991).

En el sector farmacéutico portugués, sus empleados reconocen la preocupación de las empresas por "*… cumplir ley y hacer que todos los empleados la cumplan…es más…hay formaciones todos los años vinculadas con esos aspectos*" (E2). Otro de los encuestados también afirma que "*es un acto que las empresas deben tener, tanto a nivel de responsabilidad con el Estado en el pago de sus impuestos como a nivel social de dar y respetar las condiciones de los trabajadores de su empresa*." (E4).

Dimensión Ética:

Área "gris", donde las empresas adoptan una conducta orientada por códigos éticos y morales, reglamentos y valores de la sociedad, como la honestidad, equidad, integridad, respeto y justicia y la forma como actúan ante clientes y socios (Carroll, 1979).

Esta dimensión de RSE sobresale con un mayor número de referencias y ejemplos, lo que denota que los empleados del sector farmacéutico portugués encuestados son bastante sensibles a los temas vinculados con la postura ética de sus empresas, refiriendo incluso la preocupación de las mismas por mantener una "*…postura de honestidad, de corrección, de integridad…una postura en el mercado y con los sus socios…de corrección*", que satisface al empleado y que le da garantías y orgullo de trabajar en la organización (E1), lo que se corresponde con lo sugerido por Peterson (2004), que afirma que los patrones éticos de las organizaciones influencian fuertemente sus actitudes en el local de trabajo y que los funcionarios que perciben sus empresas como éticas, también esperan que éstas sean éticas y justas para con ellos. Otro entrevistado refiere que "*Dentro de la IF las empresas tienen que ser extremamente éticas*" (E3), por eso poseen Departamentos de Fármaco-Vigilancia, cumplen las orientaciones del INFARMED, dan formación en las áreas de la *compliance*, ética y conducta todos los años (E8; E16) y se

preocupan por el hecho de que "…*todos los fármacos, cuando llegan al consumidor, estén en las mejores condiciones*", para mejorar la salud de los enfermos (E1) y para que el enfermo logre tener el mejor producto, a un precio más accesible (E3). Uno de los encuestados refiere también que debe existir una "…*preocupación genuina, que no puede ser una preocupación de autopromoción de la empresa*", pues "…*las empresas tienen que tener responsabilidades para con las demás entidades y para con la sociedad, con los proveedores, con los clientes*", de ahí la importancia de una postura ética y transparente (E8), incluso por formar parte de un sector tan presionado y frecuentemente acusado de falta de transparencia y precisión (Spinello, 1992; Miles *et al.*, 2002; Fischer, 2009; *cit in.* O´Riordan y Fairbrass, 2014).

Dimensión Filantrópica:

En el modelo de Schwartz y Carroll (2003), la dimensión filantrópica de RSE está integrada en las responsabilidades éticas y/o económicas. El principal motivo es el hecho de que exista dificultad para distinguir entre las actividades filantrópicas y éticas, tanto a nivel teórico como práctico, más allá de la noción de que las actividades filantrópicas pueden estar basadas solamente en intereses económicos, remetiendo a una RSE estratégica (Bruyaka, *et al.* 2013). Efectivamente, algunas empresas desempeñan papeles sociales voluntarios que van más allá de sus obligaciones legales y que muchas veces se ven como estratégicos, contribuyendo a una mejora de la calidad de vida de la sociedad, con la cual establece relaciones fuertes de dependencia mutua, sin esperar retorno.

En esta tesis doctoral, se detectaron innumerables ejemplos de RSE en su dimensión filantrópica: oferta de vacunas y otros medicamentos a hogares de ancianos; ayuda a guarderías, barrios sociales; acciones con Asociaciones de Enfermos; la existencia de Fundaciones que ayudan a los hijos de los empleados con Becas; el envío de medicamentos para países necesitados, etc., lo que trasparece que los empleados identifican con alguna facilidad esta vertiente de RSE, donde "…*las empresas colaboran con la sociedad.*" (E1), "*para mejorar la calidad de vida de las personas*" (E16). Según uno de los encuestados, "*Una empresa no puede solo mirar para los lucros, sino que tiene que mirar también para la parte ambiental, la parte social, el cuidado de los demás…todo eso forma parte de la empresa. La empresa solo gana…también…si sabe cuidar a los*

demás.", lo que comprueba que los empleados son de la opinión de que las empresas deben "*… participar en acciones para la comunidad*" (E4) y esto es la "*RSE de la empresa ante la comunidad, lo que puede hacer en pro de la comunidad, a nivel de la educación, a nivel de la ayuda a las familias, formación … y también a nivel del cliente interno, implicándolo en eso.*" (E11), siempre "*…colaborando con las personas de una forma desprendida, sin esperar retorno.*" (E5).

Estos aspectos remiten al modelo de Carroll (1991), en el que estas dimensiones representan las responsabilidades que las empresas pueden y deben cumplir al mismo tiempo. Lo que puede variar es el grado de cumplimento, dependiendo de la dimensión, filosofía de gestión, estrategia, características del sector o condiciones de la economía. Según esta concepción de RSE, las empresas necesitan cumplir sus objetivos económicos, respetando la ley y asumiendo comportamientos éticos y un papel interventor en la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

La investigación realizada en la presente tesis doctoral permite efectuar las siguientes observaciones:

- En la vertiente económica es bien patente la percepción del objetivo de que las empresas son lucrativas y que algunas prácticas de RSE realizadas por las empresas (Seguros de Salud, PAR, *etc*.), se interpretan como obligaciones, pero que son mucho más que eso, pues representan beneficios que las empresas dan efectivamente a empleados;

- En la vertiente legal, se confirma que existe una fuerte preocupación con el cumplimiento de la legislación y de la manutención de una buena relación con los *stakeholders* implicados en el negocio, más allá del rigoroso cumplimiento de los Códigos de Ética y Conducta y *Compliance*;

- La dimensión ética y filantrópica acaban siendo las vertientes más percibidas y valorizadas por los empleados de las empresas del sector, reconociéndose una importancia mayor de las mismas, teniendo en cuenta que se lidia con un área tan sensible como es la de la salud; Ética, honestidad, corrección, integridad, son términos utilizados con frecuencia por los funcionarios, que manifiestan su satisfacción y orgullo de trabajar

en la organización, lo que acaba por influenciar sus actitudes y comportamientos diarios; también se identifican innumerables ejemplos de acciones filantrópicas, de los cuales trasparece que los empleados identifican con facilidad tópicos vinculados a esta vertiente de RSE;

Uno de los objetivos de esta tesis doctoral es identificar cuáles son las acciones más percibidas y valorizadas por los empleados del sector farmacéutico portugués. Se observa que entre las dimensiones analizadas, las más valorizadas por los empleados de las empresas del sector farmacéutico portugués son las acciones de la dimensión ética y filantrópica.

A pesar de que, según Peterson (2004), las medidas éticas son el mejor predictor de CO, existen diferencias en los valores personales de los empleados, que sugieren la posibilidad de que este predictor varíe entre ellos, específicamente entre el propio género (femenino/masculino). Por el hecho de las mujeres sufren frecuentemente discriminación en el local de trabajo, se sugirió que atribuyan un valor especial al tratamiento ético (Smith *et al*., 2001). Más allá de este aspecto, también se señala que la *performance* de la organización en el dominio ético, esté íntimamente vinculada al CO de sus empleados.

En lo que respecta a las medidas filantrópicas, Brammer *et al*. (2007), tal como Peterson (2004), así como en resultados obtenidos en investigaciones anteriores por Ibrahim y Angelidis (1994) y Smith *et al.* (2001), señalan que estas medidas son un mejor predictor para los empleados del género femenino. Tanto en la investigación de Peterson (2004), como en la presente tesis doctoral se presentan valores similares para ambos generos, debido principalmente a la semejanza en formación academica de los encuestados.

En esta tesis doctoral, así como en el trabajo de Peterson (2004), porque todos los encuestados tienen formación académica muy semejante, los valores para los elementos de los dos géneros se presenta muy similar, si los comparamos con la población en general.

Se verificó que se hace referencia a elementos de todas las dimensiones de RSE, mostrando que los empleados del sector farmacéutico portugués poseen una visión multidimensional de la RSE, basada en las dimensiones económica, legal, ética y

filantrópica (Carroll, 1979; 1991; 1999 y Carroll y Bucholtz, 2000).

De esta forma, la Proposición 2: "*Los empleados del sector farmacéutico portugués identifican las acciones de RSE realizadas por la empresa donde trabajan*" es validada, así como la Proposición 3: "*Las medidas éticas de RSE realizadas por las empresas son un mejor predictor de CO que las medidas económicas, legales, o filantrópicas*" es parcialmente validada.

2.2.3. Tipo de Empresas

Habitualmente, la realización de un mayor número de acciones de RSE está asociada a grandes multinacionales, a pesar de una adhesión creciente de las PyME's, que presentan prácticas socialmente responsables (Santos *et al*., 2006; Waddock, 2008a). Esto se debe, en la mayor parte de los casos, a que las empresas mayores poseen más recursos para explotar e implementar este tipo de prácticas, mayor capacidad para usar los media, obtener visibilidad y divulgar las acciones que realizan, muchas veces en sus *websites* e Informes de Sostenibilidad (Santos *et al*., 2006). De cualquier forma, la RSE "*Tiene sentido en todas las empresas, ya sean grandes o pequeñas…de cualquier dimensión.*" (E10), pero que solo las empresas de gran dimensión "*… miran más normalmente para esos aspectos que las empresas pequeñas*" (E2).

También se verifica que el público en general manifiesta un especial interés en el impacto de las organizaciones en la vida contemporánea, donde las empresas petrolíferas, las empresas farmacéuticas y las industrias del tabaco están constantemente sujetas a una observación minuciosa (Crane *et al*., 2013).

Las empresas nacionales normalmente son más "invisibles" y no comunican externamente sus prácticas, pues presentan una naturaleza informal y una cercanía con sus socios de negocios y restantes *stakeholders* (Nielsen y Thomsen, 2009).

Las grandes empresas multinacionales son más "visibles", pero más vulnerables a las críticas del público (Spence, 2007); poseen Códigos de Conducta para los empleados y proveedores; poseen elementos internos dedicados al área de la RSE y siguen, en nuestro país, las líneas de orientación internacionales, adaptadas al mercado y legislación nacional (Neves, 2013).

En esta tesis doctoral, los ejemplos más destacados por las empresas nacionales son las acciones de voluntariado empresarial y donativos, junto con el apoyo a Asociaciones de Enfermos y Familiares. A pesar de todo, los empleados de las empresas nacionales refieren que la realización de estas acciones siempre es gratificante, a pesar de que muchas veces se realizan en momentos menos convenientes (fuera del horario laboral), como lo referido por un empleado de una empresa nacional que afirma: "*...si estamos hablando de RSE, debería ser en el tiempo de la empresa, porque si no, acaba siendo voluntariado personal...*" (E12). Aun así, este mismo empleado refiere que su empresa tiene alguna actividad con el agrupamiento de escuelas, en la recogida de libros, ropas, *etc.*, aunque su percepción indique que su empresa "*hace poco o nada*", teniendo en cuenta la comparación con otras, ya que él está atento a ese hecho y verifica que "*...las otras empresas comunican muchas de las acciones que realizan, que no tienen que ver propiamente con la actividad core (principal)*", mientras tiene poco conocimiento de lo que se hace en su empresa (E12). También refiere que su percepción es la de que "*las empresas del sector farmacéutico trabajan mucho el problema de la RSE, porque la mayor parte de las empresas farmacéuticas son de origen extranjero y...tienen que hacer un esfuerzo adicional para sentirse integradas en el país y para ser aceptadas...interactuando con la sociedad, pero también en la visibilidad que dan a sus acciones*". Otro de los encuestados, empleado de una empresa nacional, refiere que "*por lo que yo veo en Portugal, comparando con las empresas nacionales [mi empresa] está equilibrada...no hace ni mucho ni poco. Comparando con las multinacionales, hace muy poco. El nivel de facturación anual ya permitiría...hacer algunas acciones de voluntariado*" (E14), correspondiéndose con la opinión de otra funcionaria, que también refiere que "*...me parece un poco insuficiente...en relación a otras empresas.*" (E15).

En el caso de las multinacionales, es muy patente la importancia dada a las cuestiones de la *compliance*, cumplimiento de la ley ("*cumple la ley y has que todos los empleados la cumplan*" E2; "*...todo lo que se hace tiene normas*" E9) y ética y hay una dinámica mayor en la organización y realización de acciones con los empleados y la comunidad, por ejemplo. "*La IF comienza a tener sensibilidad en esta área, porque ha sido una industria muy bombardeada, frecuentemente bajo observación...teniendo que cuidar más de la imagen y demostrar que tiene RSE*" (E13), demostrando la necesidad de actuar de una

forma más estratégico. Uno de los encuestados refiere que "*... la IF es un buen ejemplo...y tiene un sentido de compartir para el mundo exterior*"(E4), mientras que otro de los encuestados refiere que su empresa "*....es una empresa para la cual vale la pena trabajar, porque los empleados tienen la noción de lo que hace la empresa...de la repercusión que tienen esas acciones..*" (E6) y, por lo tanto, se sienten bien, sienten "*pertenencia*" (E6), reflejando el conocimiento y orgullo de lo que su empresa hace con relación a la RSE.

Del análisis realizado a las *websites* del Top 50 del *ranking* portugués de la IF, se detectaron muchas semejanzas en la forma de comunicar entre las empresas multinacionales, con la referencia a los premios obtenidos, su conducta socialmente responsable, ética y transparencia y en el compromiso con los *stakeholders*, así como en la referencia a sus Informes de Sostenibilidad y Códigos de Conducta. En el caso de las empresas nacionales, hay una gran falta de uniformidad en el mensaje comunicado, lo que algunas empresas hacen muy bien (refiriendo Certificaciones, Código de Ética y Conducta, ejemplos de áreas de intervención, sociedades, apoyos, *etc.*), mientras otras ni presentan espacio dedicado a la RSE, revelando fallas en la comunicación o falta de transparencia.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de esta tesis doctoral es identificar cuáles son las acciones más percibidas y valorizadas por los empleados del sector farmacéutico portugués, y entre las mismas, en qué tipo de empresas se detectan, se observa que las empresas multinacionales son, de forma general, las más percibidas por los empleados por realizar más acciones en el área de la RSE, de la misma forma que también son percibidas por divulgar mejor y dar visibilidad a esas mismas acciones, incluso por el hecho de tener que realizar un esfuerzo adicional para integrarse en el país del cual no son originarias. Se da una gran importancia a las cuestiones relacionadas con el *compliance*, transparencia, cumplimiento de la ley y comportamientos éticos, habiendo una mejor dinámica entre la organización y la comunidad que lo rodea. La RSE es aquí más estratégica, pero los empleados manifiestan un fuerte sentido de "pertenencia" y orgullo, que refleja que conocen lo que sus empresas hacen y divulgan (en comparación con los empleados de las empresas nacionales, que son de la opinión de que sus empresa hacen poco o nada en el área de la RSE). Se verificó que, de una forma general, los empleados de las empresas multinacionales están más informados.

De esta forma, la Proposición 4: "*Las acciones de RSE realizadas por las empresas del sector farmacéutico portugués son más percibidas por los empleados de las multinacionales*" es válida.

2.2.4. Acciones realizadas por la empresa – Internas y Externas

En esta etapa se pretende comprender si los empleados del sector farmacéutico portugués logran distinguir las acciones realizadas en la vertiente interna y externa de la organización y cuáles son las más valorizadas.

Dimensión interna

Con la creciente exigencia del mercado, las empresas desean tener empleados cualificados en las plantillas, pero para eso tienen de alguna forma que promover un equilibrio entre la vida profesional y familiar, diversidad de recursos humanos, igualdad de oportunidades, participación en los lucros y una preocupación en relación a la empleabilidad y a la seguridad de los puestos de trabajo. Las frecuentes reestructuraciones acaban afectando la motivación, satisfacción, atracción y retención de talentos, lealtad a la empresa, creatividad y productividad de los empleados, de ahí la importancia de que las empresas cuenten con la colaboración de este activo, dejando que participen en el cambio, constituyendo una ventaja competitiva para la organización (Braga *et al.*, 2002; Rodrigo y Arenas, 2008; Vlachos *et al.*, 2014). A pesar de eso, las empresas del sector farmacéutico tienen la noción de la importancia de sus recursos humanos para desarrollar sus actividades y reconecen que la productividad del empleado se relaciona con su nivel individual de competencias, motivación e identificación con la organización (Urdaneta, 2008).

Las prácticas socialmente responsables internas deben privilegiar a los empleados y estar vinculadas a cuatro aspectos fundamentales (CCE, 2001):

- Inversión en el capital

Atrayendo empleados cualificados y posibilitando el aprendizaje a lo largo de la vida a través de formación continua. Estas prácticas son un potenciador de bienestar, lo que conlleva a un aumento de la competitividad de la empresa y a un desarrollo social (CCE, 2001).

En el sector farmacéutico portugués existe una fuerte inversión en formación. Uno de los encuestados (E13) refiere que su empresa, además de la constante formación (*online* y presencial) en áreas vinculadas al ejercicio de su actividad profesional, también permite formación extra-profesional de los empleados, que puede pasar por cursos de lenguas, realización de estudios superiores, entre otros. Además de esto, también privilegia a sus hijos, pudiendo colaborar en el pago de la Universidad, hecho que también destacó otro de los encuestados, que refiere que en este caso su empresa tiene una Fundación que "*permite a los hijos de los empleados con mejores notas y que no tengan posibilidades de hacer un curso superior fuera del país, poder obtener una Beca para hacerlo*", mediante una candidatura que se realiza a nivel internacional y que evalúa los casos uno a uno, atribuyendo Becas en varios países (E1). Otra opinión presentada (E6) tiene que ver con el hecho de que en su organización exista la atribución anual de *grants* (Becas individuales o en grupo atribuidas mediante propuestas presentadas) para formación tanto de los empleados como de sus hijos (llamadas *educational grants*), con la condición de formarse en el área de la salud.

Contrariamente a estas dos opiniones de empleados de dos empresas americanas, tenemos el de un empleado de una empresa nacional, que refiere que "*lo único que yo sé que hacen con los funcionarios es: a quien tiene niños, a finales de año le dan una tarjeta Fnac con un valor para un regalo.*" (E14), denotándose aquí una gran diferencia de postura en comparación con las grandes multinacionales.

En otro ámbito, también se constata que los empleados de las grandes multinacionales poseen un régimen de participación en los lucros y en el capital de la empresa que va más allá de los incentivos o premios de productividad anuales y que pasa por la posibilidad de adquirir acciones de la propia empresa, Fondos de Pensión o Planes Ahorro Retiro, mediante un porcentaje normalmente descontado de su salario mensual, con condiciones ventajosas. Según uno de los encuestados, "… *las empresas no tienen una obligación, pero deben tratar bien a los empleados, incluso por el reconocimiento y por la necesidad de motivación para el trabajo que se hace diariamente y porque interfiere con nuestra calidad de vida y la de nuestra familia*." (E16). Aunque no es una forma de participación en los lucros, otro aspecto a señalar se refiere a la valorización dada a la oferta de cestas de Navidad a los funcionarios, que de alguna forma también contribuye a una sensación

de vínculo, pertenencia y bienestar con la organización y que "*es algo que es muy bien aceptado y en el fondo es un estímulo para que las personas trabajen y produzcan más*" (E2), lo que se constata en esta tesis doctoral por el 80% de los encuestados.

- Salud y seguridad en el trabajo

Se cumple la legislación y se dan formaciones y orientaciones para un ambiente de trabajo seguro y saludable. Cerca del 90% de los empleados encuestados afirmaron que tienen seguros de salud ofrecidos por la empresa, en la mayor parte de los casos extensivo a los hijos y cónyuges. Solo un empleado de una empresa nacional refirió la inexistencia de seguro en esta área, pero que era compensado por el establecimiento de protocolos/ sociedades con empresas en el área de la salud, que proporcionan descuentos en los servicios prestados.

Hay empresas que presentan una cultura de prevención de riesgo, realizando formaciones de conducción defensiva y/o conducción eco eficiente, donde se verifica una "*preocupación de alertar todos los funcionarios sobre los riesgos de algo tan sencillo como hablar por el móvil conduciendo… lo que denota que la empresa tiene una preocupación real por los empleados. Hay actividades, algunas de ellas prácticas, que pasan por la forma más correcta de estacionar, de conducir, etc.*" (E10) y "*…cómo ahorrar combustible*", como refiere otro entrevistado (E11).

- Gestión del cambio

Ante los cambios en la economía mundial, las empresas ponen en práctica acciones de reestructuración que acompañan las tendencias globales. La apertura en términos de comunicación entre las partes, puede reducir la necesidad de despedimientos. En esta tesis doctoral, no hubo ninguna referencia al conocimiento de esta preocupación por parte de las empresas, pues muy probablemente los empleados no reconocen que esta vertiente también forma parte de la RSE y que las organizaciones también actúan en este ámbito.

- Impacto ambiental

El aspecto del impacto ambiental se vuelve aún más relevante en caso de la existencia de unidades con fabricación de medicamentos, que en el caso portugués se aplica casi que

exclusivamente a las empresas farmacéuticas de carácter nacional. Ejemplo de eso es la opinión de uno de los encuestados, funcionario de una empresa nacional, que refiere que "*…la nuestra es una empresa con fabricación y es una empresa certificada ambientalmente, tiene el ISO 26000, que es una certificación ambiental y en ese aspecto creo que es importante que las empresas sean certificadas, porque si no son certificadas, también es más difícil obtener autorización para la producción de medicamentos, en este caso por la EMA (Agencia Europea del Medicamento) y FDA (Food and Drug Administration)*". También se destaca la importancia del "*… compromiso con el lugar donde está insertada, de una forma segura, sin ser contaminadora…porque todos nosotros estamos integrados en el ámbito de esa Certificación*" (E12).

Estas preocupaciones ambientales también permiten una reducción de gastos energéticos y eliminación de residuos, costes de materia prima y descontaminación. En este ámbito, se verifica una creciente preocupación en las empresas del sector farmacéutico portugués, especialmente con los empleados que se encuentran en las oficinas principales de las empresas donde se realizan algunas acciones de sensibilización para problemas como el ahorro de energía (apagar los interruptores, uso de lámparas economizadoras, *etc*.), colocación de recipientes para reciclaje de vidrio, papel y plástico en locales estratégicos, así como otro tipo de reciclajes (papel, tinteros), en el fondo teniendo una "*actitud eco eficiente*", como referido por dos de los encuestados (E11; E12).

De una forma general, las acciones de RSE, al ser comunicadas internamente e integrando a los empleados, promueven el equilibrio entre la identidad de la organización percibida por los *stakeholders* externos e internos (Simmons, 2009; Hildebrand *et al*., 2011; Madison *et al*., 2012) y los resultados pretendidos por la empresa dependen de la receptividad de estos socios internos, beneficiarios directos y observadores de la implementación de la estrategia definida por la organización (Maignan y Ferrell, 2001; Peterson, 2004). Son exactamente estos aspectos de la comunicación e integración de los empleados, que marcan toda la diferencia y con los que los encuestados se identifican, que la comunicación interna es extremadamente reducida o inexistente y la integración muchas veces está limitada a los empleados internos. Quedan en el olvido los que desempeñan funciones externas (supervisores, KAM´s y DIM´s, en su mayoría), los cuales acaban adquiriendo un sentido diferente de participación y pertenencia, pareciendo

formar parte de realidades distintas, cuando en la práctica forman parte de un todo, de una sola organización.

En esta tesis doctoral, en la perspectiva de una vertiente social interna, se detectaron ejes de vínculo entre colegas y superiores jerárquicos, afirmando que son "*las personas las que hacen a las empresas y no las empresas las que hacen a las personas*" (E4). Términos como "*espíritu de equipo*", "*reconocimiento*", "*motivación*", "*orgullo, honestidad, corrección, integridad*" (E1), aparecen en el discurso de los encuestados, demostrando lazos afectivos y consciencia social ("*nos hace sentir pertenencia*" E6; "*crea felicidad para los empleados*" E1; "*crea puestos de trabajo y bienestar social*" E3), así como identificación con los valores de las organizaciones, a pesar de la existencia de algunas lagunas en términos de comunicación interna de las acciones de RSE realizadas por las empresas.

Comunicación:

En esta tesis realizada con el sector farmacéutico portugués, la relación de la empresa con sus *stakeholders* internos (empleados), se manifiesta de una forma general, a través de un distanciamiento en la comunicación entre funcionarios y empresas. Se puede inferir que no se hace una divulgación eficaz de esas acciones, en la generalidad de las organizaciones. Por las entrevistas realizadas a los empleados de las empresas de este sector, se sobrentiende que algunos de los encuestados son de la opinión de que hay fallas en la comunicación de las acciones de RSE realizadas por las empresas ("… *la empresa se preocupa por comunicar a todos los empleados: tanto las internas como las acciones externas; no obstante, también deberían o podrían ser mejor comunicadas.*" (E10); "… *podríamos estar más informados*" (E1); "*En mi empresa la comunicación interna aún no funciona de una forma efectiva. Muchas veces nosotros solo sabemos de estas acciones, específicamente las conducidas por nuestro Departamento de RH…cuando prácticamente ya están ocurriendo. Si hubiese una mayor comunicación de la forma como la empresa se relaciona con la sociedad, qué tipo de acciones están previstas durante el año, calendarizadas, con qué objetivos… tal vez me sintiese más parte integrante del proyecto y no un mero participante en el proyecto.*" (E12). Sin embargo, solo uno de los encuestados refiere que su empresa "… *es una empresa para la cual vale*

la pena trabajar, porque los empleados tienen la noción de lo que hace la empresa, somos siempre informados de todas las acciones que hace la empresa y de la repercusión que tienen esas acciones y por lo tanto eso nos hace sentir bien, nos hace sentir pertenencia, porque a partir de determinada remuneración, las personas ya no se preocupan tanto por el dinero, sino por una pertenencia, formar parte de algo diferente y eso es transmitido por la empresa." (E6), reflejando un compromiso más afectivo con la misma.

En respuesta a la pregunta sobre si "*¿Existe algún mecanismo de divulgación interna y/o externa de las acciones de RSE emprendidas por la empresa*?", un empleado de una empresa nacional refirió la existencia de una *webpage* bien desarrollada, con una vertiente profesional (teniendo en cuenta la función que tiene cada elemento en la empresa, con determinados niveles de acceso) y otra extra profesional (abierta a todos los funcionarios, con información de los beneficios, protocolos y sociedades existentes). Los restantes encuestados afirmaron que internamente las acciones realizadas por la empresa son transmitidas en la *intranet* o por *email* y algunas a través de una *Newsletter* puntual (E16, E6 y E7), divulgando acontecimientos a nivel nacional y a nivel internacional, muchas veces con vídeos, fotografía y comentarios.

De todos los encuestados, dos refirieron que sus empresas poseen un Departamento de Comunicación (E16 y E3), que además las acciones de RSE, informa constantemente a los empleados del nivel de cotización de las acciones de la empresa; si el *budget* se está alcanzando en Portugal; comunica los resultados de las formaciones de conducción defensiva y accidentes de tránsito y de trabajo, *etc*.

Solo hubo una referencia a la necesidad de que exista un "*…canal de comunicación más regular… que no sea unidireccional*" (E12) para la obtención del *feedback* de los empleados.

Los datos recogidos en esta tesis doctoral, permiten afirmar que no hay una frecuencia definida para la divulgación interna de las acciones de RSE de las empresas del sector farmacéutico portugués. Si hay casos en los que efectivamente hay una comunicación regular interna con los empleados (a través de *emails* y *newsletters*) de las actividades realizadas por las empresas (donde se pueden incluir as acciones da vertiente de RSE), en la mayor parte de los casos, este tipo de actividades solo se comunican cuando se realizan,

i.e., a la medida que ocurren a lo largo del año.

Dimensión externa

En su vertiente externa, las empresas dan cada vez más importancia al efecto de su actividad sobre los consumidores de sus productos y servicios (comunidad local) y a la relación con el Estado (CCE, 2002), garantizando que estos bienes y servicios sean fiables, de calidad y seguros, pues pretenden obtener algunos beneficios, como atraer a nuevos clientes e inversores, prevenir nuevas medidas reglamentares, mejorar la imagen de la empresa, apostar en innovación, en inversiones a largo plazo, en las competencias de los empleados y en su responsabilidad para con la sociedad y el medio ambiente (Paine, 2003). La presión de la comunidad lleva a que las empresas recurran a Códigos de Conducta, que abarquen las condiciones de trabajo (sociedades, *etc.*), derechos humanos (respeto por las normas laborales) y aspectos de carácter ambiental y que tienen por objetivo mejorar la imagen de las empresas. A nivel ambiental, las empresas tienen la responsabilidad de atenuar su impacto e incluso promover una recuperación ambiental.

En el ámbito de las comunidades locales, tradicionalmente son los programas de ayuda humanitaria, los donativos, el Mecenato, los rastreos y campañas de sensibilización, las acciones de formación y el voluntariado, los ejemplos más comunes de acciones externas realizadas en el sector farmacéutico portugués.

En esta tesis doctoral quedó patente que, excepto el empleado de una empresa nacional, que afirmó que la empresa "*Para afuera no acostumbra hacer nada… ser ellos los que tienen esa iniciativa…desconozco*" (E14) y otro de una multinacional francesa que refirió que su empresa "*…para afuera, no hace nada. No hace voluntariado, ni da apoyo a nada. En nuestra empresa no hacemos nada de eso e incluso son iniciativas que no cuestan nada y que son muy valorizadas del otro lado*" (E17), los restantes encuestados, enumeraron algunas acciones externas de RSE realizadas por sus empresas en Portugal. Una vez más aquí se destacaron las empresas mayores, en especial las americanas, en las que los empleados tienen una visión más concreta de lo que se hace y cómo se hace, más allá de presentar un mayor sentido de orgullo y pertenencia por el papel desempeñado pelas organizaciones de las cuales forman parte.

Cuadro 34: Acciones externas realizadas por las empresas del sector farmacéutico portugués.

A nivel nacional	A nivel internacional
• Oferta de vacunas y otros medicamentos a Instituciones – hogares, IPSS´s, *etc*. (E1; E11); • Apoyo a Asociaciones de Enfermos y Familiares, a través de material informativo, apoyo psicológico y científico (E10, E11, E12, E15, E3); Rastreos (E5); Campañas de sensibilización, formación y información sobre determinadas patologías y tratamientos (E5); • Bolsa de Voluntariado de la empresa (dentro/fuera del horario de trabajo) o Núcleo de Acción Social (E10, E11, E12, E13, E2, E7); Voluntariado en la renovación de hogares de 3ª. edad y instituciones de niños, barrios sociales, *etc*. (E7, E9); • Donativos (ropas, alimentos, juguetes) E10, E12, E11, E15, E18, E2, E7; • Donaciones de sangre (E12); • Carreras solidarias (E6);	• Fundación que dá apoyo a países en situaciones de catástrofes naturales (Ex: Nepal, Katrina) (E1, E13, E6); • Programas de salud (en la área del HIV, por ejemplo), apoyando la asistencia a los enfermos y ofreciendo gratuitamente medicación a la población (E13); • Bolsa de trabajos/ proyectos universitarios (subordinados a un tema que puede ser desde la Educación a la salud, alimentación, Sostenibilidad del SNS, *etc*. (E8).

Fuente: Elaboración propia

En el ejemplo nacional, constatamos que el voluntariado empresarial y los donativos son los ejemplos más destacados que fueron referidos por el 39% de los encuestados, seguidos por el apoyo a Asociaciones de Enfermos y Familiares, referido por un tercio de los encuestados. Según la Eyeforpharma (2014), en los próximos años el *focus* del sector farmacéutico estará en los enfermos (dejando atrás al tradicional *focus* en el producto), por eso habrá necesidad de hacer una adaptación de la empresa a la comunidad, que puede manifestarse por más acciones de formación/ información/ sensibilización con las Asociaciones de Enfermos y sus Familiares, más allá del apoyo a causas locales, o creación de otras estructuras que mejoren la calidad de vida de todos de forma general.

Uno de los encuestados, empleado de una empresa nacional con fabricación en Portugal, refiere: "*nosotros somos una empresa que tiene alguna actividad con el agrupamiento de escuelas, del concejo donde estamos insertados. Hay diversas iniciativas como la*

recogida de libros escolares, muchas veces ropas, alimentos… algunas iniciativas que son de carácter general… pero también ya fuimos a pintar una escuela en la temporada de las vacaciones, en régimen de voluntariado" (E12). El mismo entrevistado afirma, no obstante, que "…*porque muchas veces quien está al frente de esas Asociaciones de Enfermos acaban siendo personas importantes para nuestro negocio y a veces también acaba siendo un apoyo indirecto. Está claro que siempre es el problema de la vertiente de la RSE y de hacer el bien en pro de la comunidad, pero no niego que también haya otro tipo de intereses por detrás de eso*.", traspareciendo alguna postura estratégica de parte de la empresa en "*hacer bien*", con un objetivo de "*parecer bien*", pudiendo retirar de aquí algún dividendo, importante para el negocio. También manifiesta que: "*A veces tengo aquella sensación que soy "empujado" hacia algunas situaciones. Y esa es la sensación que tengo, porque se hacen en fechas impropias, porque es siempre el fin de semana, no es en el horario de trabajo… porque si estamos hablando de RSE de la empresa, debería ser en el tiempo de la empresa, porque si no, acaba siendo voluntariado personal, ¿no? … de ahí que yo sienta que hacemos poco, porque todas las acciones que hacemos externamente, son todas en horario pos-laboral… no somos obligados… pero muchas veces las personas se sienten mal por no participar*." Y un hecho es que, según la opinión de otro entrevistado, aunque los empleados van inicialmente un poco contrariados cuando las actividades son fuera de su horario de trabajo, al final del día acaban sintiendo que es gratificante cuando se ve el rostro de las personas felices, ya sean viejitos o niños (E7).

Cuando se les pregunta con relación a los donativos hechos por los empleados, uno de los encuestados refiere que "*La empresa divulga hacia afuera, pero no hace una propaganda fuerte sobre eso, i.e., la preocupación es efectivamente ayudar y después decir para dentro "vosotros ayudasteis con vuestro esfuerzo*". (E6), mientras otro de los encuestados señala, a título de crítica, que estos son recogidos dentro de la empresa, pero "…*después nunca llega feedback de lo que se hizo*" (E18), lo que trasparece la necesidad de comunicación de lo que se hizo, o como transcurrió el proceso hasta el final, incluso como forma de incentivo para futuras actividades.

La importancia de los socios comerciales, proveedores y consumidores fue referida exclusivamente en el discurso de uno de los encuestados al mencionar que a nivel externo

la empresa debe tener un papel de: "*… ser solidaria, no en el aspecto de la contribución, sino ser solidaria con algunas expectativas que la propia sociedad tiene, específicamente en la evolución de buenas prácticas, normas, de hacer un mundo mejor con todos sus socios*" (E9), lo que señala un reconocimiento de este entrevistado del valor de todos los *stakeholders* que colaboran con la empresa. Al final, todos los *stakeholders* externos (accionistas, socios comerciales, proveedores, clientes, enfermos, opinión pública, autoridades, ONG's y Gobierno) son importantes y contribuyen a su visibilidad y admiración, buscando por eso una relación de armonía dinámica y duradera, de mutua cooperación, que garantice la creación de valor y aceptación en la comunidad que lo rodea (Urdaneta, 2008). Siendo más que filantropía y contribuciones a la comunidad, las acciones externas de RSE reflejan la forma como la organización interactúa con el medio físico y su postura ética con los consumidores y todos los restantes *stakeholders* externos (Carroll, 1979[54]; Madison *et al.,* 2012).

Ninguno de los encuestados tocó el tema de los Derechos Humanos, no se habló sobre el respeto por las normas laborales y entre socios, protección del ambiente, rechazo de prácticas de soborno y corrupción, ni de la adopción, aplicación y verificación de los Códigos de Conducta por parte de sus empresas. Inferimos de aquí que los empleados del sector farmacéutico portugués no consideran que estos problemas estén asociados al tema de la RSE por falta de conocimiento sobre el mismo.

Finalmente, en lo que concierne a la realización de acciones externas de RSE asociadas al tema del Ambiente Global, solo tres de los encuestados hicieron referencia al asunto, siendo uno de ellos una referencia a un acuerdo existente en su empresa con el "*Mundo Verde*", que implica a la Apple y el uso de *Ipads, Iphones y Pc´s*, todo medios tecnológicos para evitar el uso indiscriminado de papel (E16). En otra vertiente, se refirieron otras prácticas que contribuyen a un desarrollo sostenible a través de la realización de acciones de limpieza del ambiente en la Sierra de Sintra, Sierra de Monsanto (E7) y reforestación, en la Sierra do Caramulo (E9).

En esta tesis doctoral, en una perspectiva de una dimensión social externa, se denota una

[54] *cit in*. Brammer *et al.*, 2007.

preocupación por la creación de un eje de vínculo con los *stakeholders* externos ("[*las empresas*] ... *piensan en el bienestar de los accionistas...de los clientes...*" E10; "*...ayudan a la sociedad a evolucionar*" E12), donde se intenta, de una forma general, mostrar que las empresas son "*socialmente responsables*", éticas y transparentes, pasando una imagen positiva de las organizaciones y sirviendo como un buen ejemplo de un sector socialmente responsable "*...contribuyendo a una sociedad mejor*" (E3). Opiniones de ciertos encuestados ("*Es muy importante, incluso para que haya siempre un eje de vínculo entre todos. Porque si no hay una responsabilidad de unos con los otros [en este caso de la empresa para con los clientes etc.], no hay ningún vínculo de la empresa con todo el resto. Pasamos a tener un fenómeno puro y duro, solo. Las personas hacen a la empresa, no es la empresa la que hace a las personas.*"- E4; "*permite crear … si estamos hablando de empresas pequeñas, inclusive pueden crear un espíritu…no digo un espíritu de equipo, sino un espíritu de empresa, un espíritu para el grupo, para cuando se hacen esas acciones. En estas acciones…algunas…o en la mayor parte de ellas…conseguimos englobar diferentes departamentos, que muchas veces durante el año, o períodos del año, no están en contacto siquiera y en esos momentos permite incluso crear algunos lazos de trabajo, conocer el trabajo de los demás, saber las dificultades, saber que muchas veces lo que estamos haciendo, incluso si lo hicimos de una manera diferente, puede aliviar el trabajo de otros y contribuir incluso a desperdicios incluso…creo importante.*"-E9), evidencian que independientemente de la dimensión de las organizaciones, la relación establecida dentro y fuera de la empresa con todos los socios, marca toda la diferencia y es valorizada por todos los interventores en el proceso, trayendo ventajas competitivas.

Comunicación:

El contexto de las relaciones de las empresas farmacéuticas con sus *stakeholders* es especialmente importante debido a los aspectos inherentes a su ambiente operacional (considerando que el área de la salud es sensible), afectando las expectativas y reacciones de todos los implicados. De esta forma, la IF está constantemente bajo presión para que actúe de una forma responsable (O´Riordan y Fairbrass, 2014).

En el ámbito de la comunicación externa de los comportamientos socialmente responsables emprendidos por las empresas del sector, son normalmente las grandes

empresas que poseen más recursos para explotar e implementar este tipo de prácticas de una forma consistente, obteniendo más visibilidad tanto en sus *websites*, Informes de Sostenibilidad e incluso en los *media*, ya que en las PyME's, la RSE no se presenta tan estructurada, muchas veces por restricciones de tiempo, dinero y recursos (Santos *et al*., 2006). Las acciones de RSE son divulgadas por medio del Departamento de Comunicación (en caso de que éste exista), o por las Agencias de Comunicación que trabajan con las empresas de este sector, llegando a veces al público en general. Según el 22% de los encuestados, algunas acciones son divulgadas en las *websites* de las empresas, muchas veces en la zona reservada exclusivamente a la vertiente de RSE (refiriendo los apoyos dados a las Asociaciones de Enfermos y otras Instituciones), pero en la mayoría con poca visibilidad. Otras acciones son promovidas en los *sites* creados exclusivamente para la divulgación de Asociaciones de Enfermos y Familiares, y muchas veces no son del conocimiento de la generalidad de los empleados de las empresas, según el testimonio de uno de los encuestados (E16). 28% de los encuestados refirió incluso su desconocimiento sobre el hecho de que la empresa comunique externamente y cómo lo hace habitualmente.

Los datos recogidos en esta tesis doctoral permiten afirmar que no hay una frecuencia definida para la divulgación de las acciones externas de RSE de las empresas del sector farmacéutico portugués. En la mayor parte de los casos, este tipo de actividades solo se comunican después de su realización.

Ante la opinión obtenida de los empleados del sector farmacéutico portugués con relación a las acciones de RSE internas y externas de RSE realizadas por sus empresas, se puede deducir que no hay una gestión eficaz y completa, encontrando innumerables lagunas en casi todas las empresas, con excepción de las grandes multinacionales, fundamentalmente las americanas. Las lagunas encontradas pueden estar relacionadas con las reducidas prácticas externas de RSE organizadas por las empresas, así como en la deficitaria comunicación interna de las mismas, ya que se espera que los empleados basen su opinión acerca de estas acciones en las fuentes de información internas y externas, incluyendo los *media* y su experiencia personal dentro de la empresa (Gilly y Wolfenbarger, 1998; Maignan y Ferrell, 2001; *cit in*. Brammer *et al*., 2007).

Uno de los objetivos de esta tesis doctoral es identificar cuáles son las acciones más percibidas y valorizadas por los empleados del sector farmacéutico portugués y se observa que la vertiente más valorizada por estos es la vertiente interna, en la que se constata la existencia de un punto de contacto entre los empleados de las empresas (entre colegas y superiores jerárquicos) y entre estos y los restantes *stakeholders* (externos), donde se crean lazos afectivos y de consciencia social.

La inversión que las empresas hacen en formación profesional y extra profesional; en un régimen de participación en los lucros y capital de la empresa; en una cultura de prevención de riesgo (conducción defensiva, comportamientos ecológicos eficientes, *etc*.); en comportamientos ambientales sostenibles; y en la implicación de los empleados en las acciones de RSE realizadas por las empresas también contribuye a la mejora de la relación con la vertiente interna. Hay una preocupación por parte de las organizaciones por ser éticas y transparentes, porque lidian con el área de la salud y con eso transmiten una imagen positiva a todos aquellos con quienes normalmente se relacionan, representando un buen ejemplo, en un sector que se pretende socialmente responsable. Sin embargo, y a pesar de las frecuentes reestructuraciones realizadas en las empresas del sector, no se detectaron por parte de los funcionarios, comportamientos realizados asociados a la Gestión del Cambio, lo que manifiesta que las organizaciones no comunican (o no lo hacen de la mejor forma) las estrategias definidas para dar respuesta a los constantes cambios a los que estas organizaciones están sujetas. Se detecta un distanciamiento en la comunicación entre empleados y empresas, donde la divulgación de las acciones presenta lagunas, ya que no se hace normalmente de forma regular y de la forma más eficaz.

En el caso de la vertiente externa, también aquí las multinacionales están en ventaja y los empleados tienen un mejor conocimiento de lo que la empresa hace externamente en términos de RSE, lo que contribuye a un mayor sentimiento de orgullo y pertenencia de su parte. El voluntariado empresarial y los donativos son el mejor ejemplo, seguidos de apoyo a Asociaciones de Enfermos y Familiares. No se le da mucha importancia a los *stakeholders* externos (lo que señala un reconocimiento pobre del valor de estos elementos, que contribuyen a la visibilidad y admiración de la organización y con los cuales debe haber una relación de armonía), así como se reducen las referencias al tema

del ambiente y desarrollo sostenible.

De esta forma, la Proposición 5: *"La dimensión de RSE más valorizada por los empleados del sector farmacéutico portugués está relacionada con la vertiente interna"* es válida.

2.2.5. Áreas prioritarias de intervención

Una empresa ejerce plenamente su RSE cuando gestiona de una forma eficaz las acciones con sus empleados y otras partes interesadas, revelando su carácter a través de las opciones tomadas. Cualquiera de las opciones acaba dando señales a sus empleados la preocupación por un ambiente organizacional sostenible, creando en ellos lazos afectivos y una imagen más positiva en los amigos, familia, potenciales funcionarios o público en general (Brief y Motowidlo, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Turban y Greening, 1997; Podsakoff *et al*., 2000; Brammer *et al*., 2007; Kim *et al*., 2010; *cit in.* Panagopoulos *et al*., 2011; Vlachos *et al*., 2014).

Las prácticas de RSE deben enfocar, prioritariamente, a sus principales interesados – los empleados –, ya que estos hacen el vínculo del interior de la empresa con el medio exterior y son la fuerza impulsora de la organización, dotándola de inteligencia, talento y aprendizaje, implementando diariamente las prácticas que va definiendo la organización (Peterson, 2004; Rupp *et al*., 2006).

En esta tesis doctoral, cuando se les pregunta sobre cuáles son las áreas de RSE que deberían ser prioritarias para su empresa, el 11% refiere que todas las áreas son importantes. Lo que respecta a los empleados es el aspecto más valorizado, no obstante, lo que se hace diariamente fuera de la empresa, con la comunidad y el ambiente, acaba por estar interrelacionado y no se debe descuidar (E16, E1).

Por otro lado, algunos de los encuestados (28%), hacen referencia a la importancia de la valorización de los problemas ambientales. Uno de ellos es empleados de una empresa nacional con fábrica en Portugal, y su testimonio evidencia que la Certificación Ambiental de su empresa ha creado un compromiso con la comunidad donde está insertada y en la misma se respetan todas las normas de seguridad, orientadas a la reducción del impacto ambiental de la organización (E12).

En una otra perspectiva, la opinión de una gran parte de los encuestados se encamina a valorar las acciones dirigidas a la comunidad, que puede pasar por un trabajo más próximo a las Asociaciones de Enfermos, a través de acciones de formación y educación de los más desfavorecidos y voluntariado (E11), por ejemplo, y que "*… es importante que las empresas también se viren para la sociedad y vayan siguiendo todos los problemas que existen hoy en día.*" (E2), pues "*si la empresa funciona así, los lucros vienen después.*" (E13) y "*…como no es obligatorio, nos hace bien a todos nosotros*" (E8). Las organizaciones tienen el deber de ser más proactivas y dinámicas para con la comunidad (E5), a pesar de que cada empleado forma parte de un todo que es la organización donde trabaja y que por su actividad comercial, ya acaba teniendo un impacto positivo en la comunidad que lo rodea (E6).

Pero a pesar de todo, el discurso de la mayoría de los encuestados (61%) refleja su valorización de todo lo que respecta a los empleados, que deben ser los primeros y principales beneficiarios y observadores de la implementación de estrategias de RSE (Maignan y Ferrell, 2001; Peterson, 2004). En este sentido, es con ellos que a los encuestados les gustaría ver a las empresas actuando más frecuentemente, "*…incluso por la situación económica y el país donde vivimos.*" (E9) y porque los empleados de las empresas, al tener el conocimiento de lo que ésta hace externamente en términos de RSE, también se sienten motivados a tener comportamientos socialmente correctos, sintiendo que forman "*… parte del mundo de la empresa.*" (E4). Por otro lado, al implicar a los empleados en este tipo de acciones, hay un impacto en la forma como ellos comienzan a transmitir a sus clientes y otros *stakeholders* la imagen que tienen de la empresa donde trabajan y que consideran ética y socialmente correcta (E10).

Uno de los encuestados refiere incluso, a título de ejemplo, que "*…la remuneración, los beneficios que la empresa ofrece… la apuesta en la parte educacional de los hijos e incluso a nivel de los descuentos de la Seguridad Social, son cuestiones por las que la empresa también se preocupa…sin huir con sus impuestos, sino dando beneficios a sus trabajadores, son aspectos muy apreciados y valorizados*". (E3), que no siempre se verifican en la práctica en el sector farmacéutico.

Uno de los objetivos de esta investigación es identificar cuáles son las acciones más

percibidas y valorizadas por los empleados del sector farmacéutico portugués. Trasparece de los testimonios de los encuestados, que se privilegian las acciones de RSE realizadas con los recursos humanos de las empresas, incluso por la situación económica actual y por el hecho de que, cuando éstos verifican que la empresa actúa de una forma socialmente correcta con ellos, se sienten motivados y transmiten a los restantes *stakeholders* la imagen ética que tienen de su empresa.

Primeramente, las empresas deben privilegiar a los empleados, después las acciones desarrolladas con la comunidad y, finalmente, con el ambiente. No se hace referencia a una actuación con los restantes *stakeholders* de las empresas, lo que denota el "olvido"/"desconocimiento" de que ellos también forman parte de la RSE y que pueden o deben, de alguna forma, integrar las políticas de las organizaciones del sector farmacéutico, posicionando a la empresa con una diferenciación frente a la competencia.

De esta forma, la Proposición 6: "*El área de intervención prioritaria de las acciones de RSE debe relacionarse con sus empleados*" es válida.

2.2.6. Síntesis de los resultados de RSE

En la vertiente cualitativa, el investigador decidió presentar y discutir los resultados en conjunto y hacer una síntesis del constructo de RSE, presentado en el cuadro 35.

Cuadro 35: Resumen del análisis de contenido del constructo RSE.

Objetivo	Categorías	Subcategorías	Indicadores
Comprender lo que los empleados entienden por el término RSE	Concepto de RSE	Económico	- *"...responsabilidad con el Estado en el pago de impuestos*";
		Legal	-"*...dar y respetar las condiciones de los trabajadores*";
		Ético	- Visión de los *Stakeholders* (internos y externos) – *"...lo que cada empresa hace...con la comunidad, país, personas";"...empleados, clientes"; "...poblaciones tanto interna como externamente*"; - *"...papel relevante en la solución de problemas con la salud, mejorando calidad de vida de la población*"; - "*Educar socialmente"; "estar al servicio de la población";* - *"aplicación diaria de normas, códigos de conducta y buenas prácticas"*

		Filantrópico	- "*...ayudar a personas desfavorecidas*";
Identificar cuáles son las acciones de RSE más percibidas por los empleados	Dimensiones existentes en la empresa	Económica	- " *estructura que solo pretende el lucro"; "...y distribuye el lucro*"; "*genera puestos de trabajo*"; "*Forma de retribuir a la sociedad sus lucros*"; "*los accionistas quieren retorno*"; *"crea riqueza para el país*"; "*garantiza su supervivencia y la de sus accionistas*";
		Legal	- Algunas prácticas son interpretadas como obligaciones de las empresas (Seguros de Salud, *etc.*); - Cumplimiento de la ley y legislación vigente "*cumplen la ley y hacen que todos la cumplan*"; "*responsabilidad con el Estado en el pago de impuestos*";" *respeto por las condiciones de los trabajadores*";
		Ética	- Dimensión más valorizada por los empleados - "*...socio para con la comunidad"; "impacto positivo con la comunidad*"; "*Postura ética, de honestidad, corrección, integridad"; "compliance"; transparencia; "consciencia...que se preocupa...sentido de compartir...ayuda mutua"* - Deber de preocupación con los *stakeholders*; - Responsabilidad aumentada porque lidia con área sensible de la salud; - Formación regular en ética y *compliance*; - Cumplimiento de Códigos de Ética e Conducta y de la ley;
		Filantrópica	- Dimensión más valorizada por los empleados; - Acciones fácilmente percibidas con la comunidad y empleados; "*las empresas que no devuelven algo a la sociedad...van a ser penalizadas por los consumidores*"; "*forma de solidaridad, fraternidad*"; "*forma de ayudarnos unos a los otros*"; "mejorar la calidad de vida de las personas";
	Tipo de empresas	Nacionales	"*menos preocupación, o sin preocupación*"; - acciones internas y externas insuficientes; - ejemplos más destacados: voluntariado empresarial y donativos; apoyo a Asociaciones de Enfermos y Familiares; - Acciones son gratificantes;
		Multinacionales	*"...solo las empresas de gran dimensión miran más normalmente para estos aspectos*"; "*más preocupación*"; "*tienen que hacer un esfuerzo adicional para integrarse y ser aceptadas en el país... en la forma como interactúan con la sociedad y la visibilidad que dan a sus acciones";* - Hacen más y comunican más; - Tienen más recursos para explotar e

			implementar prácticas; - Actúan hace más tiempo y de forma más estratégica; - Régimen de participación en los lucros y capital de las empresas (Acciones, Fondos Pensión, PAR); - Opinión más positiva y entusiasta por parte de los empleados; - Visión más concreta de lo que se hace; -Mayor sentido de orgullo y pertenencia;	
	Vertiente	Interna	- Punto de contacto entre colegas y superiores jerárquicos*;" las personas hacen a la empresa"; "crear espíritu de empresa, de grupo"; "reconocimiento...motivación...que interfiere con la calidad de vida y de la familia"; "orgullo...honestidad, corrección, integridad*"; -Identificación con los valores de la empresa; - Crea lazos afectivos y consciencia social ; "*nos hace sentir pertenencia*"; "*crea felicidad para los empleados*"; - Falla de comunicación interna de las acciones de RSE;	
			Acciones	Inversión en el capital humano: formación profesional y extraprofesional; participación en los lucros y capital de la empresa (acciones, PAR, Fondos de Pensión); incentivos y premios de productividad; implicar al cliente interno en las acciones;
				-Salud y Seguridad en el Trabajo: Seguros de Salud; cultura de prevención de riesgo;
				- Gestión de Cambio: ninguna referencia (¿desconocimiento?);
				- Algunas acciones se consideran "*datos adquiridos*", no son valorizadas;
			Comunicación	
			1.*Offline*: Distanciamiento en la comunicación entre empleados y empresas; Divulgación poco enfocada y eficaz de las acciones; sin frecuencia definida;	
			2.*Online*: *webpage, intranet, email, newsletter; websites; s*in frecuencia definida;	

			3.Foco: - Comunicación deficitaria, poco enfocada y poco eficaz; - No siempre hace *feedback* de lo que se hace; - Departamento de Comunicación informa de las acciones realizadas, nivel de cotización de acciones, resultados de la empresa, acciones de conducción defensiva, *etc.*; - Sin frecuencia definida;	
			4.Unidirecional: - Importancia de la recogida regular de *feedback* con los empleados;	
		Externa	- Punto de contacto con *stakeholders* externos; "*empresa socialmente responsable*"; -Imagen positiva con los *stakeholders*; -Preocupación por ser ética y transparente, porque lidian con la salud; - Buen ejemplo y un sector socialmente responsable; -"*mirar la parte ambiental*"; -"*cuidar a los demás*";	
			Acciones	1.Empleados: - desconocimiento de lo que la empresa comunica y cómo lo hace;
				2.Con la comunidad local: donativos, mecenato, rastreos, campañas de sensibilización, acciones de formación/ información, voluntariado; (da credibilidad a la empresa; "*ayuda a vender, ...a ser más exitosas*"; da visibilidad; admiración; permite relación dinámica y duradera de mutua cooperación);
				3.Impacto ambiental: acciones de sensibilización para "actitud ecológica eficiente"
				4.*Stakeholders*: - defienden y mejoran la imagen de la empresa (especialmente en empresas con unidades de producción); - reconocimiento del valor de todos los *stakeholders*;
			Comunicación	
			- En los *sites* (en zonas reservadas a la RSE - Informes de Sostenibilidad con información escasa); - Percepción del público: ¿acciones aisladas? falta de eficacia en la comunicación de las prácticas;	

			poca visibilidad; poca divulgación en los *social media*; - Filantropía empresarial y voluntariado (vertientes más visibles) - Departamento de Comunicación o Agencias de Comunicación responsables de la divulgación; - Sin frecuencia definida;
	Áreas prioritarias	Empleados	- Área de elección por excelencia, para la realización de acciones de RSE; - Cuando perciben lo que la empresa hace externamente, tienen comportamientos socialmente más correctos y transmiten a los *stakeholders* una imagen más ética de la empresa; - Valorización de los beneficios ofrecidos;
		Comunidad	-Percepción de las acciones realizadas (*"Formación, apoyos, tiempo, medios..."*; formación e información *y* sensibilización; ayuda mutua; acciones humanitarias); - Compromiso, cercanía, deber de proactividad y dinamismo;
		Ambiente	-Referencia a la importancia de su valorización por parte de las empresas; -Respeto por normas de seguridad orientadas a la reducción del impacto ambiental de la organización;
		Stakeholders	Olvido/ desconocimiento de que forman parte de la RSE y que la diferencian de la competencia (valor percibido, mejora de las relaciones, imagen y reputación);

2.3. Percepciones de los encuestados sobre Compromiso Organizacional

En esta etapa, y de acuerdo con las opiniones de los empleados del sector farmacéutico portugués, los discursos orientaron al investigador a la elaboración de seis categorías y diecinueve subcategorías asociadas al CO, que se corresponden con los objetivos definidos por la investigación y que permiten su comprensión.

Cuadro 36: Resumen del análisis de contenido del constructo CO.

Objetivo	Categorías	Subcategorías
Comprender lo que los empleados entienden por el término CO	Concepto de CO	Noción general
		Actitud y orientación que une la identidad de una persona a la organización y

		hace los objetivos comunes
		Implicación con una empresa en particular
		Recompensas percibidas, asociadas a la participación en la organización
		Presiones para actuar para corresponder a los objetivos organizacionales
Detectar cuál es el vínculo que une el empleado con la empresa	Dimensiones de CO	Afectiva
		Calculativa
		Normativa
Comprender los efectos de la política de RSE de las empresas en lo CO dos empleados	Factor para aumentar el compromiso de los empleados	Personas
		Identificación con la empresa
		Desafíos
		Beneficios
	Postura del empleado ante las acciones de RSE	Nivel de participación
		Disponibilidad
	Postura del empleado ante a la implementación de las acciones de RSE	Comprometido
		Indiferente
		Disidente
	Relación entre RSE y CO	Valores éticos y comportamientos de ciudadanía
		Efectos en los empleados

2.3.1. Concepto de CO

Las empresas, al adaptarse a los constantes cambios del mercado, necesitan aún más de los que permanecen, por eso intentan, a nivel de la gestión, asegurar el compromiso de sus empleados con las organizaciones. Este concepto difiere del concepto de satisfacción

con el trabajo por ser más completo, reflejando un deseo de mantenerse como parte de esa misma organización (Akinyemi y Iornem, 2012) y de un vínculo afectivo con la organización, con sus objetivos y valores, más allá de identificación, implicación y lealtad (Buchanan, 1974).

Según Meyer y Allen (1997), el CO se ha definido como:

1. Una actitud y orientación que une la identidad de una persona con la organización y que hace comunes los objetivos de ambos ("*…acuerdo entre las partes…que traiga una ganancia para ambas partes*" - E11; "*Es una relación de intereses mutuos.*"- E4; "*Un relacionamiento de confianza, de responsabilidad de la empresa para con el empleado y del empleado para con la empresa, de transparencia.*"- E17; "*Es un vínculo honesto, de ambas partes ... equilibrado (…) Es una relación justa.*"- E9);

2. La implicación con una empresa en particular ("*Lo que me une a la empresa…el ambiente, las personas, la remuneración, la satisfacción del trabajo que se hace.*"- E2; "*… las relaciones de largo plazo con las empresas son como las relaciones con las familias. Yo entiendo que ese es el compromiso, cuando las personas no se pueden desvincular y cuando no conseguimos hacer esa separación de una forma muy clara, yo creo que es en ese momento que existe un compromiso fuerte entre el empleado y la empresa.*"- E12; "*El vínculo de afectividad que después de algunos años tu acabas creando inevitablemente… y eso te une definitivamente a la empresa.*" - E7);

3. Las recompensas percibidas asociadas a la participación en la organización ("*Y hay cosas mínimas, en términos de respetar a las personas, opiniones, como la individualidad de cada uno, la parte económica, incluso la parte social…*"- E5);

4. Las presiones para actuar de manera a corresponderse con los objetivos organizacionales ("*Es poder hacer mi trabajo de la manera más competente y ser una persona más equilibrada*"- E14; "*… es más de nosotros para la empresa …una cosa que viene de dentro … es nuestro sentido de responsabilidad*"- E16).

En esta tesis doctoral se constata que los encuestados presentan un entendimiento muy escaso de la esencia del concepto de CO. Casi la mitad de los encuestados (44%) no puede elaborar un concepto que tenga mucho sentido, lo que demuestra que no están cómodos con el tema, y no logran tener un discurso muy claro sobre el mismo. De los testimonios de los encuestados, se presentan algunos de los conceptos más interesantes:

- "*El CO ideal es cuando entre la empresa y el empleado hay una verdadera relación de preocupación mutua. Cuando la empresa se preocupa por el empleado y el empleado lo siente, también acaba preocupándose por la empresa y eso crea una relación a todos los niveles de compromiso, de motivación, de empeño. (…) Creo que va mucho más allá de la parte económica… en el sentido de que cuanto mejor se siente un empleado, e independientemente de lo que gana, independientemente se otorga un valor mayor o menor, no es eso lo que muchas veces marca la diferencia.*" (E10);

Este testimonio se corresponde con la opinión de autores como Babakus *et al.* (2003) y Meyer y Allen (1997), de que retener a los empleados comprometidos es esencial en el medio empresarial, pues éstos trabajan más y tienen mejores *performances*, ya que están más empeñados en el éxito de la organización donde trabajan.

- "*El compromiso que el empleado puede tener con la empresa, depende de su forma ser, de su personalidad, de la motivación que tiene para ejercer su profesión, de lo que la empresa es capaz de hacer por establecer ese compromiso. La base es el contrato que tú tienes con tu empresa: alquilas tu trabajo, alquilas tu ser, alquilas tu experiencia para hacer un determinado trabajo… ahí tienes entonces un compromiso legal con tu empresa y después todo el resto, lo que tú eres como persona, como profesional, va a tener influencia en la capacidad que tiene la empresa para establecer un compromiso que va más allá de lo meramente contractual. Hay empresas (en el caso de la mía) que tienen esa preocupación, que va más allá de la preocupación meramente social, preocupándose también por el empleado, por su familia… todo esto pretende hacer al empleado lo más consciente posible de la acción que tiene y de la importancia que tiene para el desempeño de la empresa.*" (E6);

Se observa en este testimonio el compromiso como un fenómeno estructural, que resulta de las transacciones efectuadas entre el individuo y la organización y de las alteraciones

en las inversiones efectuadas y las recompensas obtenidas por el individuo a lo largo del tiempo que ha estado en la organización, opinión defendida por autores como Hrebinak y Alluto (1972).

- "*La empresa, en el fondo, nos da las herramientas de trabajo para alcancemos con éxito los objetivos que se nos piden. De parte del empleado, es intentar realizar de la mejor manera posible los incentivos de la propia empresa….y dar su mejor, "vestir la camiseta*"." (E3).

De esta definición se desprende que el compromiso implica una relación de intercambio de ciertas recompensas o beneficios dados por la empresa, con un individuo que presenta una actitud positiva ante la organización, aspecto señalado ya anteriormente por Mowday *et al.* (1979).

Uno de los objetivos de esta tesis doctoral es comprender lo que entienden los empleados del sector farmacéutico portugués por el concepto de CO, y trasparece de los testimonios de los encuestados que, en la mayor parte de los casos, los encuestados no tienen un entendimiento muy concreto de la esencia del concepto. A pesar de los intentos para elaborar una definición, aún se muestra incompleta, lo que demuestra que los encuestados no están cómodos con el tema y no logran transmitir una noción clara de su alcance. Aun así, sus opiniones se corresponden con lo definido por Meyer y Allen (1997), mostrando que para los empleados del sector farmacéutico portugués, el CO es:

- Una actitud y orientación que une su identidad a la organización, haciendo sus objetivos comunes en una relación honesta y de intereses mutuos, con base en la confianza, transparencia y responsabilidad;

- Una "implicación" con una organización en particular, que une a las personas en una relación de afectividad a largo plazo;

- La percepción de recompensas asociadas a la participación en la organización, que se manifiesta en el respeto a la individualidad de las personas y a sus opiniones;

- La presión para actuar de forma a cumplir los objetivos de la empresa, de una forma competente, equilibrada y responsable.

Todo depende de la forma como el empleado es, de su personalidad, de la su motivación y de lo que la empresa es capaz de hacer para establecer ese compromiso, que va más allá de su principio meramente contractual. El CO es un fenómeno estructural, que se manifiesta en una actitud positiva de intercambio de recompensas y beneficios entre una organización y sus empleados.

De esta forma, la Proposición 7: *"El compromiso de los empleados para con la empresa está basado en una visión multidimensional"* es válida.

2.3.2. Dimensiones de CO

Después del intento de obtención de definiciones de CO y de la constatación de la dificultad de este objetivo, el investigador sintió la necesidad de comprender de qué forma los empleados del sector farmacéutico portugués se sienten unidos a la empresa y en este ámbito, qué tipo de CO (representado a través de las tres dimensiones de CO abordadas por Meyer y Allen, 1997 – afectiva, normativa y calculativa), es el más representativo en este grupo. Para ello, se colocaron cuatro preguntas basadas en Meyer y Allen (1997), validadas para el contexto portugués por Nascimento *et al*., (2008), porque pensamos que serían las más indicadas para recoger los datos necesarios para la obtención de una respuesta a las preguntas formuladas.

Según Morgan y Hunt (1994) y Mowday *et al.* (1982) (*cit in.* Akinyemi y Iornem, 2012), el proceso de volverse "comprometido" con una organización implica interiorizar los valores y objetivos de la misma, un deseo de ayudarla a alcanzar esos objetivos y un deseo de mantenerse como parte de esa misma organización. De esta forma, el CO es un concepto importante en la explicación de diversas relaciones laborales (Nascimento *et al*., 2008) y en el dominio del comportamiento organizacional (He *et al*., 2012).

Meyer y Allen (1997), proponen que la intensidad del vínculo que une al empleado y a la empresa se puede caracterizar a partir de la definición de su perfil de compromiso, que incluye de forma simultánea grados variables de los tres componentes de CO: afectivo, calculativo y normativo.

Ya en 1993, Meyer y Allen afirmaron que los empleados con un nivel elevado de:

- Compromiso afectivo - permanecen en la organización porque quieren (deseo)

continuar miembros de esa organización;

- Compromiso calculativo - permanecen porque "tienen que" (necesidad), sin embargo, no tienen desempeños satisfactorios; su permanencia se debe a necesidades de orden material y la relación con la organización es de carácter transaccional;

- Compromiso normativo - permanecen porque sienten que no deben abandonar la empresa (obligación), siendo una cuestión de responsabilidad y deber moral.

Compromiso Afectivo

En esta tesis doctoral se recurrió a la utilización de las preguntas utilizadas en el trabajo de Nascimento *et al*. (2008), que tenían como objetivo percibir la existencia de un vínculo afectivo con la empresa por parte de los empleados del sector farmacéutico portugués:

1. "*¿Se siente, de alguna forma, unido o comprometido con su empresa?*"

2. "*¿Estaría feliz de pasar el resto de su carrera en su empresa?*"

Prácticamente la totalidad de los encuestados (94%) afirman que se sienten comprometidos con la empresa donde trabajan. Los siguientes ejemplos retirados de los discursos de los encuestados son ejemplos de un fuerte compromiso afectivo:

- "*¡Al 100%! ¡Hasta hoy al 100%! (...) Cuando salgo de casa por mañana para trabajar… mi responsabilidad es dar lo mejor de mí, porque la empresa también me da lo mejor a mí"; "yo sé que doy mucho de mí para contribuir a que esa empresa tenga una buena imagen, que hago un buen trabajo para que la empresa crezca. Dentro del propio equipo…una empresa es un conjunto de personas…intento siempre la mejor convivencia, el mejor ambiente, la mejor colaboración, para poder trabajar en equipo."; … yo no trabajaba solo para ganar mi dinero, yo me sentía responsable de hacer lo mejor posible, para que esa empresa evolucione, que al mismo tiempo sería bueno para mí, para toda la empresa y para toda la sociedad donde está integrada*."- E1;

- "*Me siento unida a la empresa… tengo un cariño enorme por la empresa y por las personas… es obvio que cuando se habla de empresa, se habla de las*

personas… son las personas las que hacen a las empresas."- E15;

- "*Me siento unida porque me identifico con algunas cosas. Con otras…a lo largo de estos años uno va dejando de identificarse. La manera como las personas trabajan, siempre muy correctas, siempre muy éticas, intentando ser lo más claro posible y no dejar que a veces los números superen el buen sentido, el respeto individual por cada uno … yo creo que aún existe … yo creo que me siento comprometida, si no, no estaría aquí.*"- E5;

- "*Yo soy una persona emotiva y me uno mucho a las personas, lo que me hace permanecer en las empresas, son más las personas que propiamente la empresa.*"- E18;

- "*¡Completamente…completamente! Por el tiempo, por las personas, porque a pesar de haber alguna rotatividad, en la empresa donde yo estoy, no es muy agradable tener elementos siempre rodando de cargos, ni de locales de trabajo. Eso acaba por permitirte desarrollar un trabajo que va desde el inicio hasta el fin. El hecho de sentirte responsabilizada por tu local de trabajo, de tus zonas, de tus médicos, con quien vas creando empatía… todo eso acaba por pesar.*"- E7;

- "*Sí, yo trabajaba en esta empresa, por mucho menos dinero. No es que ella me pague bien, pero...trabajaba en esta empresa porque tengo un vínculo afectivo, porque me identifico con una serie de cosas. (…) Voy a estar en esta empresa hasta que ella un día no me quiera…y el día que no me quiera, tampoco voy a lamentar el tiempo que dé a la empresa. Realmente tengo una relación muy saludable.*"- E8.

El 67% afirma estar feliz de pasar el resto de la carrera en la empresa, dando una respuesta en el sentido de la concordancia con las afirmaciones de la dimensión afectiva. No obstante, algunos de los encuestados refieren que para que esto ocurra, existen algunas condiciones que les gustaría ver alteradas, como es el caso de tener oportunidad de:

- Progresar en la carrera ("*Me quedaría, pero progresando en la empresa. Me siento bien unido a las personas, satisfecho por trabajar con la mayor parte de las personas, pero obviamente todos tenemos aspiraciones…es una idea común…creo que a todo el*

mundo." E4; "*No en esta función. Hay algunas cosas que me gustaría cambiar… pero me quedaría porque me identifico con algunas cosas*." E5; "*Si hubiese tenido que responder a esa pregunta, tal vez hace unos 5 años atrás, habría dicho que sí, que me veía pasando el resto de mi vida profesional dentro de la empresa, pero en funciones diferentes, i.e., haciendo varias cosas, hasta para mi propio progreso profesional. Hoy en día yo ya comienzo a ver las cosas de una forma diferente, porque muchas veces las empresas tampoco dan la oportunidad de crecimiento (...) y muchas veces no logramos encontrar respuesta para nuestra evolución en términos de carrera dentro de la empresa*" - E12);

- Evitando el callejón sin salida ("*Si las cosas se mantienen de la forma que han sido hasta ahora, con el impasse que yo siento aquí dentro...no...no quiero continuar*" - E15);

- Abrazar nuevos desafíos, aunque dentro de la empresa ("*A pesar de que a lo largo de estos años no he cambiado mucho de empresa… yo siempre fui una persona que necesitaba proyectos nuevos, pero incluso en eso esta empresa siempre me dio esa oportunidad. (...)... y yo estoy siempre abierto, porque necesito de vez en cuando nuevos proyectos*"- E9);

- Siempre teniendo en consideración a las personas que forman parte de esa empresa "*... y también de la evolución que lleva la empresa, porque con todos estos cambios, y sin algunas personas, las cosas se vuelven un poquito complicadas*."- E18).

Solo uno de los encuestados manifestó que no se siente comprometido con la empresa donde trabaja, afirmando que "*... la empresa me paga, porque tiene que pagarme y yo trabajo, porque tengo que trabajar*." (E14), sin embargo, este mismo entrevistado refiere que estaría feliz de pasar el resto de su carrera en la empresa, teniendo en cuenta la coyuntura económica del país, refiriendo que "*... nosotros somos siempre necesarios y quieran o no, esta función tiene beneficios que no hay en otras profesiones.*", demostrando un cierto conformismo, en una perspectiva de un compromiso puramente económico. Otro de los encuestados también refiere que "*Hace 3, 4, o 5 años, si hubiese pensado en eso, me habría alegrado, en este momento no, porque hay muchas obligaciones de un lado y pocas del otro. Se está perdiendo un poco el equilibrio, la*

noción de lo que ellos quieren y de lo que nosotros podemos hacer." (E17), mostrando alguna insatisfacción que podrá condicionar su deseo de mantenerse o salir de la empresa donde está en este momento.

Otros ejemplos de la dimensión afectiva del CO que une al empleado con la empresa son los siguientes testimonios:

- "*Cuando la empresa se preocupa por el empleado y el empleado lo siente, también acaba preocupándose por la empresa y eso crea una relación a todos los niveles de compromiso, de motivación, de empeño…acaba creando el mejor compromiso posible y es necesario sentir esa preocupación de ambas partes.*"- E10;

- "*A mí me gusta mucho la cultura de la empresa, me gusta el modus operandi de la empresa con los stakeholders y la empresa me trata bien…hay una retribución.*"- E11;

- "*Cuando tú haces cosas y te comprometes a nivel de acciones y actitudes que van más allá de tu categoría profesional, ese compromiso está mucho más allá de lo que se te exige y cuando se pasa esa barrera, a partir de ahí ya no es solo un compromiso, es un "vestir la camiseta*"."- E15;

- "*Esta empresa es una empresa que yo abrazo. Me siento bien en la empresa*"- E3;

- "*… Alcancé un nivel, tanto de remuneración, de condiciones, como de reconocimiento, de compromiso, que realmente no sería por más dinero que yo me iría para otra empresa*"- E6;

- "*… Creo que me identifico mucho, trabajo con deseos, estoy feliz de estar en mi equipo, estoy feliz con la jefa que tengo y sinceramente…voy a estar en esta empresa hasta que un día ella no me quiera*"- E8;

- "*Esta empresa siempre me fue dando las mejores condiciones de trabajo… siempre dispusieron los medios… para desarrollar mi trabajo y desarrollarme, siempre me dieron disponibilidad de tiempo… siempre reconocieron mi trabajo y mi esfuerzo y… por lo tanto mi vínculo es total con la empresa*"- E9.

Compromiso Calculativo

En esta tesis doctoral, se recurrió a la utilización de una pregunta utilizada en el trabajo de Nascimento *et al.* (2008), que permite percibir la existencia de un vínculo calculativo con la empresa por parte de los empleados del sector farmacéutico portugués:

1. "*¿Consideraría salir de su empresa en este momento? ¿Por qué?*"

Se verificó que el 56% de los empleados, afirma que no piensa salir de la empresa donde trabaja en este momento, dando como justificación que el contexto económico actual no es el ideal para pensar en cambios, mucho más cuando tienen 15-20 o más años de empresa. También son de la opinión de que no vale la pena el riesgo del cambio ("*...por la situación del país en sí…y la parte económica también…lo que hemos visto en términos de proyectos que han aparecido ahí…no hay una sostenibilidad así tan grande…por lo tanto…cambiar lo seguro por lo incierto…en este momento…no lo haría.*"- E4; "*Creo que no valdría la pena el riesgo de cambiar de empresa, porque uno busca algo en la vida, cuando no está bien, ¿no es así? (...) …cuando no se identifica con la organización, o porque no se identifica con algunos factores.*"- E3), por el hecho de tener la noción de que difícilmente encontrarían mejores condiciones de trabajo (donde se incluye el factor monetario) en otras empresas ("*... no tendría interés en salir de mi empresa, porque alcancé un nivel, tanto de remuneración como de condiciones, de reconocimiento, de compromiso, que realmente no sería por más dinero que me iría a otra empresa, porque eso por sí solo no me motiva.*"- E6).

A pesar de que las afirmaciones de los encuestados manifiestan su deseo de mantenerse en las empresas, se nota alguna preocupación porque ven a muchos de sus anteriores colegas de trabajo en el desempleo, teniendo presente la idea de que las empresas del sector farmacéutico han reducido drásticamente el número de fijos (especialmente los más antiguos, que muchas veces se vuelven más onerosos, pues tienen salarios mensuales más elevados), lo que lleva a los empleados de este sector a manifestar un constante miedo a tener que encontrar una alternativa profesional en cualquier momento.

También se sobreentiende por algunos de los testimonios, que más que la cuestión económica (que tendría que ser extremamente compensadora), tendría que ser:

- Una propuesta atractiva, en términos de desafío profesional, que trajese asociada una vertiente de motivación extra, que superase el riesgo del cambio ("*La cuestión económica me haría salir, pero también depende del tipo de trabajo que fuese a hacer. Yo no saldría para hacer un tipo de trabajo que no me motivase, porque me gusta el trabajo que hago.*"- E18; "*Tendría que ser una propuesta irrecusable a nivel general. (...)…tendría que ser un conjunto de beneficios que fuesen substancialmente superiores a los que tengo actualmente en la empresa. No es solo la cuestión económica, sino…todo.*"- E11; "*Nuevos desafíos, nuevos proyectos (...) Me movería mucho más un proyecto interesante y un desafío interesante que propiamente más dinero. Si yo pensase que ese riesgo era compensador frente a lo que yo tenía...*"- E10);

- Así como una perspectiva de evolución personal/profesional ("... *para desafiarme, para ponerme a prueba, evolucionar como persona…nuevos desafíos.*"- E15);

- Y una mayor valorización del trabajo realizado por el empleado ("*Lo que me haría cambiar sería ir para una empresa que valorizase más el trabajo que nosotros hacemos, porque en este momento en mi empresa no estamos siendo valorizados.*"- E17).

Uno de los encuestados refiere también que "... *muchas veces no conseguimos encontrar respuesta para nuestra evolución en términos de carrera dentro de la empresa (...) y creo que particularmente en mi caso, estoy pasando por esa fase, i.e., hay muchas otras cosas que me gustaría hacer y que la empresa no me proporciona.(...) Llegué a una fase de mi vida en la que tal vez estoy a la mitad de mi carrera contributiva y por lo tanto aún tengo otra mitad por delante y me gustaría hacer otras cosas, i.e., durante estos 25 años en la IF, fui adquiriendo conocimiento, que ahora llegó un momento en el que me gustaría pasar ese conocimiento a otras personas más jóvenes…me gustaría también sentirme útil, en la propia responsabilidad social como profesional, me gustaría hacer algo por los demás, por los más jóvenes y siento que no tengo grandes condiciones dentro de la empresa donde trabajo para poder hacerlo, por tanto siento que tal vez voy tener que cambiar, para seguir alguno de mis sueños, que en este momento siento que no tengo*

gran posibilidad de hacerlo dentro de esta empresa."(E12), denotando una cierta necesidad de cambio, aunque una constatación de que no será fácil encontrar una alternativa atractiva.

Compromiso Normativo

La misma pregunta utilizada en el trabajo de Nascimento *et al.* (2008) (¿*Consideraría salir de su empresa en este momento? ¿Por qué?*") que permite percibir la existencia de un compromiso calculativo de vínculo con la empresa por parte de los empleados del sector farmacéutico portugués, también lo puede realizar en el ámbito de la dimensión normativa, intentando comprender hasta qué punto sienten una responsabilidad moral para con la organización, realizando de forma competente su trabajo, pero sin entusiasmo y empeño, permaneciendo en la empresa mientras el sentimiento de obligación moral sea lo suficientemente fuerte, según la opinión de Meyer y Allen (1997) y Meyer *et al*. (2004). De esta forma, y según el testimonio de uno de los encuestados, la respuesta a la pregunta colocada señala la existencia de una noción de constante cambio en las empresas del sector farmacéutico, que puede influenciar el vínculo del funcionario con la organización, dependiendo de la situación en la que esta se encuentra en este momento ("*Depende. Ahora mismo, sí. Hoy mi respuesta seria sí…mañana no sé, porque las empresas también cambian, las personas también cambian y por tanto volvemos a lo mismo.*"- E10). En este sentido, el empleado refiere que actualmente le gusta estar en la empresa (dimensión afectiva y normativa), pero que su sentido de obligación o deber moral puede alterarse a lo largo del tiempo y cambiar su compromiso con la organización. También otro de los encuestados, funcionario de una empresa nacional, refiere que "*...tengo 20 años de relación con esta empresa y a veces acostumbro a decir que estas relaciones de largo plazo con las empresas son como las relaciones con las familias. A veces tenemos una relación con la familia más cercana, a veces más distante…pero yo acostumbro a dar este ejemplo de la familia, porque es aquello que tanto si nos gusta como si no nos gusta…es nuestra familia, por tanto, una relación de largo plazo como la que yo tengo con la empresa, (...) es aquello que se impregna en el cuerpo (...) pero continúo sintiendo a la empresa como algo que forma parte de mí. (...)...esté o no de acuerdo con muchas de las acciones o conductas de la empresa, pero me siento parte…que va más allá de la parte económica.*"- E12.

Algunos de los testimonios señalan claramente el sentido de obligación y deber moral, típicos de la dimensión normativa del CO:

- "*Yo me siento obligado a tener un compromiso con la empresa, porque me trata bien. Como yo me siento bien tratado, me siento obligado a dar algo a la empresa. (...) me veo con alguna dificultad para salir de aquí*."- E13;
- *"...mi responsabilidad es dar lo mejor, porque la empresa también da lo mejor por mí."*- E1;
- "*Mientras me sienta bien y la empresa cuente conmigo, yo también estoy disponible para trabajar. (...) El relacionamiento que tengo con las personas y el buen ambiente también es fundamental y la remuneración también. Pienso que está todo conjugado*."- E2;
- "*Si la empresa me da armas para trabajar en lo que me gusta, después tiene la compensación de mi trabajo. Siento que la empresa me da mecanismos para poder trabajar, para justificar el trabajo que me pagan*."- E4;
- "*Me gusta trabajar en la empresa donde trabajo. Tenemos muchas cosas positivas que me llevaron a quedarme aquí todos estos años*."- E17;

Todos los componentes tienen que ver con diferentes experiencias de los empleados y implican diferentes comportamientos ante la función desempeñada en la empresa. Pueden existir relaciones no lineales, tanto entre los tres componentes entre sí como con los resultados comportamentales (Luchak y Gellatly, 2007), resultantes de un dado perfil específico a un individuo (Meyer, 2009; Meyer y Parfyonova, 2010), lo que justifica las disparidades encontradas en diferentes estudios empíricos en cuanto a la relación entre los tres tipos de compromiso (Solinger *et al*., 2008). En 1997, Ko *et al*. (*cit in.* Hawass, 2012), detectaron una falla conceptual entre los componentes afectivo y normativo del CO. El componente normativo representa el compromiso del colaborador para con la empresa porque "es lo más correcto que se debe hacer". El componente afectivo refleja el implicación del empleado en la identificación con los valores de la organización ("*Cuando la empresa se preocupa por el empleado y el empleado siente eso, también se preocupa por la empresa y eso crea una relación a todos los niveles de compromiso, de*

motivación, de empeño…crea el mejor compromiso posible y es preciso sentir esa preocupación de ambas partes."- E10; "*Me gusta mucho la cultura de la empresa, me gusta el modus operandi de la empresa con los stakeholders y la empresa me trata bien…hay una retribución.*"- E11; "*Cuando tú haces cosas y te comprometes a nivel de acciones y actitudes que van más allá de tu categoría profesional, ese compromiso está mucho más allá de lo que se te exige y cuando se pasa esa barrera, a partir de ahí ya no es solo un compromiso, es un "vestir la camiseta".*"- E15; "*Esta empresa es una empresa que yo abrazo. Me siento bien en la empresa*"- E3; "*… alcancé un nivel tanto de remuneración como de condiciones, de reconocimiento, de compromiso, que realmente no sería por más dinero que me iría a otra empresa*"- E6; "*… creo que me identifico mucho, trabajo con deseos, estoy feliz de estar en mi equipo, estoy feliz con la jefa que tengo y sinceramente … voy a estar en esta empresa hasta que ella un día no me quiera*"- E8; "*Esta empresa siempre me fue dando las mejores condiciones de trabajo … siempre dispusieron los medios … para desarrollar mi trabajo y desarrollarme yo, siempre me dieron disponibilidad de tiempo … siempre reconocieron mi trabajo y mi esfuerzo y … por tanto mi vínculo es total con la empresa*"- E9). En la opinión de Ko *et al*. (*cit in.* Hawass, 2012), es difícil distinguir entre los dos conceptos, pues un empleado realmente comprometido puede creer que formando parte de la empresa, ya es lo más correcto.

Gran parte de los estudios se centra alrededor de causas y consecuencias del compromiso afectivo, ya que es el componente al cual se asocian las consecuencias más favorables (Meyer y Allen, 2002). Si este aspecto se observa en esta tesis, también se puede afirmar que teniendo en cuenta la situación de crisis e inestabilidad económica que ha afectado a las empresas, asociada a la antigüedad de los empleados en las organizaciones, surge una nueva realidad empresarial[55]. Cada vez más los individuos sienten que las condiciones que tienen en la empresa donde trabajan, asociadas a los años en la empresa, difícilmente serían superadas por otra empresa, lo que los hace mantenerse en la empresa que conocen y no querer arriesgar cambiando para otra institución, con el recelo de que este cambio no sea suficientemente compensador frente a su situación actual.

[55] Factor que, según Nascimento *et al*. (2008) conlleva habitualmente a una relación mucho más acentuada entre el componente normativo y calculativo.

A los empleados del sector farmacéutico portugués les gustaría tener alternativas y demuestran alguna insatisfacción pero también algún conformismo, como el patentizado por uno de los encuestados, funcionario de una empresa nacional. Según este entrevistado, lo que lo haría cambiar actualmente "… *sería la cuestión del salario, pero también el proyecto en sí"*, no obstante, mostró recelo de cambiarse a una multinacional porque estas empresas pueden no ser *"… tan atractivas en los próximos años"*, afirmando que *"… tendría que ser un Laboratorio conocido, pero pequeño. Media docena de personas, una estructura pequeña, bien dimensionada, muy bien posicionados para las áreas que están y una reducida probabilidad de cerrar."*. También refirió como injusto el hecho de *"… haber una disparidad de salarios tan grande"*, en que *"...las personas más competitivas y las que más facturan son las que menos ganan.*" (E14).

Si, por un lado, muestran apertura a nuevos proyectos, sin valorar en la totalidad la cuestión económica asociada, por otro lado demuestran preocupación porque las propuestas presienten un conjunto de beneficios superiores a los actuales. Otros empleados demuestran también un gran recelo de ese cambio: "*Me gustan las personas de esta empresa y eso es la base. Hay una cosa que me aterroriza: un cambio*."(E5); "*Si me diesen a escoger entre una alternativa dentro de la empresa o para otra empresa, yo preferiría mantenerme en esta. Preferiría que la empresa me propusiese algo mejor…pero yo estoy realmente bien y a veces tengo miedo…no pongo un pie sin que el otro esté absolutamente seguro… y por tanto prefiero tener este que tengo ahora*." (E8).

Uno de los objetivos de esta tesis doctoral es detectar cuál es el vínculo que une al empleado con la empresa, por lo que se concluye, por el testimonio de los encuestados, que se hace referencia a elementos de todas las dimensiones a través de innumerables términos y expresiones que caracterizan las dimensiones de CO, así como se refieren aspectos que pueden aumentar su vínculo con la empresa.

Prácticamente todos los empleados refieren sentirse comprometidos con sus empresas (surgiendo términos como "cariño", "vínculo", "*vínculo afectivo*", "*relación saludable*") y la mayor parte afirma que estaría feliz de pasar el resto de la carrera en la empresa, revelando un fuerte vínculo efectivo con la misma, a pesar de su deseo de progreso en la carrera, fuga a una estagnación, receptividad a nuevos desafíos y vínculo con las personas

que forman parte de la misma. Términos como "*compromiso*", "*motivación*", "*empeño*", "*vestir la camiseta*", "*vínculo total*", refuerzan ese vínculo afectivo.

Es bien evidente el discurso de los empleados la importancia del contexto económico actual; la preocupación frente al desempleo; algún recelo de cambio; y ausencia de alternativas profesionales que condicionen sus planes para el futuro. A pesar de alguna insatisfacción manifestada, más que la cuestión económica, solo una propuesta muy atractiva en términos profesionales, una posibilidad de evolución (personal o profesional), o una valorización extra de su trabajo los haría cambiar, aunque creen que es muy difícil que esa alternativa surja en los próximos tiempos. Además, su sentido de obligación y deber moral está bien patente, ya que los empleados reconocen el esfuerzo de la empresa por tratar bien y recompensar a sus funcionarios.

Los empleados del sector farmacéutico portugués expresan una visión multidimensional del CO, asentada en las dimensiones afectiva, calculativa y normativa, estudiadas por Meyer y Allen (1997) y que entre las tres dimensiones estudiadas, es la dimensión afectiva la que presenta más referencias y la que parece contribuir a un mayor nivel de compromiso con la empresa.

De esta forma, la Proposición 7: "*El compromiso de los empleados para con la empresa se basa en una visión multidimensional*" y la Proposición 8: "*La dimensión del CO que más une al empleado con la empresa es la afectiva*" son válidas.

2.3.3. Relación entre género y CO

Y, si se analizaron las opiniones de los encuestados y su asociación a las dimensiones de CO, el investigador también creyó importante analizar algunos datos asociados a una de las variables sociodemográficas, en particular el género y su relación con el CO.

Algunos estudios muestran que las mujeres presentan niveles de CO ligeramente superiores a los hombres (Mathieu y Zajac, 1990; Peterson, 2004), parecen ser más éticas que los hombres en asuntos vinculados con el respeto por el consumidor y la sociedad (Whipple y Swords, 1992) y tienen una mayor predisposición para el voluntariado (Wymer y Samu, 2002), porque dan más valor al altruismo y a la empatía (Wilson y Musick, 1997) y a comportamientos filantrópicos realizados por la empresa (Brammer *et*

al., 2007), a pesar de que en la práctica están menos disponibles debido a las dificultades de tiempo. El efecto del género del empleado en el CO se puede atenuar con la adición de otras variables de control (Madison, *et al*., 2012).

En esta tesis doctoral fueron encuestados 10 hombres y 8 mujeres. En los hombres, la media de edades alcanza los 42,6 años (edad mínima 39; máxima 55) y en las mujeres, los 45,7 años (edad mínima 41; máxima 52). No son muy significativas las diferencias entre los dos sexos, sin embargo, en determinados discursos *("...intento siempre la mejor convivencia, el mejor ambiente, la mejor colaboración, para poder trabajar en equipo*"- E1; "*Me siento unida a la empresa…tengo un cariño enorme por la empresa y por las personas…es obvio que cuando se habla de empresa, se habla de las personas…son las personas las que hacen a las empresas.*"- E15; *"...estoy bien…porque me identifico, porque me gusta lo que hago, soy respetada, conocen mi trabajo..."- E5; "...me siento orgullosa…incluso de trabajar en ella, porque es un cartón de visita...*"- E1; *"...creé lazos afectivos con las personas que están aquí... y esos lazos no tienen valor.*"- E15; *"...yo soy una persona emotiva y me uno mucho a las personas y lo que me hace permanecer en las empresas son más las personas que propiamente la empresa.*"- E18; "*Hay un vínculo emocional con la empresa…frente a los años que ya estoy en la empresa (...) la parte emocional es muy importante*"- E3; "*...el vínculo de afectividad, la estabilidad que acabas por tener, … todo eso es lo que promueve todo el vínculo con la empresa*"- E7) está patente una vertiente más emocional de la parte femenina (posiblemente más asociada a un CO más afectivo), mientras que el discurso masculino es más pragmático y realista, denotando un CO más calculativo, de una forma general *("...esté o no de acuerdo con muchas de las acciones o conducta de la empresa, pero me siento parte...*"- E12; "*Mientras me sienta bien y la empresa cuente conmigo, yo también estaré disponible para trabajar.*"- E2; "*Me siento bien unido a las personas, satisfecho por trabajar con la mayor parte de las personas, pero obviamente que todos tenemos aspiraciones…*"- E4; "*Siento satisfacción por lo que hago. Si la empresa me da armas para trabajar en lo que me gusta, tiene después la compensación de mi trabajo. Siento que la empresa me da mecanismos para poder trabajar, para justificar el trabajo que me pagan*"- E4; "*Si hubiese tenido que responder a esa pregunta tal vez hace unos 5 años, habría dicho que sí, que me veía pasando el resto de mi vida profesional dentro de la empresa, pero en*

funciones diferentes, i.e., haciendo varias cosas, incluso para mi propio progreso profesional. Hoy en día yo ya comienzo a ver las cosas de una forma diferente, porque muchas veces las empresas tampoco dan la oportunidad de crecimiento."- E12; "*...nunca estuve comprometido con la empresa porque la empresa me paga, porque tiene que pagarme y yo trabajo porque tengo que trabajar*."- E14).

Según Singh *et al.* (2001), debido a que hasta hoy están sujetas a discriminación en las organizaciones, se presupone que las mujeres dan más valor a las cuestiones éticas asociadas al local de trabajo. También Madison *et al.* (2012) es de la opinión que las mujeres privilegian las cuestiones de carácter ético y que los esfuerzos de las organizaciones por actuar de una forma socialmente responsable, apoyando actividades con la comunidad, pueden crear una percepción de valores ambientales y sociales alineada con la perspectiva femenina, más que con la masculina. Además de eso, según Brammer *et al.* (2007), también presentan preferencias por comportamientos filantrópicos y prácticas laborales justas, así como presienten preferencias por acciones de RSE externas. A pesar de eso, algunos autores (Kacmar *et al.*, 1999; Gaan, 2008; y Bruning y Snyder, 1983; *cit in.* Madison *et al.*, 2012) no encontraron diferencias significativas entre el género y el CO. Según Mathieu y Zajac (1990), las mujeres presentan niveles ligeramente superiores de CO que los hombres, aunque el efecto del sexo se atenúa con la inclusión de otras variables de control.

En esta tesis doctoral, se verifica que hay una valorización por parte de las mujeres con relación a las cuestiones vinculadas a los comportamientos éticos que presencian en sus empresas ("*papel importante*" E1) y que son efectivamente las acciones externas las más referidas, eventualmente por su propia visibilidad *("... la postura de la empresa en la industria se refleje en el enfermo...en la comunidad donde está insertada*" E1), concluyendo que están siempre disponibles para participar en las acciones desarrolladas por las empresas ("*Creo que quitarnos un día para hacer voluntariado, colaborar en alguna donación específica...creo que eso sería bienvenido...no le cuesta a nadie*" E5).

Uno de los objetivos de esta tesis doctoral es detectar cuál es el vínculo que une al empleado a la empresa. Se concluye por el testimonio de los encuestados que más allá de ser la dimensión afectiva la que presenta más referencias, estas son más representativas

en las mujeres (más que en los hombres), demostrando una vínculo más emocional, de afectividad y estabilidad para con la empresa.

De esta forma, la Proposición 9: "*Las mujeres presentan un nivel más elevado de compromiso afectivo que los hombres*." es válida.

2.3.4. Factores que aumentan el compromiso de los empleados

Más allá de los datos obtenidos por las entrevistas en lo que respecta a la percepción del tipo de CO que une a los empleados del sector farmacéutico portugués a las empresas donde trabajan, la investigación también prosiguió en el intento de comprender lo que estos funcionarios plantean como más importante, para aumentar su compromiso con las mismas.

Cuando se les preguntó sobre lo que podría aumentar ese compromiso, el análisis cualitativo de las respuestas señaló como principales motivos los siguientes, que se dividieron en las siguientes categorías:

- Personas

Para crear confianza y compromiso, una organización tiene que conocer y comprender sus elementos internos y a sí misma, alienando los objetivos de ambas partes (Clarkson, 1995; Ahmed *et al*., 2003; McBain, 2007; *cit in*. Sanchez-Hernandez y Grayson, 2012). Asimismo, al satisfacer y motivar a los empleados, una organización logra generar mayor calidad de servicios, mayores niveles de satisfacción de los clientes y mayor productividad y lucro (Ahmed *et al*., 2003).

Uno de los encuestados comenzó por referir que "*No habrá cosas estructurales que yo pueda decir que falten para mejorar mi compromiso con la empresa. El estadio de un compromiso, para mí, depende de pequeños pormenores y esos pequeños pormenores, vuelvo a decir, tienen mucho más que ver con personas, de lo que propiamente con políticas verticales e integradas...por tanto…no veo nada en este momento en concreto*" (E10), denotando que se siente comprometido con la empresa, sin señalar nada en particular que lo hiciese tener un CO más marcado con la organización, ya que se "identifica" con la misma, como sugirió Asforth y Mael (1989) y Bergami y Bagozzi (2000), pues incorpora aspectos favorables de la identidad organizativa en su propia

identidad. Este testimonio refleja la denominada "gestión moral" identificada por Carroll (1991) y patente en algunas de las empresas del sector farmacéutico, donde se verifica que los empleados son tratados con dignidad, respeto y de forma justa en el ámbito de sus derechos. La dirección de este tipo de empresas presenta un estilo de liderazgo consultivo-participativo, lo que origina una confianza mutua a largo plazo y los empleados, a pesar de mantener su privacidad, aunque con libertad de expresión y seguridad. Ejemplos de este tipo de gestión orientada a los empleados son testimonios como: "*Para mí es importante hacer un trabajo y por detrás tener una empresa que me está indicando qué trabajo yo debo hacer...con honestidad...con exigencias...con corrección, para poder mejorar la salud de esos enfermos*" (E1); "*La empresa pide constantemente nuestro apoyo, en términos de proyectos...siempre nos están pidiendo ideas*" (E3); "*...los empleados tienen la noción de lo que hace la empresa...nos hace sentir bien, nos hace sentir pertenencia, porque a partir de determinada remuneración, las personas ya no se molestan tanto con el dinero, sino con una pertenencia, formar parte de algo diferente y eso lo transmite la empresa.*" (E6). Además de estos discursos, sobresale el de uno de los encuestados (empleado de una multinacional americana) que afirma que "*...las empresa están hechas de personas...y muchas veces las políticas de las empresas no son bien aprovechadas por las personas, no son bien comunicadas, no son compartidas...y a veces la culpa no es de la empresa, es ... de las personas*" (E10), de lo cual se puede deducir que muchas veces las orientaciones de las empresas no funcionan porque el foco puede estar en el aumento de la productividad, más que en mejorar la satisfacción en el trabajo y por eso los empleados se desmotivan y no están tan enfocados en sus objetivos profesionales.

Ya en el discurso de otro de los encuestados, se señala la existencia de una "gestión inmoral" (Carroll, 1991), pues se percibe alguna incomodidad con uno de los elementos de la gestión de tope, que condiciona su CO refiriendo que "*Hay un elemento que desestabiliza (…). Las decisiones que toma no son las más correctas ni las más acertadas, es una persona muy impulsiva, no tiene características de un buen gestor. Infelizmente le han dado mucho poder…*" (E8). Este tipo de opinión es fruto de una orientación organizacional en la que los empleados son vistos únicamente como factores de producción, por lo que se sienten usados, explotados y manipulados, con base en los

intereses de la empresa y donde no existe preocupación por las necesidades, derechos y expectativas de los funcionarios, acabando por manifestarse por una gestión coactiva, controladora y que funciona esencialmente a corto plazo.

- Identificación con la empresa

La identificación organizacional es una forma específica de identificación social, en la cual las personas se definen en términos de su vínculo con un grupo específico. Cuando es fuerte, sus miembros incorporan una gran parte de lo que consideran distintivo, central e importante acerca de la organización (Jacinto y Carvalho, 2009). La práctica social de las empresas permite que los empleados vean a la organización como más respetada, admirada y reconocida por los *stakeholders*, y es a través del MI que se construye una fuerte identidad corporativa (Kotler y Lee, 2005).

Según Visser (2010; 2012), la RSE se puede ver como promocional, *i.e.*, como una oportunidad para promover una Marca, la imagen y reputación de una organización. Esta opinión es compartida por uno de los encuestados, que destaca que más allá de la cuestión de la imagen que la empresa transmite hacia afuera, también es importante la imagen que pasa a los propios empleados y que este aspecto depende de las empresas (del sector), pues según su opinión, "*… si son multinacionales, tienen más preocupación; si son nacionales, tienen menos preocupación, o no tienen ninguna preocupación*" (E13), justificación que se presentó anteriormente en el trabajo de Santos *et al*. (2006), donde se concluyó que las grandes empresas poseen más recursos para explotar e implementar este tipo de prácticas de una forma consistente, mientras que las PyME's no presentan una forma tan estructurada debido, en la mayor parte de las veces, a restricciones de tiempo, dinero y recursos.

Según algunos autores (Ashforth y Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994), la imagen externa construida por una organización refleja el carácter de sus miembros y tiene un efecto positivo en la identificación organizacional. Cuando los empleados perciben que los *stakeholders* externos más importantes tienen una opinión positiva sobre su empresa, se sienten orgullosos de trabajar en esa organización. Y si los elementos de una organización la ven como respetada y con prestigio para elementos externos, aumenta su identificación organizacional, porque aumenta la autoestima. Cuando éstos creen que su empresa posee

una cultura distinta, estratégica, estructurada o con otras características únicas, sus niveles de identificación con la empresa se hacen más fuertes (Dutton *et al*., 1994).

Sobre la cuestión de la imagen que las empresas pueden tener para los *stakeholders* externos, uno de los encuestados refiere que la IF es cada vez más "*…blanco de la comunicación social, por cuestiones menos éticas y si la comunidad percibe que tenemos un papel importante en algunas acciones, en el sentido de ser un socio para esa misma comunidad, comienza a vernos con otros ojos. En empresas cotizadas en Bolsa, por ejemplo, cualquier tipo de noticia que cause impacto negativo…eso es malo…por lo tanto, si logramos tener un impacto positivo en la comunidad, conseguimos defender la imagen de la empresa y dar credibilidad a la empresa.*" (E11), lo que apela al hecho de que las empresas de este sector tengan la necesidad de hacer un esfuerzo mayor para mantener una imagen externa positiva, que influenciará la identificación de sus empleados con la organización donde trabajan. Uno de los encuestados también refiere que lo que considera más importante para aumentar su compromiso es "*La imagen de la empresa y el conocimiento que tengo sobre la organización*" (E2), es decir, estos dos aspectos en conjunto han hecho que a lo largo de los años (y ya hace 29 años), el CO se haya mantenido e incluso crecido, al constatar que trabaja en una empresa con la cual se identifica. También con relación a la empresa, uno de los encuestados destaca la importancia de compartir la información con los empleados. Según él, "*Si tenemos cada vez más información de la empresa, lo que hace, lo que pretende…si sentimos que formamos parte del mundo de la empresa…*" (E4), el vínculo establecido es más fuerte y el CO más intenso.

- Desafíos

Narver y Slater (1990) y Mishra y Sinha (2014) afirman que los empleados transfieren su motivación y satisfacción directamente a los clientes, lo que apunta a un eficaz aspecto de la cultura organizacional en la creación de una ventaja competitiva en la estrategia de negocio. Por este motivo las empresas tienen todo el interés en presentar constantes desafíos a sus empleados, para que éstos se sientan orgullosos de la organización de la cual forman parte, trabajando más afincadamente para alcanzar sus objetivos.

En esta tesis doctoral, el 17% de los encuestados refiere que nuevos desafíos pueden

aumentar su compromiso con la empresa. Uno de los encuestados afirma que recientemente aumentó su compromiso con la empresa al ser invitado para la coordinación de un equipo (E16). Los restantes dos encuestados (11%), ambos alumnos de Doctorado, manifiestan la misma opinión en cuanto a nuevos desafíos: uno refiere que estaría receptivo a desafíos dentro de la empresa "*en el área del marketing y ventas, ...nuevos negocios…business development…o RP…en el área de la comunicación...*" (E9); el otro afirma que si tuviese la oportunidad de hacer una carrera académica paralela (en horario pos-laboral), que sería algo que le daría mucho placer. También declara que "*...eso sería muy importante para continuar en esta empresa, incluso porque me siento parte integrante de ella. Es una cosa que está impregnada y sé que no va a ser fácil el día en que tenga que dejarla*." (E12).

- Beneficios

Según Franco *et al.* (2001), las empresas saben que la implicación de sus empleados es crucial para la supervivencia de los negocios y que un buen salario es apenas una opción posible para mantenerlos motivados. El MI ve a los funcionarios como lo más valioso que poseen las empresas y que, cuando los tratan como clientes internos, ganan ventajas competitivas y alcanzan sus objetivos (Rafiq y Ahmed, 1993). Para ello, tienen que mantenerlos informados, educados, desarrollados y motivados, de forma a alcanzar los objetivos de la empresa (Foreman y Money, 1995), pero si lo hacen, los inspira a trabajar más y a construir y mantener una gran organización. A lo largo dos años los empleados del sector farmacéutico fueron perdiendo algunos beneficios y eso compromete de alguna forma el compromiso con la empresa y la forma como "*visten la camiseta*" (E5) en nuestros días.

En esta tesis doctoral, el 28% de los encuestados refiere los problemas económicos como el mejor indicador para su aumento de compromiso. Para uno de los encuestados, el simple hecho de "*pasar a la plantilla*" (E11), sería importante, pues aún se encuentra con contrato después de 3 años en la empresa. Según dos de los encuestados (empleados de empresas nacionales), "*Una retribución puede no pasar, muchas veces, por un aumento de salario, dinero o un premio, pero se pueden imponer e implementar políticas de mérito…*" (E15), refiriendo que en su empresa eso no existe, y es de la opinión que la

empresa no ha sabido gestionar de la mejor forma políticas de incentivo que motivarían a los empleados. También se refiere que mediante el crecimiento económico de las empresas, sería interesante que existiera una nivelación de los salarios de la fuerza de ventas, que también conllevaría a un aumento del CO. Según el encuestado, existe una gran disparidad de salarios y "*...las personas más competitivas y las que más facturan, son las que menos ganan.*" (E14).

También por la necesidad de ver a la empresa "*con mejores ojos*", uno de los encuestados es de la opinión de que "*...determinadas tareas y determinadas personas deben ser más premiadas, en el sentido que deben ser mejor remuneradas*" (E7), refiriendo que las empresas no son obligadas a dar incentivos, pero que cuando así lo definen, esos incentivos deberían ser más "*alcanzables*" (E7) y que si eso no ocurre, los empleados "se desvinculan" de las empresas y su compromiso queda comprometido, pues no ven su esfuerzo recompensado.

Según Sanchez-Hernandez y Grayson (2012), si hoy en día las empresas ofrecen cada vez menos recompensas o incentivos a sus empleados, tendrán que hacerlo de otras formas, que pueden pasar por un nuevo *job design* (atribución de papeles fuera del habitual), oportunidades de aprendizaje (adquisición de nuevas competencias), recompensas integradas (premios de reconocimiento) o por la creación de un ambiente de trabajo "inteligente" (trabajo flexible, tele-trabajo, licencias, pausas, oportunidades de voluntariado, *etc.*). De hecho, en el sector farmacéutico portugués, se han observado algunos cambios que van en ese sentido y que demuestran que las empresas están intentando "compensar" a sus empleados con alternativas que mantienen un bienestar en el interior de la empresa, teniendo un efecto positivo y directo en el compromiso del empleado con la organización para la cual trabaja (Awwad y Agti, 2011).

Uno de los objetivos de esta tesis doctoral es comprender los efectos de la política de RSE de las empresas en el CO de los empleados, por lo que se concluye que el compromiso de los empleados del sector farmacéutico portugués está influenciado y aumenta en función de su vínculo con las personas que forman parte de la organización, en función de su identificación con la empresa, mediante los desafíos que se les presentan y las beneficios que obtienen de las empresas.

Son las personas que constituyen a la empresa, que marcan la diferencia; el vínculo que el empleado crea con su empresa es fruto de la imagen positiva que tiene de la organización, así como del respeto y prestigio percibido de los *stakeholders* externos, que les provoca orgullo y aumenta la autoestima; los desafíos que se proponen y las beneficios ofrecidos aumentan su vínculo y compromiso con la empresa.

De esta forma, la Proposición 10: "*Los empleados que tienen una mayor percepción de las acciones de RSE realizadas por su empresa, demonstrán un nivel de compromiso superior*" es válida.

2.3.5. Postura del empleado ante las acciones de RSE (nivel de participación y disponibilidad)

La literatura de RSE ha prestado poca atención a los empleados, comparándolos con otros grupos, lo que es un factor interesante si se tiene en cuenta que la atracción de talento, la lealtad a la empresa y la motivación se usan para explicar de qué forma la RSE puede ser una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Branco y Rodrigues, 2006). Y se le ha prestado aún menos atención a las diferencias entre empleados en relación a la RSE, presuponiendo que las expectativas y actitudes de este grupo son homogéneas, olvidando que éstas pueden variar dependiendo del tipo de sector, historia de la organización y cultura compartida, así como los valores de la gestión de tope (Rodrigo y Arenas, 2008).

En esta tesis doctoral, no obstante se verifican distintos niveles de participación de los empleados con relación a los programas de RSE realizados por las empresas:

- Hay empleados que están siempre disponibles para participar e incluso refieren que no solo se les pregunte si quieren formar parte de los programas, sino que son "*…motivados a presentar propuestas (…), donde todas las propuestas son válidas, evaluadas, vistas y revistas*." (E16);

- Hay empleados que participan en algunas acciones, refiriendo que no lo hacen más veces porque están alejados de la oficina central (localizada normalmente en Lisboa), lo que los limita en la realización de determinadas acciones organizadas por la empresa (E2), así como también surge la idea de que los que están en la fábrica (esto en una

empresa con fábrica en Portugal) y porque forman parte de un grupo mayor, también pasan entre ellos el deseo de la posibilidad de participar y acaban por ser más activos que los restantes empleados que están "*más dispersos entre Oporto, Lisboa y Coímbra…*" (E9);

- También existen algunos empleados que participan porque se sienten "obligados" a hacerlo, muchas veces siendo "invitados" a las acciones realizadas por la empresa, con poco tiempo de aviso y a veces en fechas menos convenientes (horario pos-laboral y fines de semana), sugiriendo incluso que debería haber una calendarización de los eventos, con objetivos definidos, lo que permitiría que el empleado se sintiese *"… parte integrante del proyecto y no un mero participante", pues nunca se siente "… parte integrante del proyecto, sino como un ejecutante del proyecto.*" (E12);

- Y los empleados que simplemente no participan porque no tienen conocimiento de la existencia de ese tipo de actividades realizadas por sus empresas (E14), o porque las acciones se limitan al personal interno (de la oficina) (E8).

Estos diferentes ejemplos justifican la opinión de Pfeffer (1998), que señala que las prácticas de MI deben ser alineadas con los objetivos de la organización y para eso es necesario promover el orgullo de los empleados alrededor de la marca externa e interna, desarrollar un espíritu de participación en la organización, (sujeto a críticas y a sugerencias de mejoras), que llevará a la fidelización de los empleados con la organización de la cual forman parte y con la cual se sentirán más comprometidos. También Pessoa (1994), afirma que el objetivo es incluir a los funcionarios en las acciones realizadas por las empresas, pero hacerlo de forma a que estos mantengan su fidelidad con la organización a lo largo del tiempo.

Ya en lo que respecto a la disponibilidad de los empleados para participar en las acciones de RSE desarrolladas por sus empresas, se encuentran opiniones que van desde:

- Los que afirman que ya hacen todo lo que se les permite hacer – "*Siempre que tuve oportunidad, lo hice. No puedo hacer más, porque no tengo mecanismos para hacerlo*" (E1); "*La empresa ya tiene un satisfactorio abanico de opciones.*" (E13); "*Ya me siento lo suficientemente participativo*" (E16);

- Los que señalan algunas limitaciones - "*¿Si yo podría participar más? Podría… pero también entiendo que las empresas, al hacer esto, si tienen en un local a 500 personas (…) es natural que concentren sus acciones en el sitio donde puedan ser más rentables*" (E9); "*En mi caso, viviendo muy lejos de oficina central de Lisboa y de la Delegación de Oporto, tengo más dificultad para participar directamente en eso, pero me gustaría participar también, si tuviese posibilidad*" (E2); "*Muchas veces nosotros solo sabemos de ellas cuando prácticamente ya están ocurriendo*" (E12); "Y lo malo de que las cosas estén muy centralizadas, pues aunque queramos colaborar, las cosas se ponen automáticamente difíciles para nosotros, que estamos lejos." (E18);

- A los que gustaría tener más acciones para realizar (E11) y sentirse más participativos, pues *"… son iniciativas que no cuestan nada y que son muy valorizadas del otro lado."* (E17);

- Y otros llegan incluso a sugerir que haya más comunicación "*de la forma como la empresa se relaciona con la sociedad, qué tipo de acciones están previstas durante el año…*" (E12); la creación del día de aniversario de la empresa, y en ese día "*…nadie trabajaría para la empresa, sino para la comunidad*" (E14); la creación de grupos de trabajo para "*para debatir ciertos temas, llevar ideas nuevas.*" (E3); y la creación de una Bolsa de Voluntariado con "*…personas disponibles para ayudar en determinadas situaciones dentro de la propia comunidad*" (E4).

Una relación estrecha que también se comprobó fue que, cuanto más importante y significativa para la organización el empleado piensa que es su función, más positivo es su sentimiento de ser parte integrante da RSE de su empresa. Uno de los testimonios en ese sentido fue el siguiente: "*Personalmente creo que acabo por contribuir a esta RSE por varios motivos…incluso porque estoy insertado en varias Brand Teams y a veces en determinadas Brand Teams ya surgieron situaciones en las que tuvimos que dar sugerencias en ese ámbito y lo hicimos; como formando parte de la LeaderShip Team, también a veces se discuten acciones de RSE. Mi participación pasa más por ahí. En la práctica también pasa porque tengo colegas con quien trabajo y hay acciones internas de RSE, que dependen de mi actividad con ellos y por tanto pareciendo que no, diariamente participamos en eso.*" (E10). También el testimonio de otro entrevistado va

en el mismo sentido: "*Si yo durante estos años contribuí a que la empresa creciera…la empresa creciendo…tiene más posibilidades, más capacidades de tener acciones sociales… y al desempeñar bien mi papel como colaboradora, la empresa también se siente en la obligación de tener mejor una acción ante los empleados.*" (E1) Y también otro encuestado refiere que "*… no solo me preguntan si quiero formar parte, sino también me motivan a presentar las propuestas que yo quiera hacer, donde todas las propuestas serán válidas, evaluadas, vistas y revistas.*" (E16).

De la misma forma que el público externo muchas veces percibe la RSE bajo la forma de acciones aisladas, muchas veces eso también ocurre con sus empleados, que no comprenden que las organizaciones tienen una visión más amplia de responsabilidad organizacional y ética, que muchas veces solo se comunica en los informes anuales de las empresas (O'Riordan y Fairbrass, 2014).

En la actualidad existe un número creciente de empresas que realizan Informes de Sostenibilidad en todo el mundo. En Portugal hay un incremento en el interés en implementar las filosofías de RSE, que han ganado mayor visibilidad y fuerza, registrando ya más del 50% de reporting, según el KPMG (2008), incluyendo las PyME', que también han hecho un enorme esfuerzo en este ámbito, a pesar de no alcanzar la misma visibilidad de las grandes empresas mundiales. El objetivo de este tipo de informes es que las empresas establezcan un compromiso en lo que respecta a la RSE, de una forma íntegra y responsable, proponiéndose implementar buenas prácticas con todos los *stakeholders* (Iwu-Egwuonwu, 2010). A través de la análisis de las *websites* de las empresas del sector farmacéutico portugués, se verificó que las multinacionales tienen espacios dedicados al tema de la RSE, pero la información a los *stakeholders* es deficiente, lo que denota la necesidad de desarrollar su divulgación. En este sentido, también se constató por la información recogida con los empleados del sector entrevistado, que éstos tampoco poseen gran información sobre el hecho de que sus empresas posean o no Informes de Sostenibilidad, lo que se manifiesta en la deficitaria información "captada" por ellos sobre el tema de la RSE de sus empresas.

De este análisis sobresale un profundo desconocimiento por parte de los empleados del sector farmacéutico portugués, si las empresas donde trabajan presentan un Informe de

Sostenibilidad anual:

- Solo uno de los encuestados afirmó que a su empresa no tiene (E8);

- El 28% de los encuestados admitió que sabe que sus empresas publican un informe anual (donde divulgan algunos indicadores en una de las reuniones de la empresa – E11; o informan cómo la empresa se relaciona con las IPPS, cuál es la misión y valores y RSE, colocando el *PDF* del informe en la *webpage* de la empresa – E12);

- El 67% de los encuestados manifestó que no tenía conocimiento del asunto (aunque afirmando que "*… por el tipo de empresa que es, por el tipo de preocupación que tiene…creo que sí… pero yo no sé, porque nunca fui a ver*." (E10); "*…no tengo idea, pero debe de estar seguro*" (E13); "*No publica en el portal accesible para nosotros. En el site internacional tampoco sé… como nosotros no tenemos producción aquí, probablemente eso no tiene sentido, ahora en los países que tienen producción, probablemente tiene*." (E5); un empleado de una empresa nacional mostró conocimiento de las notas muy positivas en los ISO's y en los Certificados de Calidad, ya que la fábrica tiene condiciones excelentes de producción (E15), mientras que otro afirmó que creía que sí, teniendo en cuenta las preocupaciones de su empresa en el área de la sostenibilidad, en la comunidad donde está insertada (E9).

En un análisis general a los encuestados, los resultados señalan que la mayoría de los encuestados (94%) reconocen que hay comunicación interna de los proyectos y acciones de RSE practicadas por las empresas, en la mayor parte de los casos vía *intranet* y *newsletter*. En lo que respecta a la divulgación externa, el 22% afirma que se hace en el *website* de la empresa, mientras que el 28% no sabe si la empresa comunica externamente y cómo lo hace normalmente. Se constató que no hay periodicidad de comunicación definida para este efecto.

Se observa que la mayor parte de los encuestados no saben si las empresas publican Informe de Sostenibilidad y hay falta de eficacia en la comunicación de las prácticas de RSE por parte de las empresas del sector farmacéutico portugués (tanto a nivel interno como externo), con especial destaque de su *stakeholder* principal, el empleado. Estos aspectos patentizan un reducido conocimiento de lo que hacen las empresas en términos

de comunicación de prácticas de RSE en Portugal (por parte de sus empleados y *stakeholders* externos), lo que contribuye a lagunas en la transparencia "exigida" por los consumidores, lo que a su vez compromete la confianza en las empresas del sector farmacéutico (como sugiere Vitezié, 2010).

Uno de los objetivos de esta tesis es comprender los efectos de la política de RSE de las empresas en el CO de los empleados y se observa que el compromiso de los empleados del sector farmacéutico portugués está influenciado y aumenta, de acuerdo con la inversión realizada por parte de las empresas en acciones de RSE. También se concluye que su postura frente a las acciones realizadas por las empresas de las cuales forman parte, se manifiesta bajo la forma de diferentes niveles de participación desde los que están siempre disponibles y motivados para formar parte de los programas; los que participan en algunas acciones; y los que se sienten "obligados" a participar; y disponibilidad (algunos ya hacen todo lo que se les permite; otros refieren algunas limitaciones; otros también sugieren más acciones para realizar y más comunicación sobre las mismas).

La forma como los empleados perciben las acciones de RSE y el conocimiento de los Informes de Sostenibilidad presentados por las empresas, especialmente por las grandes multinacionales, influencia su compromiso, a pesar del reconocimiento de que existen algunas lagunas en términos de comunicación (no hay una eficaz comunicación interna y un desconocimiento de lo que se hace en la vertiente externa).

De esta forma, la Proposición 10: "*Los empleados que tienen una mayor percepción de las acciones de RSE realizadas por su empresa, manifiestan un nivel de compromiso superior*" es válida.

2.3.6. Postura del empleado frente a la implementación de las acciones de RSE realizadas por la empresa

Además de estos datos, el investigador fue encontrando diferencias entre los empleados en lo que respecta a la implementación de los programas de RSE por parte de las organizaciones. Estas diferencias no dependen necesariamente del tipo de iniciativas de RSE implementadas (más internas o más externas), pero surgen de la comparación de todos los datos recogidos, permitiendo observar que, como mostró el estudio de Rodrigo y Arenas (2008), los empleados se pueden clasificar en tres tipos, de acuerdo con su

actitud ante estas iniciativas. El primero es el empleado comprometido que, de acuerdo con sus características, se preocupa bastante por el bienestar y la justicia social, recibiendo con mucho entusiasmo las prácticas de RSE implementadas por su empresa. Este empleado tiene una percepción muy positiva del papel social de la organización, lo que lo lleva a identificarse con la misma. Debido al sentido de importancia de su función en la empresa y a la identificación con la misma, trabaja más allá de los objetivos definidos, presentando una mejor *performance*. Puede estar en cualquier nivel de la organización, pero normalmente forma parte de la gestión de tope. Ejemplo de eso es el testimonio de un entrevistado, empleado de una multinacional francesa que refiere que "*Siempre nos están pidiendo ideas…en el sentido de que estamos en un mundo en constante cambio y tenemos que ser muy resilientes a ese cambio y ser innovadores y adaptarnos al mercado, que es extremadamente exigente*." (E3). También otro de los encuestados, funcionario de una multinacional americana, refiere que "*Intento actualizarme siempre. Respondo siempre a las actualizaciones, al cambio, a las nuevas tecnologías…intento ir en busca de lo mejor…siempre…para estar donde la empresa quiere que yo esté, para que nunca sienta…que me estoy quedando atrás*." (E1)

El segundo tipo de empleado es el que se puede clasificar como el empleado indiferente. Su trabajo no está orientado por preocupaciones sociales, sino por el desarrollo de su carrera. Comparte los conceptos de justicia social, pero en una perspectiva más teórica, porque normalmente se enfoca en su trabajo. Entiende el papel social de la organización, pero ve este papel como un nuevo modelo organizacional, con el cual tiene que trabajar de la mejor forma posible, sin estar ni a favor ni contra el mismo. Es un trabajador muy eficiente porque pretende evolucionar en su carrera y por eso intenta hacer las cosas de la mejor manera posible. Pero en vez de identificarse con la organización, se identifica con la tarea que los relaciona. Su mayor objetivo es ser reconocido como un buen trabajador de forma a ascender profesionalmente, siendo reconocido en el mercado, lo que le podrá traer nuevas oportunidades. A semejanza de los resultados obtenidos en el estudio de Peterson (2004), también aquí las prácticas de RSE implementadas por la empresa no aumentan ni disminuyen su compromiso con la organización (que se presenta con una intensidad media) y en las cuales el empleado se muestra poco preocupado por problemas. Se encuentra normalmente en los niveles medios y más elevados de la organización y

tienen grandes probabilidades de promoción. Ejemplo de este tipo de empleado es el de una empresa nacional, que refiere: "*Me llena de orgullo formar parte de un equipo de personas honestas y buenas que me ayudan cuando yo lo necesito…pero o yo evoluciono en los próximos 4, 5 años, o estoy completamente estancada y no tengo evolución para ninguna otra cosa.*" (E15). En el caso referido se verifica un ligero matiz, teniendo en cuenta que a pesar de todo, hay algún compromiso con la organización, sin olvidar la perspectiva de evolución en la carrera, que es el aspecto más valorizado por el entrevistado.

El último tipo de empleado es el empleado disidente. Este tipo de empleado cuestiona por qué se gastan verbas en programas de RSE, en vez de aumentar los salarios o los incentivos ofrecidos a los empleados. Para ellos, su actividad profesional sirve apenas como fuente de rendimiento. En general, son de la opinión de que poseen sentimiento de justicia social, pero están exclusivamente enfocados en sus intereses y en los de los más cercanos, sin interesarse por el papel relacional de la organización, a no ser que obtengan ventajas directas en sus salarios y otros beneficios. Generalmente no se identifican con la organización y dan su mínimo necesario. Los programas de RSE realizados por sus empresas los dejan frustrados e incluso molestos con la empresa, haciéndose aún menos productivos. Este tipo de empleado se encuentra normalmente en los niveles inferiores de la organización (donde pueden incluirse trabajadores temporales, sin un contrato real de trabajo), muchas veces con salarios muy reducidos, los cuales, según ellos, no permiten satisfacer sus necesidades mínimas. Habitualmente no poseen cualificaciones técnicas, profesionales o académicas de ningún tipo, más allá de acciones de formación y entrenamiento esporádicos, en el local de trabajo. En esta tesis doctoral no se encontró ningún empleado que encajase totalmente en este perfil. Efectivamente, ninguno de los encuestados cuestionó la realización de acciones de RSE por parte de la empresa, es más, todas las iniciativas fueron aplaudidas, refiriéndose incluso que deberían ser en mayor número y más frecuentes. Se nota que en la mayor parte de los casos, existe un vínculo e identificación con la organización, con excepción de dos de los encuestados (E14 y E17), que en varios momentos de la entrevista fueron dando algunas señales de una débil identificación con la empresa, a varios niveles, como lo testificado: "*Creo injusto que haya una disparidad tan grande de salarios, porque si vamos a ver, las personas más*

competitivas y las que más hacen facturar a la empresa, son las que menos ganan"- E14 – empleado de una empresa nacional; "*Hoy hay muchas obligaciones de un lado y pocas del otro. Se está perdiendo el equilibrio, la noción de lo que ellos quieren y de lo que nosotros podemos hacer. (…) En este momento, en mi empresa no estamos siendo valorizados.*"- E17 – empleado de una multinacional francesa. Estos testimonios muestran alguna desilusión, desmotivación e insatisfacción para con las empresas, por la postura frente a la RSE interna y externa en general, pero en especial con relación a los empleados, que se sienten poco reconocidos, tanto a nivel económico, como a nivel de su desempeño profesional. Según Papasolomou *et al.* (2012), solo tratando a los empleados con respeto, una empresa los inspira a trabajar más y a construir y a mantener una gran organización; y solo a través de un MI eficaz, se logra éxito en el marketing externo, mejorando la moral, la satisfacción, el compromiso y la lealtad para con la empresa. De ahí la importancia dada de una forma general por el sector farmacéutico al proporcionar condiciones a sus empleados que los hagan sentir unidos y comprometidos con las empresas para las cuales trabajan y donde debe ser valorizada su capacidad de adaptación al cambio, del conocimiento que poseen y de lo que pueden crear. Es fundamental que las organizaciones conozcan las necesidades y expectativas de los empleados y se adecuen a su oferta no solo con base en la tradicional remuneración, sino también por su valorización y satisfacción en las actividades que desarrollan.

Hay diferencias entre los empleados, en lo respecta a la implementación de RSE, por parte de las organizaciones. Hay empleados comprometidos (con percepciones muy positivas del papel social de la empresa), indiferentes e otros en que su actividad sirve apenas como fuente de rendimiento. En la mayor parte de los casos, existe un vínculo e identificación con la organización, lo que influye positivamente en su compromiso con la misma.

De esta forma, la Proposición 10: "*Los empleados que tienen una mayor percepción de las acciones de RSE realizadas por su empresa, manifiestan un nivel de compromiso superior*" es válida.

2.3.7. Relación entre RSE y CO

Peterson (2004), verificó relaciones positivas entre la percepción de ciudadanía empresarial y el CO y observó que los empleados son más comprometidos con las organizaciones que tienen una buena reputación y que valoran fuertemente la RSE del negocio, pues sienten orgullo al identificarse con las organizaciones. En este ámbito, las medidas éticas de RSE demostraron que son las mejores predictoras de CO, más que las económicas, legales y filantrópicas. Maignan *et al*. (1999) también explica que las actividades de ciudadanía realizadas por las empresas originan un CO porque hacen las actividades profesionales más agradables para los empleados, así como hacen visibles las acciones realizadas, generando un sentimiento de orgullo entre los empleados. Al satisfacer y motivar a los funcionarios, una organización queda en mejor posición para generar mayor calidad de servicios, niveles más elevados de satisfacción de los clientes y mayor productividad y lucro (Ahmed *et al*., 2003).

En esta tesis doctoral, uno de los encuestados refiere la importancia dada a los empleados en todo el proceso de RSE, destacando que las empresas "…*deben tratar bien a los empleados, incluso por el reconocimiento y por la necesidad de motivación para el trabajo que se hace diariamente y porque interfiere con la calidad de vida y de la familia*." (E16), y también permitir que los empleados retribuyan con su *feedback*, que puede ser de gran utilidad para "monitorizar" las actividades realizadas por la empresa en el ámbito de la RSE ("*Si no siento una postura ética por parte de la empresa y si creo que se puede hacer algo para encaminarnos en ese sentido, también creo que es mi responsabilidad dar esa alerta, con el riesgo de la tiren en un cualquier lugar y no surta ningún efecto*."- E8). Por otro lado, las organizaciones que invierten en RSE, dan señales a sus empleados de que se preocupan por asuntos sociales y un ambiente de trabajo sostenible, lo que crea y aumenta los lazos afectivos y la consciencia social, promoviendo una imagen positiva de la organización con los amigos, familia, potenciales empleados o público en general (Brief y Motowidlo, 1996; Mathieu y Zajac, 1990; Turban y Greening, 1997; Podsakoff *et al*., 2000; Brammer *et al*., 2007; Rego *et al*., 20017; Kim *et al*., 2010; *cit in.* Panagopoulos *et al*., 2011; Vlachos *et al*., 2014), visión patente en los siguientes testimonios:

- "*Como trabajadora, es importante para mí saber que trabajo con una empresa,*

que además de pagarme…por mi servicio… tiene esa actitud (iniciativas de RSE). Hace que yo tenga orgullo por trabajar en una empresa que tiene esa preocupación y que, en este caso una multinacional, de una forma global y en nuestro país, tiene la preocupación de ayudar a nuestro país. Además de eso, una empresa que se preocupa por los empleados, más allá del salario… una empresa que tiene, ante el mercado en el que se inserta, con el resto de la competencia…una postura de honestidad, de corrección, de integridad… y más allá de eso… aún se dispone, fuera del ambiente de trabajo…ambiente de empleados…ayudar…creo que tiene todo de positivo, no hay nada de negativo aquí." (E1);

- "*Es importante porque tal vez me da más argumentos para trabajar día a día con una serie de socios. Cambia mi perspectiva... Si nos preocupamos por eso, los lucros vendrán después*" (E12);

- "*No es por casualidad que una persona está aquí… porque profesionalmente acaba vistiendo la camiseta de la empresa.(…) incluso por los seguros de salud, por la remuneración… encuestas intentando comprender si estamos bien en términos salariales de acuerdo con otras empresas… creo que también es importante para motivar al trabajador*"(E3);

- "*Marca toda la diferencia en la forma como percibimos esa empresa y de la forma como la valorizamos y transmitimos a todas las personas que conocemos, con quien compartimos opiniones, acabamos transmitiendo esa idea que tenemos de la empresa… que es una empresa socialmente responsable.*" (E10).

Los empleados desean consistencia entre sus valores éticos y los de la organización, importante para determinar sus respuestas al ambiente de trabajo. Si esos valores son vistos como atractivos, los funcionarios se identificarán más intensamente con la organización y eso se traduce en cooperación y comportamientos de ciudadanía (Dubinski y Ingram, 1984; Trevino *et al.*, 1998; Sims y Keon, 1997; Sims y Kroek, 1994) y compromiso con la organización (Mowday *et al*., 1982; Dubinsky y Ingram, 1984; Kohli y Jaworsky, 1990; Meyer y Allen, 1991; Sims y Kroeck, 1994; Sims y Keon, 1997; Trevino y Butterfield, 1998; Asforth y Mael, 1989; Maignan *et al.*, 1999; Peterson, 2004; Brammer *et al*., 2007; Ali *et al.*, 2010; Madison *et al*., 2012; Turker, 2009b; Rego *et al*.,

2010; Kim *et al*., 2010; He *et al*., 2012; Farooq *et al*., 2014).

En esta tesis doctoral se detectan algunos ejemplos de los valores éticos y comportamientos de ciudadanía percibidos por los empleados en los siguientes discursos:

- "*Como trabajadora, es importante para mí saber que trabajo con una empresa, que además de pagarme por mi servicio, tiene esa actitud.*"; "*Una empresa que tiene, ante el mercado en que se inserta (...) una postura de honestidad, de corrección, de integridad (...) creo que tiene todo de positivo."; "... que me hace sentir orgullosa de trabajar en esta empresa.*"- E1;
- "*...Postura muy responsable...cumple la ley y hace que todos los empleados cumplan.*"- E2;
- "*Mi empresa tiene una postura ética, responsable, no piensa solo en los fines.*"E5;
- "*Como yo soy muy preocupada con ese tipo de cosas a nivel privado, creo que eso es muy importante en las empresas."; "Si no siento una postura ética por parte de la empresa y si creo que algo se puede hacer...también creo que es mi responsabilidad dar esos alertas...*"- E8.

No obstante, por los discursos registrados, no se logró obtener ninguna referencia directa con relación a la posibilidad de tal percepción de comportamientos de ciudadanía, afectar el compromiso de los empleados con la empresa, a pesar de que se puede deprender que esta relación existe efectivamente.

Según Turker (2009) y Madison *et al.* (2012), el vínculo creado entre la RSE y CO, ocurre cuando las actividades socialmente responsables realizadas por la empresa, mejoran la perspectiva individual de los empleados con relación a la organización. La participación de éstos en acciones de RSE aumenta su compromiso y su percepción sobre lo que los elementos externos a la organización piensan (positivamente), aumenta su sentido de pertenencia, lo que indirectamente, aumenta su nivel de CO. La RSE induce a los empleados a deseo de identificarse con la organización, debido al prestigio de su imagen, sintiéndose "obligados" a retribuir, con actitudes y comportamientos positivos (Farooq *et al*., 2014). En esta tesis es patente la identificación de los empleados con las empresas

donde trabajan y el orgullo por su imagen positiva, como se puede observar por el discurso de uno de los encuestados cuando este afirma que "*Marca toda la diferencia la forma como percibimos esa empresa y de la forma como nosotros la valorizamos y transmitimos a todas las personas que conocemos, con quien compartamos opiniones, acabamos por transmitir esa idea que tenemos de la empresa...una empresa socialmente responsable."; "Creo que es un ejemplo a seguir.*"- E10.

También se constatan efectos positivos en los empleados, fruto de la división de información con relación a las acciones de RSE realizadas por la empresa, que los hacen sentir parte integrante del proceso y de esta forma, más comprometidos con la organización ("*En el caso de mi empresa, la forma como yo la veo es una empresa para la cual vale la pena trabajar. Por eso, porque los empleados tienen la noción de lo que la empresa hace, siempre somos informados de todas las acciones que la empresa hace y de la repercusión que tienen esas acciones y por tanto eso nos hace sentir bien, nos hace sentir pertenencia..."; "Tenemos una serie de acciones que pretenden mejorar nuestra forma de estar, tanto en la profesión como en la vida...todo esto pretende lograr que el colaborador sea lo más consciente posible de la acción que tiene y de la importancia que tiene para el desempeño de la empresa (...) ellos acostumbran a decir que el mejor producto son los recursos humanos y efectivamente lo han hecho*."- E6).

Solo uno de los encuestados (empleado de una empresa nacional hace menos de 10 años), presentó un discurso más negativo que el presentado por los restantes encuestados, refiriendo que: "*De mi empresa propiamente dicha, la percepción que yo tengo es que hacemos muy poco o nada...*" (E12), demostrando una total ausencia de identificación con la organización y ausencia de división de información, que entre otros aspectos, condicionan su compromiso, que se manifiesta en una dimensión meramente calculativa.

A pesar de que los resultados de la investigación no permiten comprobar marcadas diferencias en las expectativas y actitudes de los empleados ante las acciones de RSE realizadas por su empresas en la postura de los empleados de empresas más activas socialmente, se detectan algunas señales de que estas acciones (cuando se perciben como positivas), originan comportamientos y una postura más favorables de su parte, que acaba reflejándose en las relaciones humanas mantenidas con todos los *stakeholders*, así como

en la imagen de la empresa y en su reputación. Eventualmente, se debe al hecho de que las condiciones ofrecidas por las empresas del sector farmacéutico portugués no son muy divergentes entre sí, distinguiéndose apenas por el hecho de que los funcionarios pueden preocuparse más o menos por la estabilidad y el ambiente vivido en la empresa, por aumentos de salarios y otros beneficios o perspectivas de carrera, más que por lo que la empresa hace ante la sociedad.

Uno de los objetivos de esta investigación es comprender los efectos de la política de RSE de las empresas en el CO de los empleados. Se observa que, en lo que respecta a la forma como se pueden clasificar los empleados de acuerdo con su actitud ante las acciones realizadas por las empresas, encontramos empleados comprometidos (resilientes, que se adaptan al cambio), indiferentes (estancados, preocupados por la evolución de la carrera y de reconocimiento) y disidentes (que se sienten poco reconocidos, desilusionados, desmotivados e insatisfechos). También se concluyó que parece existir una relación positiva entre la percepción de realización de acciones de RSE y el CO de los empleados del sector farmacéutico portugués. Los encuestados, cuando perciben que sus empresas presentan valores éticos (postura honesta e íntegra para con sus empleados y restantes *stakeholders*), y comportamientos de ciudadanía (preocupación por asuntos sociales y ambientales, por ejemplo), crean lazos afectivos con la organización, presentan más comportamientos de ciudadanía, se vuelven más motivados, con un fuerte sentimiento de orgullo, identificación y sentido de pertenencia, además de una imagen más positiva de la empresa de la cual forman parte.

De esta forma, la Proposición 10: "*Los empleados que tienen una mayor percepción de las acciones de RSE realizadas por su empresa, manifiestan un nivel de compromiso superior*" es válida.

2.3.8. Síntesis de los resultados de CO

En la vertiente cualitativa, el investigador decidió presentar y discutir los resultados en conjunto y hacer una síntesis del constructo de CO, presentado en el cuadro 37.

Cuadro 37: Resumen del análisis de contenido del constructo CO.

Objetivo	Categorías	Subcategorías	Indicadores
Comprender lo que los empleados entienden por el término CO	Concepto de CO	Noción general	- Entendimiento escaso del concepto; -Depende *"...de la forma como el empleado es, de su personalidad, de la motivación que tiene...y de lo que la empresa es capaz de hacer para establecer ese compromiso*"; - Compromiso como un fenómeno estructural – relación de intercambio de recompensas y beneficios;
		Actitud y orientación que une la identidad de una persona a la organización y vuelve los objetivos comunes	-*"…acuerdo entre las partes…que traiga una ganancia para ambas partes*"; "*Es una relación de intereses mutuos.*"; "*Un relacionamiento de confianza, de responsabilidad de la empresa para con el empleado y del empleado para con la empresa, de transparencia.*"; "*Es un vínculo honesto, de ambas partes...equilibrado (…) Es una relación justa.*"
		Implicación con una empresa en particular	-"*Lo que me une a la empresa…el ambiente, las personas, la remuneración, la satisfacción del trabajo que se hace.*"; "*… las relaciones de largo plazo con las empresas son como las relaciones con las familias. Yo entiendo que ese es el compromiso, cuando las personas no se pueden desvincular y cuando no podemos hacer esa separación de una forma muy clara, yo creo que es en ese momento que existe un compromiso fuerte entre el empleado y la empresa.*"; *"El vínculo de afectividad que después de algunos años, tú acabas por inevitablemente crear… y eso te une definitivamente a la empresa.*";
		Recompensas percibidas asociadas a la participación en la organización	-"*Y hay cosas mínimas, en términos de respetar las personas, opiniones, como la individualidad de cada uno, la parte económica, incluso la parte social…*";
		Presiones para actuar de manera a alcanzar los objetivos organizacionales	-*"Es poder hacer mi trabajo de la manera más competente y ser una persona más equilibrada*"; "*…es más de nosotros para la empresa…una cosa que viene de dentro…es nuestro sentido de responsabilidad*";

Detectar cuál es el tipo de vínculo que une al empleado a la empresa	Dimensiones	Afectiva	-*"a 100%"; "dar lo mejor, porque la empresa también me da lo mejor a mí"; "contribuir a que la empresa tenga buena imagen, buen trabajo y crecer"; "mejor convivencia, ambiente, colaboración, equipo*"; - vínculo, cariño, identificación, corrección, ética, respeto, responsabilidad, empatía, vínculo afectivo, relación saludable, motivación, empeño, cultura de la empresa, retribución, "*vestir la camiseta"*, reconocimiento, felicidad, disponibilidad, esfuerzo, vínculo total; - progreso en la carrera; evitar el estancamiento; nuevos desafíos dentro de la empresa; tener en consideración a las personas que forman parte de la empresa;
		Calculativa	- Contexto económico actual no es el ideal para cambios ("*no vale la pena el riesgo del cambio*"); difícilmente se encuentran condiciones mejores (remuneración, reconocimiento, compromiso); - Preocupación frente al desempleo; - Insatisfacción y conformismo - Recelo de tener que encontrar alternativa profesional; - Solo mediante propuesta atractiva, motivación extra, perspectiva de evolución personal/profesional, valorización del trabajo; - Necesidad de cambio
		Normativa	- Noción de constante cambio, que influencia el vínculo con la empresa; - Sentido de obligación y deber moral – motivación, empeño, preocupación, antigüedad
Comprender lo que los empleados valorizan, como factor para aumentar su compromiso	Aumentar el compromiso de los empleados	Personas	Liderazgo; la empresa debe conocer los deseos y necesidades de los empleados; flexibilidad/adaptación; sistema consultivo participativo; gestión moral/ amoral;
		Identificación con la empresa	Imagen; conocimiento de la organización> CO; comparte información con los empleados; obligación de mantener en la IF una imagen externa positiva;
		Desafíos	Invitación para coordinación de equipo; nuevos desafíos dentro de la empresa; carrera académica paralela
		Beneficios	Cuestiones económicas; pasar a los fijos; políticas de mérito; nivelación de los salarios de la fuerza de ventas
Percibir lo que el empleado	Postura del empleado frente	Nivel de participación	Siempre disponibles y motivados para formar parte de los programas;

hace y lo que está disponible para hacer, con relación a las acciones de RSE realizadas pela empresa	a acciones de RSE		Participación en algunas acciones, más cercanas a la Sede;
			"Obligados" a participar, con poco tiempo de aviso y en fechas complicadas;
			No participan, porque no tienen conocimiento o las acciones se limitan a los empleados internos;
		Disponibilidad	Ya hacen todo lo que se les permite;
			Existencia de algunas limitaciones;
			Más acciones para realizar;
			Más comunicación;
Parece existir una relación positiva entre la percepción de realización de acciones de RSE e o CO de los empleados	Postura del empleado frente a la implementación de las acciones de RSE	Comprometido	- Resiliencia, innovación, adaptación al cambio, actualización constante;
		Indiferente	- Estancamiento; - Preocupación con la evolución de la carrera; - Búsqueda de reconocimiento;
		Disidente	- Sentimiento de injusticia; - empleado se siente poco reconocido; - Decepción, desmotivación, insatisfacción.
	Relación entre RSE y CO	Valores éticos y comportamientos de ciudadanía	-"*Postura de honestidad, corrección, integridad...todo positivo...hace sentir orgullosa de trabajar en esta empresa*"; "*postura muy responsable...cumple la ley"; "postura ética, responsable, no piensa solo en los fines*" - Reconocimiento; preocupación por asuntos sociales; ambiente sostenible; crea lazos afectivos y consciencia social;
		Efectos en los empleados	-"*empresa para la cual vale la pena trabajar*"; "*nos hace sentir bien...pertenencia*"; -Importancia para el desempeño de la empresa - identificación, orgullo, imagen positiva de la empresa, valorización; motivación; lazos afectivos; valores éticos; cooperación; comportamientos de ciudadanía; sentido de pertenencia;

2.4. Otras percepciones

Aunque el abordaje central de la investigación se realizó sobre los temas de la RSE y CO, el investigador creyó relevante intentar comprender la percepción de los empleados del sector farmacéutico portugués, con relación a algunos asuntos pertinentes (variables contextuales), que le parecieron potencialmente enriquecedoras para este trabajo. Para

ello, agregó algunas preguntas al guion de la entrevista, que le permitieron recoger nuevos datos en tres vertientes distintas: opinión de los empleados frente a la postura de su empresa (en el sector y comunidad); opinión frente a adquisiciones y fusiones; y perspectivas futuras en el área de la RSE, en el sector farmacéutico en Portugal.

2.4.1. Postura de la empresa en el sector y en la comunidad

Hasta no hace mucho tiempo, se sabía poco sobre las reacciones positivas que producían la postura de las empresas y sus acciones de RSE en sus *stakeholders*. Investigaciones realizadas en los últimos años sugieren que ayudan a buscar talentos (Bhattacharya *et al*., 2008, 2009), aumento de la lealtad para con la organización (Panagopoulos *et al*., 2011; Chiu *et al*., 2013; Vlachos *et al*., 2014) y mayor motivación (Kotler y Lee, 2005; Branco y Rodrigues, 2006) y los *stakeholders* externos desarrollan relaciones con los productos, con las empresas y personas, como si formasen parte de las organizaciones (Bhattacharya y Sem, 2003; Simmons, 2009; Polonsky y Jevons, 2009; Berrone *et al*., 2007; Scott y Lane, 2000; McAlexander *et al*., 2002; *cit in*. Hildebrand *et al*., 2011). La forma como estos ven a la organización, modifica y modela las percepciones y actitudes de los empleados en relación a la empresa para la cual trabajan, influenciando su compromiso, autoestima, satisfacción y intención de salida, identificación y confianza (Larson *et al*., 2008; Herrbach *et al*., 2004; Dutton *et al*., 1994; *cit in*. Panagopoulos *et al*., 2011; Jacinto y Carvalho, 2009; Farooq *et al*., 2014).

La IF es una de las industrias más admiradas y criticadas en todo el mundo y los *stakeholders* normalmente tienen de ella una imagen negativa (O´Riordan y Fairbrass, 2014), que la mantiene bajo una fuerte presión pública y constante observación, sin dejar de ser una industria indispensable para mejorar nuestra calidad de vida a través de los fármacos y dispositivos que desarrolla y coloca en el mercado mundial.

Al adoptar un camino sostenible, los líderes de las empresas farmacéuticas asumen un papel fundamental en la resolución de algunos desafíos mundiales y esta nueva postura de las empresas (aquí incluyendo su posición en términos de RSE), acaba teniendo efectos profundos en la construcción de su reputación corporativa, obtención de sus objetivos de negocios, atracción y manutención de una fuerza de trabajo motivada, reducción de costos, soporte del marketing y construcción de una fuerte relación con la comunidad

(Nussbaum, 2009).

El mercado farmacéutico continua siendo, no obstante, uno de los más creativos, innovadores y lucrativos, a pesar de los cambios políticos y económicos de los últimos años, que también afectaron a las empresas que operan en Portugal.

Se intenta garantizar transparencia de la industria, asegurando el cumplimiento de Códigos Deontológicos y de Conducta, pues estas organizaciones también son entidades sociales y morales, que deben tener como misión "*la obligación moral para con la sociedad, de ofrecer a la población, y en especial a los más desfavorecidos, medicación a precios razonables*" (Lefebre y Miller)[56]; sin embargo, las políticas de *downsizing* asociadas a alteraciones de la política del medicamento, adquisiciones, mudanzas, *etc.*, tampoco han ayudado en la imagen de estas empresas, pues los *stakeholders* afectados por estos cambios (y en especial los empleados de estas empresas), no aceptan muchas de las decisiones tomadas, alterando su perspectiva en cuanto a la postura de las empresas del sector farmacéutico portugués.

Y es exactamente la postura de estas empresas del sector farmacéutico portugués, en la perspectiva de sus empleados, que pretendemos analizar en esta tesis doctoral, a través de los datos obtenidos con las entrevistas realizadas.

Teniendo como base el modelo conceptual de las dimensiones de RSE de Carroll (1979; 1991; 1999) que hasta hoy se mantiene como el más consensual, se puede afirmar que el sector farmacéutico portugués tiene como responsabilidad producir bienes o servicios y comercializarlos con lucro (dimensión económica); cumpliendo la ley (dimensión legal); de una forma ética; a través de códigos morales y valores implícitos da sociedad (dimensión ética); donde algunas de las empresas desempeñan papeles sociales cada vez más estratégicos, que contribuyen a una mejora de la calidad de vida de la sociedad en general (dimensión discrecionalita o filantrópica). Cada una de estas vertientes está patente en el discurso de los empleados encuestados y contribuye a su interpretación personal de la postura de su empresa en el sector y en la comunidad en Portugal.

[56] *cit in*. Nussbaum, 2009.

Según uno de los encuestados, el hecho de que el sector farmacéutico "…*tome consciencia de que es visto como un sector que solo pretende el lucro, independientemente de los márgenes que tiene y de las cosas que hace, se preocupó también por intentar retribuir de alguna forma eso, volviéndose más responsable socialmente*." (E6). De hecho, "*los accionistas quieren retorno, pero las empresas para ser consistentes en el mercado, tienen que demostrar que la RSE es importante. Si las empresas transmiten esa imagen, las ayuda a vender, a tener más éxitos, mejora la imagen de la empresa*." (E13). Efectivamente, este sector es económicamente rentable, cumpliéndose la ley de una forma criteriosa (en especial en las grandes multinacionales, pues todos los errores son fácilmente detectados y las penalizaciones son muy onerosas), pero las vertientes éticas y filantrópicas son las más destacadas y valorizadas por los encuestados del sector, tanto a nivel interno como externo de las organizaciones.

Dentro de las organizaciones, se destaca la formación en términos de *compliance* y ética, que se presenta más importante "…*que cumplir los objetivos de ventas*." (E16). Según este entrevistado, anualmente se realizan formaciones y se firma un Código de Ética y Conducta, que tiene que ser cumplido rigorosamente. Este procedimiento ocurre en las grandes multinacionales que tienen un documento creado específicamente para la realidad de la empresa y de su negocio en los diferentes contextos globales al cual se juntan departamentos internos de Farmacovigilancia, *Compliance*, Salud y Seguridad en el trabajo, *etc*.. Otro dato, ofrecido por uno de los encuestados (E9) indica que en su empresa (con fábrica en Portugal), los empleados tienen formación en comunicación y hay un código interno de sigilo, ética y comunicación, que todos cumplen al 100%. Según este entrevistado, el hecho de que las empresas con fábrica en Portugal (en su mayoría empresas nacionales, con alguna dimensión), estén sujetas a visitas regulares para control de calidad y auditorías (especialmente las que producen medicamentos para el mercado portugués y para otros países), está relacionado con pretensiones que se deben certificar en términos de ISO 9000, por ejemplo, donde el cumplimiento de las reglas es muy riguroso. Además, todas las empresas son esporádicamente sujetas a auditorías internas, cuyo proceso de análisis también es muy rigoroso.

Por otro lado, la mayor parte de las empresas del sector en Portugal forman parte de la APIFARMA y también por eso, "…*cumplen la ley y hacen que todos los empleados la*

cumplan." (E16 y E2), de acuerdo con los criterios de esta Asociación, que pretende armonizar técnicas, formas y conceptos de comunicación utilizadas por la IF portuguesa de forma a asegurar el respeto a la competencia entre las empresas, de una forma ética y deontológica. Otro de los encuestados refiere que su organización invierte en RSE ("*En el caso de mi empresa, la forma como yo la veo, es una empresa para la cual vale la pena trabajar, por eso, porque los empleados tienen la noción de lo que hace la empresa, siempre somos informados de todas las acciones que hace la empresa y de la repercusión que tienen esas acciones y por tanto eso nos hace sentir bien, nos hace sentir pertenencia, porque a partir de determinada remuneración, las personas ya no se preocupan tanto con el dinero, sino con una pertenencia, formar parte de algo diferente y eso lo transmite la empresa.*"- E6), enviando a los empleados señales de que se preocupa por asuntos sociales, promoviendo un ambiente de trabajo sostenible, que aumenta los lazos afectivos y su consciencia social, transmitiendo una imagen positiva de la organización con todos sus *stakeholders* internos y externos (Brief y Motowidlo, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Turban y Greening, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000).

En lo que respecta al papel de las empresas del sector farmacéutico portugués y a la importancia de su postura ética y filantrópica en la vertiente externa de la empresa, uno de los encuestados presenta una opinión muy completa del motivo para que las empresas del sector tengan una postura socialmente correcta. Según él, "…*las empresas del sector farmacéutico trabajan mucho esta cuestión de la RSE, incluso porque la mayor parte de las empresas farmacéuticas son de origen extranjero y, en ese sentido, por lo menos es mi percepción, es que tienen que hacer un esfuerzo adicional para sentirse integradas y para ser aceptadas en el país y también tal vez por eso hagan un esfuerzo mayor, no solo en la forma como interactúan con la sociedad, sino también en la visibilidad que dan a sus acciones.*" (E12). A pesar de esta opinión, el mismo entrevistado (empleado de una empresa nacional, con investigación y fábrica en Portugal) refiere que "*De mi empresa propiamente dicho, la percepción que tengo es que hacemos muy poco o nada, teniendo en cuenta la comparación que veo en las demás, porque de las demás yo estoy un poco atento y veo que ellos comunican muchas de las acciones que hacen, que no tienen que ver propiamente con su actividad core*.". Esta afirmación sugiere que la empresa, o no tiene efectivamente muchas acciones de RSE, o por lo menos hay una falla en su

comunicación, pues los empleados no tienen noción de lo que se hace o si se hace.

Otra opinión es que la IF debía estar naturalmente más predispuesta a tener acciones de RSE, ya que "*… tiene una mayor responsabilidad porque lidia con un área sensible que es la salud*" (E4) y porque se habla de productos que salvan vidas, que contribuyen al bienestar de la sociedad, y por eso debería ser más valorizada la vertiente social (externa) de ayuda a la comunidad, en el sentido de crear iniciativas de apoyo a determinadas áreas y acciones concertadas de formación e información, etc. Según el conocimiento de uno de los encuestados (E15), eso aún no se verifica mucho en este sector, pero se debería hacer, ya que la opinión pública sobre los Laboratorios Farmacéuticos quedaría más beneficiada, teniendo en cuanta que la que existe actualmente no es la mejor. También en este ámbito, uno de los encuestados (E5) destaca la necesidad de intervención en formación, información y sensibilización sobre algunas patologías, mientras que otro elemento (E17) subraya que hay mucho por hacer, refiriendo a título de ejemplo la posibilidad de que la empresa organice acciones humanitarias (pintando o llevando alimentos a Instituciones, *etc*.). Se constató que, de forma general, todos los encuestados comparten una opinión concretizada en el siguiente testimonio: "*Yo creo que se dio el primer paso, pero todo está en una fase muy embrionaria…pero pienso que está en el buen camino. Creo que las iniciativas aún son pocas…son buenas, pero son pocas, pero la tendencia será aumentar, con el paso del tiempo*" (E11). Según este entrevistado, el sector farmacéutico está en una fase precoz, ya que la consciencia para el tema de la RSE es reciente. Se denotan, a pesar de todo, grandes diferencias entre las empresas de mayor dimensión, globalizadas, que actuando en la vertiente de RSE hace más tiempo y de una forma más estratégica, confirman la opinión de Spence *et al.* (2003) y Gelbmann (2010) de que en el sector farmacéutico la RSE aún es un "lujo" que solo las grandes empresas tienen y que en las PyME's se continua viendo la RSE como la realización de sus actividades comerciales normales, de una forma responsable y "caritativa" por naturaleza (Fuller y Tian, 2006).

Aun así, el sector farmacéutico se puede considerar un buen ejemplo de un sector socialmente responsable, aspecto reconocido por sus empleados, que constatan que, frente a otros sectores e industrias, la IF ha contribuido al desarrollo de la RSE en Portugal de una forma equilibrada y consistente. Esta opinión es compartida por casi todos los

encuestados pertenecientes a multinacionales a través de los siguientes ejemplos:

- "*Es un ejemplo a seguir*" (E10); "*La postura de la empresa es TOP! Realmente será de las empresas con más consciencia en este ámbito*" (E13); "*una empresa que se preocupa…con sentido de compartir con el mundo exterior…ayuda mutua muy grande*" (E4); "*por encima de la media*" (E10); "*…más allá de dar trabajo, que es importante para el ser humano, crea riqueza para el país y crea felicidad para sus empleados.*" (E1).

En lo que respecta a la opinión de los encuestados de las empresas portuguesas, se destacan solo dos comentarios dignos de mencionar, en el que uno de los encuestados refiere que: "*Por lo que yo veo aquí en Portugal, comparando con las demás empresas nacionales, creo que está equilibrada…no hace ni mucho ni poco. (…) Comparando con las multinacionales, hace muy poco. El nivel de facturación anual permitiría…hacer algunas acciones de voluntariado.*" (E14); mientras que en la opinión del otro entrevistado ("*…me parece un poco insuficiente, pero también tengo que confesar que no estoy mucho dentro de todas las acciones y de todo lo que están implementando.*"- E15), se constata falta de información sobre el tema, pero no sabemos si por desinterés, deficiente comunicación interna de las acciones de esa empresa, o incluso por poco compromiso de los empleados con las organizaciones donde están insertados.

Se destaca que muchas veces el propio público y los empleados perciben la postura de la empresa frente a la comunidad como acciones aisladas (que son comunicadas por los *media*, o por la propia organización), aunque muchas veces estas acciones formen parte de una perspectiva más amplia de responsabilidad organizacional y ética, muchas veces comunicada en los informes anuales de las empresas. Esto ocurre más en las grandes multinacionales, que tienen estrategias y metas a alcanzar bien definidas en estos dominios, a nivel global. Normalmente, las formas más visibles de participación y colaboración en la comunidad local, son a través de la filantropía empresarial (Mecenazgo, acciones de sensibilización/ formación/ información/ rastreos, *etc*.) y el voluntariado para la comunidad (donde a veces los empleados son invitados a participar), ofreciendo la oportunidad de interacción con varios *stakeholders*, diferentes negocios, sociedad civil, Gobierno, Universidades, asociaciones empresariales e inversores, en un

intercambio de experiencias y desafíos (Global Compact, 2015). No obstante, las áreas de la protección ambiental y la propia I&D (desarrollo de soluciones terapéuticas en las empresas que tienen fábricas y centros de investigación en Portugal) muchas veces son olvidadas, aunque no son menos importantes.

De acuerdo con lo sugerido por Vlachos *et al.* (2014) y Stawiski *et al.* (2010), cabe a las empresas cuyos empleados no estén muy satisfechos, utilizar una estrategia sabía que pasa por una inversión en acciones de RSE (integrándolos para que se sientan parte del programa), a través de la cual ciertamente lograrán percepciones más positivas, aumentando con eso su identificación con la empresa y un mayor compromiso.

2.4.2. Perspectivas futuras en el sector farmacéutico portugués

La literatura existente sobre RSE defiende que las empresas que presienten comportamientos socialmente responsables, construyen una reputación positiva, que constituye una ventaja competitiva y una herramienta de reclutamiento que atrae potenciales empleados, ya que estos piensan que mediante las prácticas de RSE de la empresa, se reflejan las condiciones de trabajo ofrecidas (Bauer y Aiman-Smith, 1996; Turban y Greening, 1996; Albinger y Freeman, 2000; Greening y Turban, 2000; Backaus *et al.*, 2002; Smith *et al*., 2001; Evans *et al*., 2009; Ali *et al*., 2010; Farooq *et al*., 2014). Además, las acciones de RSE de una empresa, también ayudan en la búsqueda de talento (Bhattacharya *et a*l., 2008, 2009), aumento de lealtad y motivación (Kotler y Lee, 2005; Branco y Rodrigues, 2006).

Efectivamente, es creciente el número de empresas que persiguen objetivos sociales, divulgando prácticas de ciudadanía, realizando voluntariado empresarial y mostrándose más sensibles hacia los temas de la RSE, que comienzan a integrar sus decisiones y estrategias (Moreira *et al*., 2003). Sin embargo, la RSE en el sector farmacéutico aún es un “lujo”, que solo las grandes empresas pueden tener, pues los beneficios no son muy claros para la mayoría de las organizaciones (Spence *et al.*, 2003; Gelbmann, 2010). Junto con la crisis económica de los últimos años, los responsables de las 123 empresas que operan en Portugal sienten una gran necesidad de valorar muy bien las prioridades en sus empresas, así como reforzar sus relaciones internas y externas y las prácticas de RSE que desarrollan con todos los *stakeholders*, pues si éstos no creen verdaderamente que las

organizaciones actúan por motivos sinceros, nunca serán recompensadas (Paine, 2003). A pesar de todo, se está evolucionando hacia un concepto de que la inversión en RSE está más vinculada a una orientación de gestión que propiamente a una inversión económica (Netfarma, 2008).

Cuando se les pregunta sobre las perspectivas futuras de la RSE en la empresa y en el sector (para los próximos cinco años), cuatro de los encuestados (22%) presentan opiniones que reflejan la situación que viven en este momento, teniendo en cuenta que algunas de las organizaciones fueron adquiridas recientemente por otras multinacionales, reflejando sus dudas e inseguridades en testimonios como:

- "*No es posible hacer proyecciones a 5 años, exactamente porque estamos en tiempo de cambios y por lo tanto yo creo que la empresa en que estoy ahora continuará haciendo (…) Yo no sé si voy a continuar en la empresa, en primer lugar… y si continúo en esa empresa, si ella va a continuar teniendo esas preocupaciones…el futuro no se sabe.*" (E1);

- "*Con estos cambios y hablando de la situación que estamos viviendo, yo creo que difícilmente la empresa que yo represento o representaré en un futuro próximo, asumirá el mismo tipo de RSE que tiene la empresa que yo represento en este momento, pero esto no pasa de una suposición, de una convicción, a pesar de todo. Lo que me gustaría es que la empresa por lo menos mantuviese el tipo de actividades y el tipo de responsabilidad que tiene la empresa que yo represento en este momento. ¡Ya sería muy bueno! "* (E10); "

- *Yo creo que la empresa tiene la obligación de continuar teniendo RSE, tanto para con la comunidad interna como para con la comunidad externa. No puede funcionar de otra forma. Creo que si no lo hace, no digo que desaparezca, pero será absorbida fácilmente y acusada de no contribuir al resto.*" (E4);

- "*Vamos a comenzar a ser otra empresa y, por tanto, no sé lo que puede ocurrir. No sé cómo será la nueva empresa en esa área y por lo tanto…no sé…*" (E6).

Frente el cambio organizacional, los empleados se quedan sin saber si también habrá alteraciones en lo que respecto a la RSE, pues tienen la noción de que las organizaciones tienen otras prioridades y los empleados incluso antes de pensar en la vertiente de la RSE de sus empresas, están fundamentalmente preocupados por saber si mantienen su puesto de trabajo y qué otras alteraciones de rutinas surgirán en los próximos tiempos. De esta forma, el papel de la RSE queda en un segundo plano en la vertiente de la gestión del cambio.

En el caso de las restantes multinacionales, los empleados encuestados son de la opinión de que probablemente la inversión en RSE continuará creciendo en los próximos años "*… todo step by step…muy despacio…va a evolucionar…pero despacio.*" (E11) y que *"… si la empresa se quiere diferenciar, tiene que ser en el área de la RSE. La única manera moral que tiene de poder exigir es ser vista como un buen socio… y eso ocurre. Mi empresa es un buen socio.*" (E13), según la opinión de otro entrevistado. Otra opinión es que las empresas tienen que crecer mucho, especialmente "*…en el área de la prevención… en la que hay mucho que hacer, tanto principalmente en el cambio de mentalidades como del público en general, como de la clase médica.*" (E16). Uno de los encuestados refiere que su empresa "*…ya hace algo y acciones sostenidas*" (E18) y que a lo largo de los años se nota algún incremento en las acciones. También se refiere que *"… hoy en día, con las contingencias, las propias empresas redujeron muchos beneficios que daban a los empleados. Los seguros de salud dejaron de ser tan buenos o dejaron de existir, las remuneraciones adicionales muchas veces fueron reducidas o dejaron de existir. (…) El vínculo en ese aspecto ha sido peor, pero pienso que en el futuro, si las cosas cambian, esos son aspectos que se deben revisar y que pueden mejorar.*" (E2), lo que evidencia que los empleados también comprenden la dificultad de las empresas para mantener algunos de los beneficios a lo largo de los años, cuando muchas veces sería más fácil reducir el número de fijos y no lo hacen, pues piensan que la situación económica mejorará y entonces podrán reponer lo que no pudieron hacer hasta el momento.

Según uno de los encuestados, "*Es probable que, siendo una cosa que es tan abordada, tan hablada y tan actual, las empresas se aproximen a ese modelo. Quiero creer que existe esa preocupación…ahora, si va a ser de aquí a 5 o de aquí a 10 años…no lo sé.*" (E8). Otro testimonio, de un empleado de una empresa anteriormente nacional (hoy

multinacional) y con fábrica en el país, va en el sentido de que se deberá privilegiar a empresas que tengan unidades de producción en Portugal, que dan empleo a centenas de personas y que, además de su comportamiento socialmente responsable, crean riqueza local y contribuyen al desarrollo de la sociedad del país donde están insertadas, a través de sus palabras: " … *la disponibilidad va a ser grande, o va a continuar siendo grande. Obviamente, que estamos atravesando una época mala, pero que va a cambiar…Tengo esperanza de que esto cambie y por tanto las empresas van a tener más disponibilidad financiera para apostar en ese tipo de acciones. Yo también creo que depende mucho de la sociedad en sí "exigir" de las empresas ese tipo de comportamiento, porque esto no puede ser solo lanzar la semilla (…), la sociedad también tienen un papel importante en recordar a las empresas que tienen que hacer eso y también ayudar a las empresas a hacerlo. (…) Quién sabe, en el futuro, uno no pueda tener empresas que se puedan diferenciar por el hecho de preocuparse por ese tipo de actitud ante la sociedad…¿por qué es que yo no puedo preferir una empresa que está en el territorio nacional, que da trabajo a 540 personas y crea riqueza con relación a otras que cogen el dinero…y se lo llevan todo para fuera….?"* (E9).

De todas las opiniones de los encuestados empleados de multinacionales, solo una se destacó por la perspectiva de no creer en un aumento de inversión en RSE por parte de su empresa, hecho ya patentizado en la respuesta a otras preguntas colocadas sobre el tema en estudio, que transmite que la empresa en cuestión no se dedica a prácticas de RSE internas o externas y las perspectivas para los próximos años, no prevén alteraciones, por lo menos en la óptica del funcionario encuestado ("*No veo perspectivas de la empresa para hacer algo, porque no me parece que estén sensibilizados con eso. Están preocupados solo con números, rentabilidad… infelizmente.*"- E7).

En el contexto de las empresas nacionales, en la opinión de uno de los encuestados ("*Si mi empresa no apuesta más en la RSE, va a tener problemas para relacionarse con el mercado de trabajo, porque es una empresa nacional y solo el hecho de ser una empresa nacional no es suficiente para que las personas adopten los medicamentos... La empresa va a tener que devolver más a la sociedad y va a tener que hacer un esfuerzo mucho mayor, porque va a tener que invertir más sin ninguna duda, porque la percepción que yo tengo es que invierte muy poco con relación a las otras empresas…va a tener que*

devolver más a la sociedad y tener que comunicar más a la sociedad lo que hace, y no solo a la sociedad, sino también a los empleados internos, porque estos acaban siendo el vehículo mensajero más importante que tienen las empresas en ese aspecto y si los empleados internos tampoco sienten ninguna motivación suficiente, no comunican o incluso hacen algún trabajo contrariando ese aspecto y puede dañar la notoriedad que tiene la empresa."- E12), se denota la sensibilidad ante la importancia de que las empresas den algún retorno a la sociedad donde se insertan, con el riesgo de alterar negativamente la imagen y notoriedad que tienen en el medio donde están instaladas. Otro de los encuestados refiere también que todas las empresas ganarían un mayor respeto de la comunidad, si no "…*fuesen exclusivamente vistas por altas cifras, sino por tener una política interna y por tener una cantidad anual para poner a disposición de la comunidad y de los empleados.*" (E15), subrayando una vez más la importancia del retorno a la sociedad de algo que la empresa gana, además de los lucros obtenidos por su negocio. Una de las opiniones recogida va más lejos y presenta una crítica feroz a la política de RSE patente en su empresa afirmando que "*Va a seguir igual, o incluso peor. Conociendo a las personas que están dirigiendo la empresa y concretamente al Departamento Financiero de la empresa, en lo que pueda cortar… ese es el objetivo…cortar*." (E14), postura de descontento ya anteriormente registrado con relación a otras cuestiones planteadas en la entrevista realizada y que patentiza una postura empresarial totalmente dirigida a la cuestión financiera y económica del negocio, menospreciando la vertiente filantrópica de RSE.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

CAPÍTULO V. Conclusiones

"If you work hard enough and assert yourself, and use your mind and imagination, you can shape the world to your desires." **– MALCOLM GLADWELL**

Se presentan ahora las conclusiones de la presente tesis doctoral. Posteriormente, se refieren implicaciones y contribuciones del estudio. Finalmente, se refieren limitaciones de la tesis doctoral realizada, así como recomendaciones para investigaciones futuras.

1 Conclusiones teóricas de la revisión de la literatura

La tesis doctoral, tiene como objetivo principal, la comprobación empírica de un conjunto de hipótesis sobre un determinado tema, en el sentido de contribuir positivamente a aumentar el conocimiento de la comunidad científica y empresarial, en un área aún poco explorada en Portugal. Esta tarea se presenta aún más difícil, cuando se verifica una laguna en los modelos teóricos existentes y aún no suficientemente comprobados en diferentes contextos culturales.

De los muchos estudios analizados abordando la perspectiva de los empleados en lo que respecta a la RSE y al CO, se concluyó que la gran parte es realizada en el contexto americano y en otros sectores económicos, y no en el sector farmacéutico[57]. Para consolidar este paradigma, fue necesario comprender cuáles son las acciones de RSE que son mejor percibidas y valoradas por los empleadoss; su conocimiento de los conceptos de RSE y CO; lo que hace aumentar su compromiso con la empresa; cuál es su postura frente a las acciones realizadas por la empresa; cómo evalúan la postura de la empresa con relación a la RSE; y, finalmente, qué proyecciones se hacen en cuanto al futuro de la RSE, en las empresas del sector farmacéutico portugués.

Con la revisión de la literatura se concluyó que existen diferentes motivaciones que conllevan a la realización de acciones de RSE por parte de las empresas, siendo las más comunes: las que se relacionan con la necesidad de maximizar el valor para los accionistas

[57] Por esta razón, el investigador decidió estudiar estos temas en el sector farmacéutico portugués, definiendo el objetivo que orientó esta tesis, que fue comprender cuál es el impacto de las acciones de RSE en el compromiso de los empleados del sector farmacéutico portugués.

(Friedman, 1970, *cit in*. Carroll, 1999); rentabilidad y responsabilidad (Stroup y Neubert, 1987); ventajas competitivas asociadas a la adopción de un comportamiento ambiental y socialmente responsable (Porter y Kramer, 2002) y espíritu de ciudadanía (Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhust, 2001; Wood e Lodgson, 2002; Matten *et al*., 2003; Hemphil, 2004; Peterson, 2004).

La práctica de RSE puede traer beneficios tales como valor agregado a su imagen; liderazgo más consciente; mejor clima organizacional; satisfacción y motivación; reconocimiento y orgullo (Grajew, 2001; Maignan e Ferrell, 2003; Sanchez, 2000; Rowley e Berman, 2000).

Se verifica un amplio número de ventajas para el negocio, para los empleados y para la comunidad donde está insertada la organización, como es el caso de una anticipación de problemas e riesgos que pueden alterar la imagen corporativa, marca y reputación; redución de costes de la actividad empresarial, con la reducción del consumo de recursos naturales y gestión de residuos producidos; un mayor índice de innovación y creatividad; diferenciación ante la competencia; disminución de ausentismo; atracción y retención de empleados y de talento; menor intención de saída; y mayor productividad y mejor calidad (Husted e Allen, 2001; Biorumo, 2005; Superti, 2005; Leonard e McAdam, 2003; Zsolnai, 2006; Urdaneta, 2008; Iwu-Egwuonwu, 2010; Hansen *et al*., 2011).

A pesar de todo, no existe un consenso en cuanto al significado de la RSE, en cuanto a su aceptación por parte de los gestores y de sus respetivas organizaciones. Este movimiento de RSE está ampliamente asociado a grandes empresas, pues las mismas tienen que alcanzar determinados objetivos (que después comunican y publican en Informes de Sostenibilidad), medios que las PyME's no poseen, lo que les dificulta su realización y divulgación (Santos *et al*., 2006; Waddock, 2008a).

A nivel interno de la empresa, las prácticas deben enfocar, en primera instancia, a los empleados, pues son ellos que dan cuerpo a la actividad de la empresa y hacen la ligación con el medio externo (CCE, 2001). El capital humano, es cada vez más destacado en los domínios de la gestión, contribuyendo a varios estudios que intentam observar su influencia y desempeño en una organización (Marrewijk e Timmers, 2003; Cornelius *et al*., 2008; Gates e Langevin, 2010; Unger *et al*., 2011).

El CO puede afectar a diversas actitudes y comportamientos de los empleados, en el contexto organizacional: valores organizacionales (Dias y Del Maestro Filho, 2008); absentismo (Cohen *et al*., 2000; Meyer *et al*., 2002); intención o abandono efectivo de la organización (Arnold y Davey, 1999; Bozeman y Perrewe, 2001; Cohen y Freund, 2005; Jaros, 1997; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982; Tett y Meyer, 1993; Wasti, 2003); estrés (Meyer *et al*., 2002); conflicto trabajo – familia (Meyer *et al*., 2002); desempeño individual /resultados (Mowday *et al*., 1982; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1991 e 1997; Meyer *et al*., 2002, He *et al.*, 2012); comportamientos de ciudadanía (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991 y 1997; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982); esfuerzo adicional (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991 y 1997; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al.*, 1982); altruismo (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991 y 1997; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982); consciencia /responsabilidad (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991 y 1997; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982); desempeño /resultados (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991 y 1997; Iverson *et al*., 1995; Meyer *et al*., 2002; Mowday *et al*., 1982); negligencia (Meyer *et al*., 1993); lealtad para con la organización (Meyer y Allen, 1997; Meyer *et a*l., 1993; Meyer *et al*., 2002); satisfacción global con el trabajo (Spector, 1997; Meyer *et al*., 2004; Vlachos *et al.*, 2014); y comportamientos innovadores (Jafri, 2010).

Se puede concluir que hay relaciones positivas entre la percepción de la RSE y el CO y que la fuerza de trabajo está más comprometida con las organizaciones que tienen una reputación favorable y que valoran más fuertemente la RSE, pues existe orgullo por parte de los trabajadores de identificarse con estas organizaciones (Peterson, 2004). También las actitudes de los empleados son formadas de acuerdo a la implementación de programas de RSE y son complejas y compuestas por muchos elementos, con diferentes niveles de aceptación, identificación o desarrollo (Rodrigo y Arenas (2008).

2 Conclusiones de la investigación empírica

2.1 Lo que los empleados entienden por el concepto de RSE y cuál es la relevancia que le atribuyen

Según los resultados obtenidos, parece que no hay un entendimiento muy concreto de la esencia del concepto de RSE y, a pesar de que todos los encuestados logran elaborar una

definición, ésta se muestra casi siempre incompleta y no se presenta con propiedad. Se verifica que no están muy cómodos con el asunto o que nunca habían pensado mucho en el mismo, y no logran explicar muy bien su alcance. Aunque esta conclusión no se puede generalizar para el resto de la población portuguesa, estos datos no se corresponden totalmente con los obtenidos en otros estudios. Se puede concluir que los empleados de las empresas portuguesas están cada vez más conscientes del papel que las empresas tienen con la sociedad, pero aún no saben bien de qué forma estas empresas pueden actuar en lo que respecta a la RSE.

En el intento de definir el término se hace referencia a las áreas donde las empresas pueden actuar, pero lo que se destaca es que los empleados de este sector, ante un contexto económico, social y cultural idéntico, manifiestan una toma de consciencia un poco distinta y ambigua sobre la RSE. En este ámbito, las multinacionales tienen ventajas y sus empleados están más cómodos con el tema, manifestando un mayor conocimiento sobre lo que hace la empresa. Se puede concluir que en las empresas más pequeñas, se verifica un *focus* casi que exclusivo en la vertiente económica de la organización, que se traspasa a sus empleados, que al desconocer lo que hace su empresa, sienten que no realizan acciones de RSE. Las multinacionales, hacen un mayor esfuerzo para integrarse en el país del cual no son originarias, interajindo con la sociedad, pero también a través de la visibilidad que dan a sus acciones. Son muy valoradas las cuestiones de la *compliance*, transparencia, cumplimiento de la ley y comportamientos éticos, demostrando la necesidad de actuar de una forma más estratégico. En general, los empleados de las multinacionales, manifiestan un fuerte sentido de "pertenencia" y orgullo, que refleja que conocen lo que sus empresas hacen y divulgan

La RSE solo tiene sentido en empresas "sostenibles", pero también aquí se destaca la necesidad de "devolver" algo de esa rentabilidad a sus clientes internos y externos y a la sociedad que la rodea, minimizando el impacto negativo que puede tener la visión del lucro.

Esta tesis doctoral constata, de forma general, una fuerte sensibilidad e importancia dada al tema de la RSE por parte de los empleados del sector farmacéutico portugués. Asimismo, "se identifican" más con la organización para la cual trabajan, sintiendo que

forman parte de la misma. Incluso reconociendo que puede haber otro tipo de intereses por parte de las empresas, los empleados no dejan de apoyar y de participar en las iniciativas de RSE, pues reconocen su importancia general.

2.2 Acciones más percibidas y valoradas por los empleados

Según la tesis doctoral efectuada, se puede concluir que los empleados del sector farmacéutico portugués tienen una visión multidimensional del concepto de RSE, considerando las dimensiones: económica, legal, ética y filantrópica. Se pudo concluir que las cuestiones vinculadas a la dimensión filantrópica son las que más contribuyen a su percepción positiva de la RSE. No siendo tan valoradas, las dimensiones económica, ética y legal, eventualmente por ser encaradas como parte de la actuación normal y expectable de una empresa y no son parte de su RSE.

En lo que respecta a las cuestiones éticas, la tesis doctoral permitió concluir que los empleados son bastante sensibles a la postura ética de las empresas del sector farmacéutico portugués, refiriendo la importancia de que las mismas presenten una postura de honestidad, corrección y integridad con todos los socios, que los satisfaga y les dé orgullo trabajar en la organización. Todas las empresas poseen Departamentos de Fármacovigilancia, cumplen orientaciones del INFARMED, dan formación en *compliance*, ética y conducta y se preocupan porque todos los fármacos lleguen al consumidor en las mejores condiciones. También se puede concluir que los empleados son de la opinión de que la mayor parte de las empresas presenta una postura ética y, en algunos casos, transparente, incluso por la presión a que este sector está sujeto constantemente, pues lidia con la salud y la vida de las personas. De los donativos al voluntariado, son innumerables los ejemplos identificados presentados, se reconociendo que las empresas deben colaborar con la sociedad de forma desprendida, sin esperar retorno. Las medidas éticas y filantrópicas son las mejor percibidas, *i.e.*, las que más influencian el compromiso del empleado con la empresa en detrimento de las medidas económicas y legales. A pesar de no ser un resultado completamente inesperado, sería deseable que teniendo en cuenta un actual escenario de dificultades económicas y sociales, fueran las medidas económicas las más valorizadas.

En el sector farmacéutico portugués existe, en general, una fuerte inversión en su capital

humano, en formación profesional. A pesar de todo, eso no se verifica en todas las empresas, constatándose en esta tesis doctoral que los empleados de las multinacionales poseen ventajes frente al resto al acabar beneficiándose de políticas definidas internacionalmente, donde las prácticas de RSE están bastante dirigidas a los empleados. Además de la formación, las multinacionales también ofrecen frecuentemente un régimen de participación en el beneficio y en el capital de la empresa y que pasa por la oportunidad de sus empleados de adquirir acciones de la propia empresa, Fondos de Pensión o PAR, mediante un porcentaje descontado de su salario mensual. Según los empleados de este sector, las empresas no tienen obligación de hacerlo, pero estas acciones están bastante valoradas, ello tiene como consecuencia un incremento en la motivación de los mismos para realizar su trabajo de forma más eficiente, dado que interfiere en su calidad de vida y la de su familia y contribuye a mejorar el vínculo y el sentido de pertenencia con relación a la organización para la cual trabajan.

No obstante, ante un escenario económico mundial menos favorable, no se encontró ningún programa de sensibilización y de toma de consciencia de los empleados sobre cuestiones socialmente responsables, o referencia a lo que las empresas realizan con sus empleados en lo que respecta a la "Gestión del Cambio", tan importante en momentos de reestructuraciones empresariales. Muy probablemente esta vertiente no se reconoce como un asunto que forma parte de la RSE, pero puede incluso formar parte de una estrategia organizacional para superar las dificultades que estas empresas encuentran en su recorrido, sin que los empleados comprendan que el estímulo a la formación complementaria a la reducción de gastos, así como conferencias motivacionales, son "intentos" de preparar mejor a sus empleados para la inevitabilidad del cambio.

Esta tesis doctoral concluye en la existencia de una falla en la eficacia del proceso de gestión de la comunicación empresarial, pues la comunicación interna es generalmente reducida, o inexistente en algunos casos, y la divulgación de las acciones realizadas por la empresa no se hace de una forma adecuada y eficaz. Se sugiere una comunicación interna más regular, comunicando lo que la empresa hace y pretende hacer, realizando un cronograma de las acciones a realizar con alguna antelación, lo que permitirá a un mayor número de empleados poder formar parte de esas acciones y sentirse como parte integrante de los proyectos y no meros espectadores. También se refiere que la integración

de los empleados en acciones de RSE se limita, muchas veces, a los empleados internos (que se encuentran en las Sedes), excluyendo a los que desempeñan funciones externas (supervisores, KAM's, DIM's, entre otros), lo que origina un sentido de pertenencia diferente entre empleados de la misma empresa. A pesar de esto, se detectaron fuertes vínculos entre empleados y superiores jerárquicos y verdaderos lazos afectivos y de consciencia social. El ambiente que se vive en la generalidad de las empresas es un ambiente en el que los empleados se sienten bien y del cual se sienten "*parte integrante*", compartiendo los valores de la organización

Casi todas las empresas comunican internamente lo que hacen, vía *email*, *webpage*, *intranet* o *newsletter*. Las multinacionales van un poco más lejos, divulgando por medio de sus Departamentos de Comunicación o Marketing, lo que se hace en Portugal y a nivel internacional. Sin embargo, se sugiere la creación de un canal de comunicación interna más regular, que no sea unidireccional, sino que posibilite al empleado dar *feedback* o presentar algunas sugerencias para acciones futuras, volviéndose más participativo en los programas de las empresas.

En su vertiente externa, las empresas del sector farmacéutico reconocen la importancia de atraer a nuevos clientes e inversores, prevenir nuevas medidas reglamentarias, apostar en innovación y inversiones a largo plazo, en la responsabilidad con la sociedad y medio ambiente, así como en la construcción de una imagen externa positiva (Paine, 2003). Las empresas saben que sus comportamientos socialmente responsables, influenciarán positivamente la opinión de todos sus *stakeholders*. Esta cuestión se muestra aún más realzada cuando nos referimos a empresas que poseen unidades de fabricación en el país y que, por este motivo, deben presentar aún mayor preocupación por las cuestiones vinculadas con la RSE, mostrando preocupaciones ambientales, que atenúen su impacto y incluso promuevan una recuperación ambiental, además de actuar con la comunidad que las rodea. Un buen ejemplo es una empresa portuguesa con unidad de fabricación en el país, que realiza actividades con las escuelas del municipio donde está instalada la fábrica, renovando las infraestructuras, recogendo libros, ropas y alimentos, *etc*.

En el caso del sector estudiado, en Portugal, se constata que las prácticas externas de RSE implican la mayor parte de las veces el voluntariado empresarial, los donativos y el apoyo

a Asociaciones de Enfermos y Familiares y a la comunidad, sin negar la existencia de otros intereses por detrás de la realización de estas acciones. De todo ello puede concluirse que este tipo de acciones se consideran una estrategia de la empresa, dado que retornan a la sociedad parte de lo ganado, aun así los empleados de estas empresas no condenan la posibilidad de retirar de aquí algún dividendo importante para su negocio.

Asimismo, se puede concluir que la mayor parte de las empresas que realiza acciones de RSE, pretende efectivamente ayudar, pero después no hay *feedback* dentro de la organización, lo que para los empleados representa una laguna, pues le gustaría tener una noción más pormenorizada de lo que se hizo, ya que serviría de incentivo para participar en más actividades.

De forma general, se denota poco reconocimiento del papel de los *stakeholders* externos con relación a la RSE, aunque hay una preocupación por crear un vínculo con estos *stakeholders* externos, mostrando que las empresas del sector farmacéutico portugués son "socialmente responsables", éticas y transparentes con su público externo y que esta relación es valorad, generando algunas ventajas competitivas.

No se tocó el tema de los Derechos Humanos, lo que conlleva a concluir que los empleados no consideran estas cuestiones en el plano de la RSE por desconocimiento.

En el ámbito de la comunicación externa de las acciones de RSE realizadas por las empresas, se nota que las grandes empresas se destacan, mostrando más recursos para comunicar, haciéndolo mejor y dando más visibilidad a las acciones realizadas en los *sites*, Informes de Sostenibilidad y *media* sociales. En estas empresas, las acciones muchas veces son divulgadas por el Departamento de Comunicación, de Marketing o por las Agencias de Comunicación. A pesar de eso, algunos de los empleados aún refieren desconocimiento de lo que la empresa comunica externamente y cómo lo hace habitualmente, especialmente en las empresas más pequeñas.

Aunque los empleados del sector farmacéutico son de la opinión de que la RSE tiene sentido en todas las empresas (ya sean grandes o pequeñas), también señalan que solo en las empresas de gran dimensión se mira con más frecuencia para este tipo de aspectos. Siguiendo rígidamente Códigos de Conducta, este tipo de empresas sigue líneas de

orientación internacionales, adaptadas al mercado y legislación local, pues, por su "visibilidad", siempre son más vulnerables a las críticas del público, por lo que tienen que hacer un esfuerzo adicional con relación a las empresas nacionales para ser aceptadas por la comunidad local. Según los datos obtenidos por esta tesis doctoral, las empresas nacionales hacen poco en términos de RSE, comparando con las multinacionales. Además de las cuestiones asociadas a la *compliance*, cumplimento de la ley y ética, en las grandes empresas hay una mayor dinámica en términos da organización y realización de acciones de RSE con los empleados y la comunidad, y cuando tienen conocimiento de lo que hace la empresa, sienten orgullo y sentimiento de pertenencia con relación a la misma. Del análisis realizado a las *websites* del Top 50 del ranking portugués de la IF, se detectan muchas semejanzas en la forma como divulgan las multinacionales[58], mientras que en las empresas nacionales hay una ausencia de uniformidad en la forma como divulgan. Con relación a lo que se divulga: unas divulgan bien; mientras aquellas que no presentan ni un espacio reservado a la RSE, revelan que no divulgan, o lo hacen de una forma poco transparente.

En el intento de comprender cuáles son las áreas prioritarias para la realización de acciones de RSE por las empresas del sector farmacéutico portugués, se concluye que, aunque todas son importantes, es con los empleados con quienes deben realizar la mayoría de las acciones, pues reconocen que deben ser los principales beneficiarios de la implementación de estrategias de RSE. Los empleados de este sector, al tener conocimiento de lo que la empresa hace externamente con relación a la RSE, se motivan más, tienen comportamientos socialmente más correctos, pues sienten que forman parte de la empresa, además de que, con esta actitud, transmiten a todos los demás *stakeholders* una imagen ética y socialmente más correcta de su organización. Todos los beneficios ofrecidos a los empleados, son aspectos muy apreciados y valorados por los mismos, aunque se puede concluir que la mayoría no tiene la noción de que son tópicos relacionados con la RSE.

En el ámbito de las acciones realizadas con la comunidad, la tesis doctoral concluye que

[58] Haciendo referencia a premios obtenidos; conducta socialmente responsable, ética y transparencia; compromiso con los *stakeholders*; Informes de Sostenibilidad y Códigos de Conducta.

las empresas debían ser más proactivas y dinámicas, aunque se reconoce que, por el simple hecho de ejercer una actividad comercial, ya presentan un impacto positivo en la comunidad que las rodea. No se hace referencia, en ningún momento, al papel de los restantes *stakeholders*, lo que también denota un olvido/desconocimiento de que éstos pueden (y deben) integrar las políticas de RSE, lo que se podría ver como una ventaja con relación a la competencia, ya que, además de mejorar las relaciones mutuas, mejora la imagen y la reputación de la organización.

2.3 Lo que los empleados entienden por el concepto de CO

Según los resultados obtenidos, parece que existe alguna dificultad y superficialidad en el intento de definición del concepto de CO, sin lograr obtener un ejemplo muy claro sobre su ámbito. Se verifica que los empleados del sector farmacéutico portugués no están muy cómodos con el asunto, pero aun así, algunos logran mostrar que el CO es una relación de preocupación mutua entre la empresa y el empleado, y que cuando el empleado se siente bien en la organización donde trabaja, crea una relación honesta con la misma, de mayor compromiso, motivación y empeño, que lo lleva a mejores *performances*. Este vínculo depende siempre de la personalidad y de la motivación del empleado, así como de lo que la empresa es capaz de hacer para establecer ese compromiso a largo plazo. La base de este compromiso es su base legal (el contrato que el empleado tiene con la empresa), sin embargo, hay empresas que presentan preocupaciones que superan la cuestión contractual, alcanzando una vertiente social más marcada (mostrando preocupación por el empleado, por su familia, *etc*.), en la que hay un conjunto de beneficios y recompensas obtenidas por los empleados que aumenta su vínculo y sentimiento de pertenencia con la organización, que los respeta como individuos, así como su opiniones.

2.4 Cuál es el vínculo que une al empleado con la empresa

En esta tesis doctoral se concluye que prácticamente todos los empleados manifiestan un compromiso para con la organización donde trabajan, pues si ellos tienen la responsabilidad de dar lo mejor, también reconocen que la empresa para la cual trabajan les da lo mejor. Manifiestan un deseo de contribuir a la buena imagen y crecimiento de la organización, al mismo tiempo que se esfuerzan por mantener una buena convivencia con sus colegas, promoviendo un ambiente apacible entre las personas.

Se concluye la existencia de un vínculo afectivo muy marcado de los empleados con las empresas del sector farmacéutico en Portugal, manifestando identificación con los valores y la cultura de la organización, orgullo, sentimiento de pertenencia, reconocimiento y compromiso por la postura ética y transparente y de respeto que manifiestan las organizaciones por cada individuo. Varias veces se refiere la importancia de las "personas" como elemento diferenciador, que permite este fuerte vínculo con las empresas del sector estudiado y algunos empleados llegan a referir que trabajarían en las empresas aunque con condiciones salariales inferiores, dado el fuerte vínculo afectivo que claramente las une a la organización.

La tesis doctoral también concluyó que, ante la situación económica del país, la mayor parte de los empleados manifiesta el interés por quedarse en su organización, aunque para eso les gustaría tener la posibilidad de desarrolar su carrera y obtener nuevos desafíos internamente.

La tesis doctoral ha mostrado la existencia de algún conformismo y, a pesar de que algunos empleados refieren insatisfacción profesional, se constata que el momento no es el ideal para pensar en cambios, especialmente cuando una gran parte de los empleados están en las empresas hace más de 15-20 años. Por otro lado, si se identifican con los valores de la empresa, no ven motivos para cambiar, aun así manifestando alguna preocupación por un eventual de despido, pues las empresas han estado sujetas a constantes reestructuraciones y *downsizing* en los últimos años.

Existe una clara noción del constante cambio verificado en el sector farmacéutico de nuestros días. Se constata que, en algunos de los casos, los empleados manifiestan gusto por estar en la empresa y un sentido de obligación o deber moral para con ella, pensando que lo más correcto es quedarse, conllevando a concluir que el tipo de compromiso patente puede variar según el momento y las experiencias vividas.

En esta tesis doctoral, en lo que respecta al efecto de las características socio-demográficas de los encuestados, se verificó que la edad y antigüedad no presentaron diferencias dignas de interpretación, lo que caracteriza al sector farmacéutico portugués actual, de una forma general: no hay muchos jóvenes entrando en el sector; los que forman parte ya presentan mucha experiencia; y el nivel de educación ha aumentado, siendo en

muchos de los casos con el propio apoyo de las empresas, en el incentivo de formación académica superior).

En la tesis doctoral realizada, aunque no se verifica una diferencia significativa en el género (hombres/mujeres) con relación al discurso presentado por ambas partes, se puede concluir que los hombres tienen un discurso más pragmático y realista, denotando un compromiso más calculativo con relación a la empresa para la cual trabajan, mientras que las mujeres valoran más las cuestiones vinculadas a comportamientos éticos y a las acciones externas realizadas por las empresas del sector farmacéutico portugués, eventualmente por la visibilidad obtenida, mostrándose más disponibles para participar en esas acciones.

2.5 Los efectos de la política de RSE en el CO de los empleados

La tesis doctoral realizada arrojó que las personas, la identificación con la empresa, los desafíos y los beneficios, serían los mejores argumentos para mantener un fuerte vínculo con la organización.

Se concluye que el vínculo tiene que ver más con las personas que propiamente con políticas verticales e integradas, lo que demuestra que hay un alineamiento estratégico que mantiene comprometido al empleado, pues se identifica con los valores de la organización y es tratado con dignidad, respeto, justicia, honestidad y corrección, haciéndole sentir “pertenencia”. Pero esta opinión no es consensual, lo que demuestra que estos aspectos no se verifican en todas las empresas y que en algunas empresas, parece que la productividad está en primer lugar y las personas están en un segundo plano, conllevando a una desmotivación general de los empleados.

También se puede concluir que existe una percepción de que las empresas de este sector están constantemente bajo observación de la comunicación social y por ese motivo es importante que la comunidad comprenda que tiene un papel importante en la realización de algunas acciones de RSE y que son un socio de esa misma comunidad, lo que defiende su imagen y la credibilidad. Estos aspectos influencian la identificación de los empleados con la organización y el conocimiento que tienen de la misma, aumentando su compromiso.

Se constata que los desafíos que la institución presenta a los empleados aumentan su compromiso y hace que quieran continuar en la empresa, pues se sienten parte integrante. Por otro lado, los beneficios obtenidos contribuyen al aumento del compromiso de los empleados con la empresa, pues aunque las empresas no son obligadas a tener políticas de incentivos, el empleado se desmotiva cuando no se siente valorado, al no ver recompensado su esfuerzo. Y, en tiempos de mayores dificultades económicas, los empleados tienen la noción de que la empresa podría no tener capacidad de ofrecer los mismos beneficios; sin embargo, al manifestar el deseo de hacerlo de formas más creativas (nuevo *job design*, oportunidades de desarrollo de nuevas competencias, *etc*.), los empleados reconocen este deseo, teniendo un efecto positivo en su compromiso con la organización.

En esta tesis doctoral se concluyó que existen diferentes niveles de participación de los empleados con relación a las acciones de RSE, realizadas por las empresas del sector farmacéutico portugués. Unos están siempre disponibles para participar en lo que hace la empresa y incluso son motivados a presentar propuestas; otros refieren la dificultad de participar por la cuestión geográfica (más alejados de las Sedes); otros porque se sienten "obligados" a hacerlo, aunque las fechas se consideran desfavorables (pues son el fin de semana y en horario pos-laboral); y, finalmente, una minoría que afirma que no participa por desconocimiento de lo que hace la empresa, lo que manifiesta una laguna en la comunicación interna de la empresa, o porque la empresa limita sus acciones al personal interno de las oficinas.

En cuanto a la disponibilidad para participar en las acciones, se puede concluir que varía entre los empleados, que ya hacen todo lo que se les permite hacer y los que señalan algunas limitaciones, pues algunas acciones se realizan en locales muy distantes de su residencia[59] y normalmente no existe un aviso con suficiente antelación de lo qué la empresa va a realizar, lo que permitiría a más personas integrar los proyectos. Se puede concluir que las empresas deberían comunicar mejor la forma como se relacionan con la comunidad, así como las acciones programadas para cada año. También se sugiere la

[59] Lo que limita su acceso, sugiriéndose que las iniciativas deberían ser dispersas por el territorio nacional y no limitarse a la comunidad donde se localiza en la oficina central de la empresa, generalmente en la capital del país.

creación de un día dedicado exclusivamente a la comunidad y una Bolsa de Voluntariado interno, que estaría constituida por los empleados disponibles para actuar cuando sea oportuno y que serían los primeros a ofrecerse para realizar las acciones de RSE definidas por la empresa, en función de sus competencias.

También se determinó que cuanto más significativa el empleado cree que es su función en la empresa, mayor es su satisfacción y sentido de participación en los programas de RSE. Cada elemento contribuye con una parte, a un todo que constituye la empresa. A pesar de todo, también por la reducida comunicación interna existente, muchas veces los empleados ven las acciones realizadas como acciones aisladas y no tienen consciencia de que por detrás de su realización existe una estrategia definida, con objetivos y metas a alcanzar bien claras, lo que muestra un reducido conocimiento de lo que hacen las empresas en términos de comunicación de prácticas de RSE en Portugal. La mayor parte de los empleados creen que la empresa divulga información de RSE pero no tienen conocimiento de si realiza Informes de Sostenibilidad, lo que prueba que aún existe mucho por realizar en esta área en los próximos años. A nivel de la divulgación externa, a pesar de referirse que la empresa comunica en su *website* algunas acciones de RSE, no se sabe si comunica todo con transparencia o cuál es el criterio utilizado para hacerlo.

A lo largo de la tesis doctoral, también se fueron encontrando diferencias en el vínculo establecido entre los empleados y las empresas en cuanto a la implementación de acciones de RSE. De esta forma, hay empleados que presentan un nivel de compromiso superior y que reciben con entusiasmo las prácticas implementadas por su empresa, identificándose con ella, siendo resilientes, innovadores y adaptándose con facilidad a un mercado muy exigente. También hay empleados que se manifiestan de una forma indiferente, pues están enfocados exclusivamente en su carrera y futuro profesional y que en vez de identificarse con la organización, se identifican solamente con la tarea que los relaciona, sin alterar su vínculo con la empresa ante las acciones de RSE que ella realiza, pues aunque reconocen que trabajan con un excelente equipo de personas, no se quieren estancar, sino evolucionar. Asimismo, no se encontró ningún empleado que no se identificase de alguna forma con la organización y que fuese de la opinión de que las sumas gastadas con RSE fuesen innecesarias. A pesar de algún desinterés, descontento, sentimiento de injusticia y de poco reconocimiento de su trabajo manifestados en una o dos situaciones, no hubo

ningún testimonio en el sentido de depreciar las acciones de RSE que una empresa realice, sino al contrario, en este caso podría ser suficiente para mejorar el compromiso y la motivación de estos empleados con la empresa, lo que se verifica por su discurso a lo largo de la tesis doctoral.

Por ello, se puede concluir que una empresa socialmente responsable, tiene como consecuencia que el empleado sienta orgullo de formar parte de una organización con una postura ética, de honestidad, corrección e integridad, por lo que se siente identificado con estos valores, transmitiendo hacia fuera una imagen positiva de la organización.

A pesar de la tesis doctoral no permitir determinar grandes diferencias en el compromiso de los empleados del sector farmacéutico portugués en empresas más activas en términos de RSE, se detectaron algunos indicios que llevan a concluir que esta misma postura de las empresas origina comportamientos y actitudes más positivas del empleado para con la organización y de éste con los *stakeholders* externos, lo que aumenta su compromiso con la institución con la cual está vinculado, por una relación que va mucho más lejos que una mera vertiente contractual.

De forma general, las condiciones ofrecidas a los empleados de este sector no son muy diferentes entre sí, y su preocupación por la estabilidad de la empresa y el ambiente vivido internamente es el elemento distintivo que de alguna forma condiciona el compromiso del empleado con la empresa con la cual está vinculado.

Cada una de las dimensiones de RSE esta presente en el discurso de los empleados del sector farmacéutico portugués y contribuye a su interpretación personal de la postura de su empresa en el sector y en la comunidad en Portugal. Si es un hecho que los accionistas quieren retorno, las empresas para ser consistentes en el mercado tienen que demostrar que cumplen la ley y que la RSE es importante, transmitiendo una imagen más positiva de la organización. A pesar de todo, son las vertientes ética y filantrópica las más destacadas y valoradas (tanto a nivel interno como a nivel externo). Los Códigos Deontológicos, de Ética y Conducta, de Sigilo Interno, *Compliance*, Fármacovigilancia, Salud y Seguridad en el Trabajo *etc.*, son rigorosamente cumplidos por todos los empleados, en las empresas nacionales e internacionales, pues las empresas están frecuentemente sujetas a Auditorías y Control de Calidad y el cumplimento de las reglas

es muy riguroso, incluso porque la mayor parte de las empresas forman parte de la APIFARMA, que intenta armonizar las técnicas, formas y conceptos de comunicación usados por sus empresas asociadas.

Por la tesis doctoral realizada, se desprende también que las empresas extranjeras y (normalmente) de mayor dimensión, son las que realizan más acciones de RSE y que también les dan más visibilidad. Por otro lado, actuar en un área tan sensible como es la de la salud, tendrán una mayor obligación en comparación con otros sectores.

Una vez más se refiere que la postura de la empresa frente a la comunidad es percibida por todos bajo la forma de acciones aisladas, aunque formen parte de una estrategia más amplia de RSE. Por ello se puede concluir que las formas más visibles son la filantropía empresarial y el voluntariado con la comunidad y el área del ambiente y la I&D son las menos valorizadas, aunque no menos importantes.

La mayor parte de las empresas del sector farmacéutico han estado sujetas a acciones de reestructuración para lograr permanecer en un mercado altamente competitivo. La tesis doctoral realizada permitió comprobar que la mayor parte de los empleados ya pasó por este tipo de proceso a lo largo de los últimos años y se concluyó que surgen sentimientos de inseguridad y ansiedad ante filosofías empresariales y formas de estar y trabajar distintas. Se pierde muchas veces *knowhow* y el vínculo afectivo que une al empleado con la organización y su motivación son reducidas. Pero el cambio también puede ser positivo, cuando se comienza a formar parte de una nueva empresa, que presenta mejores condiciones. La identificación con la empresa es alterada, los lazos afectivos creados a lo largo de los años también, pero el tiempo atenúa estos sentimientos y podrá permitir la creación de nuevas relaciones entre todos los *stakeholders*. Por ello, las personas son naturalmente resistentes al cambio y cuando ven alterada su "*zona de confort*", no siempre reaccionan de la mejor forma. No obstante, para sobrevivir, tendrán que adaptarse a una nueva realidad empresarial y en este caso, si la empresa manifiesta una línea orientadora entre sus valores y postura en el mercado que dirija la conducta de sus empleados, enseguida todo estará nuevamente equilibrado.

Ante el tema de las perspectivas futuras de la RSE en las empresas del sector farmacéutico portugués, se concluyó que no es posible hacer grandes proyecciones cuando todo está

cambiando. Los empleados reflejan dudas e inseguridades, aunque lo que más desean es mantener su puesto de trabajo, de la misma forma que las empresas tienen sus prioridades alteradas en fase de restructuraciones, colocando la RSE en un segundo plano, aunque temporalmente. Por otro lado, los empleados comprenden las dificultades que las empresas de este sector manifiestan en la manutención de los beneficios ofrecidos a lo largo de los años y creen que si la situación económica mejora, podrán reponer algunos beneficios que no pudieron mantener en los últimos tiempos.

En esta tesis doctoral se considera que los resultados fueron conclusivos y contribuyen a un mejor conocimiento de la realidad actual del sector farmacéutico portugués, dándose respuesta a los objetivos de esta tesis doctoral. La tesis doctoral realizada comprueba en su totalidad la pregunta principal de la investigación, dejando claros indicios de que las acciones de RSE realizadas por las empresas del sector farmacéutico portugués, pueden influenciar positivamente el comportamiento y las actitudes de los empleados, ayudar a mejorar la imagen de la organización entre los empleados y contribuye al aumento de su compromiso con la empresa.

Esta tesis doctoral se presenta como una orientación a partir de la cual se vislumbra la posibilidad de trabajar el estímulo de un mayor compromiso del empleado con proyectos de carácter social. En ese sentido, será posible construir y reforzar su compromiso, identificación, sentimiento de pertenencia, orgullo e imagen positiva con relación a la empresa, originando comportamientos y actitudes aún más positivas, además del deseo de permanencia en la empresa por razones afectivas y no por necesidad o deber moral.

3 Validación de hipótesis y proposiciones

Se presenta ahora un cuadro que resume la validación de la hipótesis y proposiciones formuladas para esta tesis doctoral.

Cuadro 38: Validación de la hipótesis y proposiciones.

Hipótesis/ Proposiciones	Formulación	Resultado
Hipótesis 1	a) Los empleados del sector farmacéutico identifican las acciones de RSE realizadas por la empresa b) Esta percepción influencia positivamente su CO con la empresa (Maignan, *et al*., 1999)	Confirmado, como presentado en el final de la sección 1.7. del Capítulo IV;
Proposición 1	Los empleados poseen una visión multidimensional de la RSE, basada en las dimensiones económica, legal, ética y filantrópica (Brammer *et al*., 2007).	Confirmado, como presentado en el final de la sección 2.2.1. del Capítulo IV;
Proposición 2	Los empleados identifican acciones de RSE realizadas por la empresa donde trabajan (Brammer *et al*., 2007).	Confirmado, como presentado en el final de la sección 2.2.2. del Capítulo IV;
Proposición 3	Las medidas éticas de RSE realizadas por las empresas son un mejor predictor de CO, que las medidas económicas, legáles o filantrópicas (Maignan *et al*., 1999; Peterson, 2004).	Parcialmente confirmado, como presentado en el final de la sección 2.2.2. del Capítulo IV;
Proposición 4	Las acciones de RSE realizadas por las empresas del sector farmacéutico portugués son más percibidas por los empleados de las multinacionales (Crane *et al.*, 2013).	Confirmado, como presentado en el final de la sección 2.2.3. del Capítulo IV;
Proposición 5	La dimensión de RSE más valorizada por los empleados se relaciona con la vertiente social interna (Brammer *et al*., 2007; Madison *et al*., 2012).	Confirmado, como presentado en el final de la sección 2.2.4. del Capítulo IV;
Proposición 6	El área de intervención prioritaria de las acciones de RSE, debe estar relacionada con los empleados (Madison *et al*., 2012).	Confirmado, como presentado en el final de la sección 2.2.5. del Capítulo IV;

Proposición 7	El compromiso de los empleados para con la empresa está basado en una visión multidimensional (Brammer *et al.*, 2007; Nascimento *et al.*, 2008).	Confirmado, como presentado en el final de la sección 2.3.1. y 2.3.2. del Capítulo IV;
Proposición 8	La dimensión de CO que más une el empleado con la empresa es la afectiva (Nascimento *et al.*, 2008).	Confirmado, como presentado en el final de la sección 2.3.2. del Capítulo IV;
Proposición 9	Las mujeres presentan un más elevado nivel de compromiso afectivo que los hombres (Nascimento *et al*., 2008)	Confirmado, como presentado en el final de la sección 2.3.3. del Capítulo IV;
Proposición 10	Los empleados que tienen una mayor percepción de las acciones de RSE realizadas por su empresa, manifiestan un nivel de compromiso superior (Maignan *et al*., 1999; Peterson, 2004; Madison *et al*., 2012; Paganopoulos *et al*., 2011; Vlachos *et al*., 2014).	Confirmado, como presentado en el final de la sección 2.3.4., 2.3.5., 2.3.6. y 2.3.7. del Capítulo IV;

4 Contribuciones del estudio

4.1 Contribuciones académicas

Esta tesis doctoral ofrece nuevos datos empíricos, ricos y actuales, en un estudio "triangulado", que aumenta la base de datos obtenidos con una de las industrias globales más importante que es la IF, ayudando a comprender y a criticar sus actividades en lo que respecta a un área tan sensible como la de la RSE y del CO.

También llena una laguna en la tesis doctoral realizada sobre los comportamientos y actitudes de los empleados ante la RSE, específicamente en Portugal y en el sector farmacéutico, donde hasta el momento no existían estudios efectuados para comprender cómo estos sienten las prácticas realizadas por las empresas donde trabajan y cómo evalúan los esfuerzos de las empresas que lo hacen, en Portugal.

Las conclusiones de este estudio traen resultados interesantes en la medida en que las escalas utilizadas se usaron por primera vez en la realidad portuguesa y en el sector

farmacéutico, en particular.

4.2 Contribuciones a la gestión

Con este trabajo estamos ante una clarificación y reorientación de los propósitos de los negocios. No se puede ceñir al propósito de que los negocios solo existen para dar lucro o servir a los accionistas. Ese es solo un medio para alcanzar un fin. En última instancia, deberá ser el de servir a la sociedad a través de la producción de bienes o servicios seguros, de alta calidad, que mejoren nuestro bienestar, sin perjudicar nuestros sistemas ecológicos y de la comunidad.

Esta tesis doctoral contribuye a la sensibilización, a la toma de consciencia y al cambio de la perspectiva (*mind-set*) de los gestores, mostrando que los trabajos académicos pueden ayudar a "diseñar" y orientar una nueva visión, más estratégica y sinérgica (entre el negocio y la sociedad), con ventajas para el negocio.

Asimismo, se esta tesis doctoral pretendía conocer las percepciones de los empleados frente a las acciones de RSE realizadas por las empresas de las cuales forman parte y cuál es el efecto que tienen en su vínculo con la empresa, se concluyó que las empresas son todas diferentes, encontrándose en estadios de evolución distintos ante el tema de la RSE, lo que influencia el vínculo que sus empleados establecen con la misma, mediante su mayor o menor identificación con la cultura y valores de la organización. Sería interesante que las empresas desarrollasen estrategias de comunicación distintas, variando según su estadio (*i.e.*, si aún están en una fase inicial de sensibilidad con los temas de la RSE, o si ya tienen alguna experiencia y quieren avanzar hacia un próximo escalón, más estratégico).

La relación mantenida entre la empresa y el empleado es un factor importante para la construcción de una imagen positiva, identificación con la organización y un sentimiento de pertenencia entre ambas partes; por eso será importante que las empresas desarrollen estrategias de RSE, que permitan que el empleado se sienta comprometido con la empresa a largo plazo. Por otro lado, los empleados de las empresas están cada vez más receptivos para colaborar con lo que hace la empresa en términos de RSE; por eso será importante que las empresas comiencen a integrar estos aspectos en su estrategia empresarial, pues si los empleados están alineados con los objetivos y valores de la empresas, evalúan de

una forma más positiva lo que hace la empresa y alcanzan una mayor productividad y compromiso con la organización.

Por la tesis doctoral realizada, se verificó que existe algún distanciamiento en la comunicación entre empleados y empresas; por eso se recomienda que las empresas desarrollen nuevos formatos y herramientas adecuadas, para que la comunicación de las acciones de RSE realizadas sea más regular, eficaz, transparente y dirigida a los empleados, lo que aumentará la notoriedad de esas acciones, la imagen positiva y su vínculo con la empresa.

Teniendo en cuenta que la dimensión de RSE más valorada por los encuestados es la dimensión social interna, será importante que las empresas apuesten en estrategias de comunicación interna y en transparencia, divulgando lo que hacen en este ámbito, pues integrar a los empleados en las acciones de la empresa promueve el equilibrio entre la identidad de la organización percibida y sus clientes internos (empleados) y externos (Simmons, 2009). En lo que respecta a la dimensión externa, también existen ventajas en comunicar de forma transparente con los *stakeholders externos*, ya que éstos contribuyen a la visibilidad y admiración de la empresa, en una relación que se pretende dinámica y duradera, de mutua cooperación, que garantice la creación de valor y aceptación en la comunidad que la rodea (Urdaneta, 2008).

Los resultados obtenidos con la tesis doctoral deberán servir para que todas las empresas reflexionen con relación a los temas de la RSE, comprendiendo las ventajas de un alineamiento estratégico de la RSE con los valores de la empresa, ya que este alineamiento influencia fuertemente la identificación del empleado con la empresa, la percepción de apoyo organizacional, aumenta su autoestima, confianza, satisfacción y lealtad, reduce el absentismo e intención de salida, afectando su motivación, desempeño y su compromiso.

Los empleados comprometidos trabajan más y tienen mejores desempeños, pues están más empeñados en el éxito de la organización donde trabajan (Meyer y Allen, 1997; Babakus *et al*., 2003), por eso las empresas deben “invertir” en crear condiciones para que estos empleados se identifiquen más con la organización, aumenten su vínculo con ella y comprendan que existe un intercambio de recompensas y beneficios entre ambas

partes.

Todo depende de la competitividad del sector, valores corporativos y sensibilidad con problemas sociales, pero una de las formas más eficaces para aumentar el compromiso de los empleados de una empresa, podrá pasar por recurrir a un estilo de liderazgo consultivo-participativo, en el que el empleado tiene libertad de expresión y derecho de dar su opinión sin recelos, colaborando en la definición de algunas estrategias empresariales, lo que origina confianza mutua a largo plazo.

Las empresas saben que el salario es una de las opciones posibles para mantener a los empleados motivados. Tampoco están obligadas a dar otro tipo de incentivos o recompensas, pero saben que si lo hacen, obtienen ventajas competitivas. Ante un escenario económico menos favorable, las empresas deberán crear alternativas que pueden pasar por atribuciones de "funciones" fuera de lo habitual, oportunidades de desarrollo (formación para desarrollar nuevas competencias), premios de mérito, trabajo flexible, *etc*., que tengan un efecto positivo y directo en el compromiso del empleado con la empresa (Awwad y Agti, 2011).

4.3 Contribuciones al sector farmacéutico portugués

Los pocos estudios realizados con el sector farmacéutico han demostrado falta de clareza y precisión en las investigaciones realizadas sobre la IF (O´Riordan y Fairbrass, 2014). De esta forma, la tesis doctoral realizada, además de contribuir a la solidificación de los conceptos de RSE y CO, también contribuye a orientar la adopción de principios, políticas y prácticas de RSE en las empresas del sector farmacéutico portugués. Los gestores de este sector podrían analizar y ajustar algunas orientaciones en términos de RSE, dando una respuesta más sistemática, efectiva y creíble al desafío que involucra al vínculo de la empresa con todos sus *stakeholders* y con la sociedad de la cual forman parte, logrando mejorar la forma como desarrollan, implementan y comunican sus actividades de RSE.

Teniendo en cuenta las reestructuraciones que ocurren con frecuencia, será importante que las empresas aprendan a hacer una buena gestión del cambio: tomando decisiones rápidas; dialogando con sus socios; analizando mercados, competencia, competitividad y tendencias; manteniendo por encima de todo la calidad de los productos y servicios; compartiendo y integrando la información con sus empleados. Además deberán mejorar

la comunicación interna, haciéndola más frecuente y eficaz, ya que hará que los empleados se sientan parte integrante del proceso. Asimismo, la comunicación también deberá mejorar el nivel externo, presentándose con un carácter más consistente y transparente, dando más visibilidad a lo que hace la empresa, para que se cree una imagen externa más positiva y una mejor reputación del sector.

Aunque se constata que los modelos de negocio en la IF son muy similares, la capacidad de ejecutar la estrategia definida puede variar dependiendo de la empresa. Esta tesis doctoral trajo evidencias adicionales de que las acciones de RSE realizadas por las empresas del sector farmacéutico portugués se presentan de forma distinta entre las empresas más pequeñas y las grandes multinacionales. Se recomienda que las empresas más pequeñas (incluyendo las nacionales), normalmente menos estratégicas apuesten en la formación para sus gestores (recurriendo al GRACE, RSO y BCSD); atribuyendo una función interna a un empleado que se pueda dedicar exclusivamente a asuntos de RSE y ciudadanía; y a colaborar o establecer sociedades con otros *stakeholders* de la organización, reforzando relaciones internas y externas, de una forma armoniosa y cooperativa. La Certificación Ambiental, los Informes Anuales de Sostenibilidad pueden servir para integrar la RSE en las operaciones de la empresa, mejorando su reputación, las relaciones con los *stakeholders*, el compromiso con los CEO's, compartir internamente la información y ofrecer información para eventuales inversores.

Los empleados de las empresas del sector farmacéutico portugués están receptivos a colaborar con lo que hace la empresa en términos de RSE, por eso será importante que las empresas comiencen a integrar estos aspectos en su estrategia empresarial, pues si los empleados están alineados con los objetivos y valores de la empresa, evalúan de una forma más positiva lo que la misma hace, y esto afecta positivamente su compromiso con la organización.

Conviene valorar el buen trabajo realizado hasta la fecha por las empresas del sector en Portugal, ya que por la tesis doctoral se concluyó que los empleados reconocen que las empresas "trabajan" la RSE, están comprometidos con la organización y que estarían felices de pasar el resto de su carrera en la empresa. No obstante, para que esto ocurra, las empresas tendrán que valorar más su trabajo, dándoles condiciones para progresar en

la carrera, o presentando nuevos desafíos, pues eso influirá en su vínculo con la empresa, en la motivación y en su compromiso, contrariando alguna insatisfacción y conformismo detectados en algunos de los casos.

5 Limitaciones del estudio

Esta tesis doctoral presenta algunas limitaciones que se deberán tener en cuenta en futuras investigaciones.

A nivel de la literatura, no se encontraron muchos estudios que permitiesen relacionar las prácticas de RSE y su impacto en los empleados, mucho menos en Portugal y en el sector farmacéutico, lo que limita el análisis comparativo. Por tratarse de un estudio aplicado a un sector en particular (el sector farmacéutico portugués) y a sus empleados, se puede cuestionar si los resultados obtenidos serían los mismos de haber estudiado otro sector, o de haber estudiado otros elementos que no fuesen los empleados (otros *stakeholders*).

Además de las habituales limitaciones temporales (los datos cuantitativos fueron recogidos en una primera fase en el año 2013 y los datos cualitativos en una segunda fase, en el año 2016), que podrían haber presentado una nueva realidad en el contexto del sector farmacéutico portugués, en este trabajo se verificó cierta dificultad en la obtención de datos actualizados sobre el sector estudiado, lo que condicionó la dimensión de la muestra, conllevando a resultados poco representativos, ya que solamente refleja las percepciones de una pequeña parte de los empleados del sector farmacéutico portugués.

El sector farmacéutico es una industria "sensible" que refleja muchas veces falta de transparencia y precisión (Spinello, 1992; Miles *et al.*, 2002; Fischer, 2009, *cit in.* O´Riordan y Fairbrass, 2014), lo que condiciona los datos de las investigaciones efectuadas con un sector tan importante de la economía mundial.

El desconocimiento parcial con relación al tema estudiado (por parte de los empleados), exigió un esfuerzo mayor por parte del investigador, en el sentido de alinear verbalmente todas las informaciones y orientar en cuanto al significado de algunos términos para no comprometer los resultados.

Otra limitación que se impone referir, tiene que ver con el número de empleados que accedieron a participar en el estudio y su no representatividad, limitando la posibilidad

de generalizar sus conclusiones para el tejido organizacional portugués. Las 218 encuestas obtenidas (en la vertiente cualitativa) y los 18 encuestados (de ocho empresas, seis multinacionales y dos portuguesas), representan únicamente sus propios universos. Por ello, se impone reconocer que solo con muchas cautelas se podrán extrapolar las conclusiones del estudio a la generalidad del tejido empresarial de Portugal.

Se sabe que el empleo del método cuantitativo, con investigaciones altamente estructuradas, impone limitaciones a los resultados y a veces ignora descubrimientos más relevantes e interesantes. Así como la vertiente cualitativa, a pesar de permitir la recogida de datos muy enriquecedores, muchas veces está limitada por el número restringido de entrevistas realizadas, lo que dificulta la posibilidad de generalizar resultados.

6 Recomendaciones para futuras investigaciones

El tema de esta tesis doctoral es bastante amplio y aún existe un vasto terreno por explorar. Se pueden referir algunas líneas de orientación para trabajos futuros, que ofrezcan a otros investigadores la oportunidad de desarrollar nuevos trabajos en el área:

- El universo estudiado en esta tesis doctoral no presenta mucha variabilidad en la edad de los empleados, de titulaciones académicas y de antigüedad, por lo que sería interesante buscar un grupo menos homogéneo;

- Investigar por qué son las medidas éticas y filantrópicas de RSE las que más influencian el CO de los empleados del sector farmacéutico portugués;

- Estudiar las diferencias entre las grandes multinacionales y las empresas más pequeñas (en Portugal), en cuanto al nivel de compromiso de sus empleados, originado por las acciones de RSE emprendidas por las empresas;

- Utilizar otros modelos y escalas de RSE para verificar si los resultados serían semejantes;

- Incorporar diferentes metodologías de investigación, como el recurso a un panel de expertos (Método Delphi), para reducir la subjetividad de la discriminación de factores que surgieron al elaborar las proposiciones teóricas;

- Realizar nuevas investigaciones que pudiesen describir las percepciones de otros

stakeholders del sector farmacéutico portugués (*media*, gestores, socios comerciales, consumidores, agentes reguladores, ONG's, enfermos, *etc*.), o de otras industrias y sectores en Portugal;

- Investigar el compromiso existente entre el empleado y la empresa, en organizaciones que no tengan prácticas sociales, en comparación con empresas que realicen acciones de RSE;

- Investigar la influencia de los programas de comunicación y sensibilización de las acciones de RSE, en el aumento del vínculo empleado-empresa;

- Crear metodologías específicas que apoyen a las empresas en su proceso de comunicación interna y externa de las acciones de RSE realizadas;

- Investigar la influencia de la "marca institucional" que una empresa puede ejercer sobre el compromiso del empleado.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

AAKER, J., FOURNIER, S., & BRASEL, S. (2004). When Good Brands do Bad. *Journal of Consumer Research, 31*, 1-16.

ABREU, R., DAVIS, F., & CROWTHER, D. (2005). Corporate Social Responsability in Portugal: Empirical Evidence of Corporate Behaviour. *Corporate Governance, 5*, 3-18.

ABREU, S. (2010). A Responsabilidade Social e Ética nas Organizações. Estudo de Caso na Indústria Farmacêutica. *Dissertação de Mestrado em Contabilidade*. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa.

AECA - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa.* Madrid: AECA.

AHMED, P., & RAFIQ, M. (1995). The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1(4)*, 32-51.

AHMED, P., RAFIQ, M., & SAAD, N. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies. *European Journal of Marketing, 37(9)*, 1221-1278.

AKINYEMI, B., & IORNEM, D. (2012). Human Resource Development Climate and Employee Commitment in Recapitalized Nigerian Banks. *International Journal of Business and Management, 7(5)*, 91-99.

ALBINGER, H., & FREEMAN, S. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business ethics, 28*, 243-253.

ALI, I., REHMAN, K., ALI, S., YOUSAF, J., & ZIA, M. (2010). Corporate Social Responsability Influences, Employee Commitment and Organizational Performance. *African Journal of Business Management, 4 (12)*, 2796-2801.

ALI, N. (2012). An Exploratory Study into the Implementation of Internal Marketing in Small Insurance Brokers in the United Kingdom. *Journal of Financial Services Marketing, 17*, 242-254.

ALLEN, N., & MEYER, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.

ALLEN, N., & MEYER, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.

ALTARIFI, S. (2014). Internal Marketing Activities in Higher Education. *International Journal of Business and Management, 9(6)*, 126-140.

ANDREASSEN, A. (1996). Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner. *Harvard Business Review, 76(4)*, 47-59.

ANGLE, H., & PERRY, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quaterly, 26*, 1-12.

APIFARMA. (2014). *A Indústria Farmacêutica em Números 2013.* Lisboa: Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica.

APIFARMA. (2015). *A Indústria Farmacêutica em Números - 2014.* Lisboa: Edição 2015.

ARNOLD, J., & DAVEY, K. (1999). Graduates' Work Experiences as Predictors of Organizational Commitment, Intention to Leave, and Turnover: Which Experiences Really Matter? *Applied Psychology, 48(2)*, 211-238.

ASFORTH, B., & MAEL, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review, 141*, 20-39.

AUPPERLE, K., & CARROLL, A. (1985). An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsability and Profitability. *Academy of Management Journal, 28*, 446-463.

AWWAD, M., & AGTI, D. (2011). The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks' Market Orientation. *International Journal of Bank Marketing, 29(4)*, 308-332.

BABAKUS, E., YAVAS, U., KARATEPE, O., & AVCI, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service on Employees Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science, 31(3)*, 272-286.

BACKHAUS, K., STONE, B., & HEINER, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society, 41*, 292-318.

BAGOZZI, R. (1980). *Causal Models in Marketing.* New York: Wiley.

BAKKER, F., GROENEWEGEN, P., & HOND, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 years of Research and Theory on Corporate Social Responsability and Corporate Social Performance. *Business and Society, 44(3)*, 283-317.

BARAÑANO, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão.* Lisboa: Edições Sílabo.

BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo.* Lisboa: Edições 70.

BARDIN, L. (1991). *Análise de Conteúdo.* Lisboa: Edições 70.

BARDIN, L. (2007). *Análise de Conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.

BARNEY, J. (1991). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review, 26(1)*, 41-56.

BARTLETT, K. (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quaterly, 12*, 335-352.

BASTOS, A. (1993). Comprometimento Organizacional: Um Balanço dos Resultados e Desafios que Cercam essa Tradição de Pesquisa. *Revista de Administração de Empresas, 33(3)*, 52-64.

BATONA, G., & PERRY, C. (2003). Influence of Culture on Relationship Development Process on Overseas Chinese/Australian Networks. *European Journal of Marketing, 37(11/12)*, 1548.

BAUER, M., & GASKELL, G. (2000). *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook.* London: SAGE.

BAUER, T., & AIMAN-SMITH, L. (1996). Green Carreer Choices: The Influences of Ecological Stance on Recruiting. *Journal of Business and Psycholgy, 10*, 445-458.

BCSD - BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. (29 de janeiro de 2014). *BCSD Portugal*. Obtido de http://bcsdportugal.org/content/index.php?action=detailFo&rec=311

BECKER, B., HUSELID, M., & BEATTY, R. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact.* Boston: Harvard Business Press.

BECKER, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology, 66*, 32-42.

BELL, S., MENGUC, B., & STEFANI, S. (2004). When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy Marketing Science, 32(2)*, 112-126.

BENSON, J. (1996). *Dual Commitment: Contract Workers in Australian Manufacturing Enterprises. Working Paper 101.* Melbourne: University of Melbourne.

BENSON, J. (1998). Dual Commitment: Contract Workers in Australian Manufacturing Enterprises. *Journal of Management Studies, 35(3)*, 355-375.

BENTLER, P. (1980). Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling. *Annual Review of Psychology, 31*, 419-456.

BENTLER, P., & CHOU, C. (1987). Practical Issues in Structural Equation Modeling. *Sociological Methods and Research, 16*, 78-117.

BENTLER, P., & WU, E. (1995). *EQS for Windows: User's Guide*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.

BERGAMI, M., & BAGOZZI, R. (2000). Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization. *British Journal of Social Psychology, 39(4)*, 555-577.

BERRY, L. (1981). Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4)*, 236-245.

BERRY, L. (1983). In L. Berry, & G.Shostack, Emerging Perspectives in Services Marketing. Chicago: G. Upah. *Relatioship Marketing*.

BHATTACHARYA, C., KORSCHUN, D., & SEN, S. (2009). Strengthening Stakehold Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsability Inititiatives. *Jounal of Business Ethics, 85(2)*, 257-272.

BHATTACHARYA, C., SEN, S., & KORSHUN, D. (2008). Using Cosporate Social Responsability to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review, 49(2)*, 37-44.

BHUIAN, S., & MENGUC, B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 22*, 1-11.

BIORUMO. (2015). *Anuário de Sustentabilidade 2014.* Porto: Biorumo.

BISQUERRA ALZINA, R. (2004). *Metodogía de la Investigación Educativa.* Madrid: La Muralla.

BLUESTONE, K., HEATH, A., & LEWIS, C. (2002). *Beyond Philantropy: The Pharmaceutical Industry, Corporate Social Responsability and the Developing World.* Oxford: Oxfam Press.

BOGDAN, R., & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma Introdução à Teoria e aos Métodos.* Porto: Porto Editora.

BOLLEN, K. (1989). *Structural Equations with Latent Variables* (1ª. ed.). Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc.

BOSCH-BADIA, M., MONTLLOR-SERRATS, J., & TARRAZON, M. (2013). Corporate Social Responsability from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters, 3*, 11-15.

BOVEE, C., & THILL, J. (1992). *Business Communication Today.* New York: MgGraw-Hill.

BOZEMAN, D., & PERREWE, P. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology, 86(1)*, 161-173.

BRAGA, B., HESPANHOL, I., CONEJO, J., BARROS, M., SPENCER, M., PORTO, M., . . . EIGER, S. (2002). *Introdução à Engenharia Ambiental - O Desafio do Desenvolvimento Sustentável.* São Paulo: Prentice Hall.

BRAMMER, S., & MILLINGTON, A. (2003). The Effect of Stakeholder Preferences, Organizational Structure and Industry Type on Corporate Community Involvements. *Journal of Business Ethics, 45(3)*, 213-226.

BRAMMER, S., MILLINGTON, A., & RAYTON, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsability to Organizational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 1701-1719.

BRANCO, M., & RODRIGUES, L. (2005). An Exploratory Study of Social Responsability Disclosure on the Internet by Portuguese Listed Companies. *Social Responsability Journal, 1*, 81-90.

BRANCO, M., & RODRIGUES, L. (2006). Communication of Corporate Social Responsability by Portuguese Banks: A Legitimacy Theory Perspective, Corporate Communications. *An International Journal, 11*, 232-248.

BRANCO, M., & RODRIGUES, L. (2008). Factors Influencing Social Responsability Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics, 83*, 685-701.

BRANNEN, J. (2005). Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. *International Journal of Social Research Methodology, 8(3)*, 173-184.

BRIEF, A., & MOTOWIDLO, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review, 11*, 710-725.

BRITO, C. (2011). Marketing Relacional: Das origens às Atuais Escolas de Pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing, 26*, 15-26.

BROWN, J., & FORSTER, W. (2013). CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics, 112(2)*, 301-312.

BROWN, R. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behaviour, 49*, 230-251.

BRUYAKA, O., ZEITZMANN, H., CHALAMON, I., WOKUTCH, R., & THAKUR, P. (2013). Strategic Corporate Social Responsability and Orphan Drug Development: Insights from the US and the EU Biopharmaceutical Industry. *Journal of Business Ethics, 117*, 45-65.

BRYMAN, A. (1988). *Quantity and Quality in Sociel Research.* London & NY: Routledge.

BUCHANAN, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quaterly, 19*, 533-546.

CALDWEL, D., CHATMAN, J., & O'REILLY, C. (1990). Building Organizational Commitment: A Multiform Study. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 245-261.

CAMPBELL, A. (1997). Stakeholders: The Case in Favour. *Long Range Planning, 30(3)*, 446-449.

CAPPELLI, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce.* USA: Harvard Business Press.

CAPRON, M., & QUAIREL- LANOIZELÉE, F. (2004). *Mythes et Réalités de L'Entreprise Responsable: Acteurs, Enjéux, Stratégies.* Paris: Enterprise & Societé.

CARMO, H., & FERREIRA, M. (1998). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem.* Lisboa: Universidade Aberta.

CAROCHINHO, J. (1998). Satisfação no Trabalho, Compromisso e Cultura Organizacional: Estudo Empírico na Banca com Base no Modelo dos Valores Contrastantes. *Tese de Mestrado não publicada*. Lisboa, Portugal: ISCTE.

CAROCHINHO, J., NEVES, J., & JESUÍNO, J. (1998). Organizational Commitment - O Conceito e sua Medida: Adaptação e Validação do Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) para a Cultura Organizacional Portuguesa. *II Congresso Ibero Americano de Psicologia.* Madrid.

CARROLL, A. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review, 4(4)*, 497-505.

CARROLL, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsability: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons, 34*, 39-48.

CARROLL, A. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review, 100(1)*, 1-7.

CARROLL, A. (1999). Corporate Social Responsability: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society, 38(3)*, 268,295.

CARROLL, A., & BUCHOLTZ, A. (2000). *Ethics and Stakeholder Management.* Mason, USA: Business & Society.

CARROLL, A., & BUCHOLTZ, A. (2003). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management.* Stamford: Thomson/South-Western.

CASTILLA POLLO, F., & 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.

CASTILLO CLAVERO, A. (2002). El Resurgir de la Responsabilidad Social de la Empresa en Europa: El Libro Verde. *Notícias de la Economía Pública Social e Cooperativa, 35*, 40-45.

CATTELL, R. (1966). The Scree Test for the Number of Factors. *Multivariate Behav.Res., 1(2)*, 245-276.

CCE - COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. (2001). *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas.* Bruxelas: CCE.

CCE - COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. (2002). *Comunicação relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável.* Bruxelas: COM 347.

CCE - COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. (2002). *Responsabilidade Social das Empresas: Um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável.* Bruxelas: COM 2002.

CELMA BENAIGES, M. (2011). El Impacto sobre los Trabajadores de una Gestion de Recursos Humanos Socialmente Responsable. Un Análisis para Catalunya. *Programa de Doctorat en Turisme, Dret i Empresa*. Girona.

CHANG, E. (1999). Carrer Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations, 52(10)*, 1257-1278.

CHANG, P., & CHOU, Y. (2007). Career Needs, Career Development Programmes, Organizational Commitment and Turnover Intention of Nurses in Taiwan. *Journal of Nursing Management, 15(8)*, 801-810.

CHIU, C., CHENG, H., HUANG, H., & CHEN, C. (2013). Exploring Individuals' Subjective Well-Being and Loyalty Towards Social Network Sites from the Perspective of Network Externalities: The Facebook Case. *International Journal of Information Management, 33(3)*, 539-552.

CHUMPITAZ, R., & SWAEN, V. (2008). L'impact de la Responsabilité Sociétale de L'enterprise sur la Confiance des Consommateurs. *Recherche et Apllications en Marketing, 23(4)*, 7-35.

CLARKSON, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review, 20(1)*, 92-117.

COCHRAN, P., & WOOD, R. (1984). Corporate Social Responsability and Financial Performance. *Academy of Management Journal, 17*, 42,56.

COHEN, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology, 14*, 143-159.

COHEN, A., & FREUND, A. (2005). A Longitudinal Analysis of the Relationship Between Multiple Commitments nad Withdrawal Cognitions. *Scandinavian Journal of Management, 21*, 329-351.

COHEN, S., GOTTLIEB, B., & UNDERWOOD, L. (2000). *Social Relationship and Health.* Carnegie Mellon: Oxford University Press.

COLLIS, J., & HUSSEY, R. (2005). *Pesquisa em Administração* (2ª. ed.). Porto Alegre: Bookman.

CORNELIUS, N., TODRES, M., JANJUHA, S., WOODS, A., & WALLACE, J. (2008). Corporate Social Responsability and the Social Entreprise. *Journal of Business Ethics, 81(2)*, 355-370.

CRANE, A., MATTEN, D., & SPENCE, L. (2013). Corporate Social Responsability: In a Global Context. (A. Routledge, Ed.) *Readings and Uses, 2*, 3-26.

CRESPO, A., & DEL BOSQUE, I. (2005). Influence of Corporate Social Responsability on Loyalty and Valuation of Services. *Journal of Business Ethics, 61(4)*, 369-385.

CULBERT, S., & McDONOUGH, J. (1986). Organizational Trust Effectiveness: The Politics of Trust and Organizational Empowerment. *Public Administration Quaterly, 18*, 177-178.

DAHLSRUD, A. (2008). How Corporate Social Responsability is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsability and Environment Management, 15*, 1-13.

DAVIS, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsabilities? *California Management Review, 2*, 70-76.

DAVIS, K. (1973). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsabilities. *Academy of Management Journal, 16(2)*, 312-322.

DAVIS, K. (1975). Five Propositions for Social Responsability. *Business Horizons, 18*, 19-24.

DAVIS, K., & BLOMSTROM, R. (1966). Business and its Environment. *Administrative Science Quaterly, 11(3)*, 504-507.

DAWKINS, J., & LEWIS, S. (2003). CSR in Stakeholder Expectations: And their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics, 44(2)*, 185-193.

DEMO, P. (2001). *Pesquisa e Informação Qualitativa: Aportes Metodológicos.* São Paulo: Coleção Papirus Educação.

DENZIN, N. (1970). *The Research Act.* Chicago: Aldine.

DENZIN, N. (1989). *The Research Act* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

DESWAL, P., & RAGHAV, N. (2013). Corporate Social Responsability: A Relationship Between Business Organizations and the Society. *OIDA International Journal of Sustainable Development, 6 (11)*, 37-44.

DIAS, D., & DEL MAESTRO FILHO, A. (2008). Valores Organizacionais e Comprometimento: Um Estudo em Empresas do Sector Siderúrgico Mineiro. *En ANPAD*, XXXII.

DIAS-SARDINHA, I., & REIJNDERS, L. (2005). Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portugues Companies: A Balanced Scorecard Approach. *Business Strategy and Environment, 14*, 73-91.

DOBERS, P., & HALME, M. (2009). Corporate Social Responsability and Developing Countries. *Corporate Social Responsability and Environment Management, 16*, 237-249.

DOH, J. P., & GUAY, T. (2006). Corporate Social Responsability, Public Policy and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies, 43(1)*, 47-73.

DONALDSON, T., & PRESTON, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review, 20(1)*, 65-91.

DRUCKER, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsability. *California Management Review, 26(2)*, 53-63.

DUARTE, A., & NEVES, J. (2009a). Relação entre Responsabilidade Social Percebida e Satisfação no Trabalho: O Papel Medidor da Imagem Organizacional. Em M. B. M.Roberto, *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional* (Vol. 4, pp. 105-118). Lisboa: Edições colibri.

DUARTE, M. (2009). The Psychology of Life Construction. *Journal of Vocational Behavior, 75(3)*, 259-266.

DUBINSKY, A. J., & INGRAM, T. (1984). Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics, 3*, 343-353.

DUTTON, J., DUKERICH, J., & HARQUAIL, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quaterly, 39*, 239-263.

DWYER, F., SCHURR, P., & OH, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing, 51*, 11-27.

EASTERBY-SMITH, M., THORPE, M., & LOWE, A. (2002). *Management Research: An Introduction* (2nd ed.). London: Sage Publications.

EDWARDS, J. (2010). *The Fallacy of Formative Measurement*. Obtido de Retrieved 15/08/2011, doi: 10.1177/1094428110378369.

EFPIA - EUROPEAN FEDERATION OF PHARMACEUTICAL INDUSTRIES AND ASSOCIATIONS. (2014). *The Pharmaceutical Industry: A Key Asset to the European Economy.* Brussels: EFPIA.

EFPIA - EUROPEAN FEDERATION OF PHARMACEUTICAL INDUSTRIES AND ASSOCIATIONS. (2015). *The Pharmaceutical Industry: A Key Asset to Scientific and Medical Progress.* Brussels: EFPIA.

EISENBERGER, R., FASOLO, P., & DAVIS-LaMASTRO, V. (1990). Effects of Perceived Organizational Support on Employee Diligence, Innovation, and Commitment. *Journal of Applied Psychology, 53*, 51-59.

ELÇI, M., & ALPKAN, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics, 84(3)*, 297-311.

ELKINGTON, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Strategies for Sustainable Development. *California Management Review, 36(2)*, 90-100.

ESTEBAN, D. (2008). Strengthening Corporate Social Responsability in the Pharmaceutical Industry. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing, 8(1)*, 77-79.

ETZIONI, A. (1961). *A Comparative Analisys of Complex Organizations: On Power, Involvement, and their Correlates.* London: Collier-MacMillan.

EU R&D INVESTMENT SCOREBOARD. (2013). *The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard.* Luxembourg: Publications Office.

EVANS, W., DAVIS, K., SILBER-ASHLEY, O., BLITSTEIN, J., KOO, H., & ZHANG, Y. (2009). Efficacy of Abstinence Promotion Media Messages: Findings from an Online Randomized Trial. *Journal of Adolescent Health, 45(4)*, 409-417.

EXAME. (Fevereiro de 2015). *Exame Expresso*. Obtido de Exame: www.exame.pt

EYEFORPHARMA. (2014). *Multichannel Marketing Business Case Report.* London: EyeforPharma.

FARIA, F., SARGENTO, A., & EUGÉNIO, T. (2012). Um Índice de Responsabilidade Social Empresarial para a Realidade Portuguesa. *CIGS - Centro de Investigação em Gestão para a Sustentabilidade*.

FARIA, J., & LEAL, S. (2009). As Perceções de Responsabilidade Social e o Empenhamento Organizacional: um Estudo aplicado a Cooperativas em Portugal. Santarém.

FAROOQ, O., PAYAUD, M., MERUNKA, D., & VALETTE-FLORENCE, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsability on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics, 125*, 563-580.

FARRELL, D., & RUSBULT, C. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Effects of Rewards, Costs, and Investiments. *Organizational Behavior and Human Performance, 28*, 78-95.

FERREIRA, C. (2004). Environmental Accounting: The Portuguese Case, Management of Environmental Quality. *An International Journal, 15*, 561-573.

FINK, E., & CHEN, S. (1995). A Galileo Analysis of High Performance: Some Good News and Some Bad News about Merit Pay. *Review of Public Personnel Administration, 7*, 9-27.

FLICK, U. (2005a). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica.* Lisboa: Monitor.

FOMBRUN, C. (2000). Opportunity Plataforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review, 105(1)*, 85-106.

FONTANA, A., & FREY, J. (1994). Interviewing the Art of Science. Em N. &. Y.S.Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 361-376). London: Sage Publications Inc.

FOREMAN, S., & MONEY, A. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management, 11(8)*, 755-768.

FORNELL, C., & LARCKER, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18(1)*, 39-50.

FRANCO, M., MENDES, L., & ALMEIDA, A. (2001). *Marketing Interno: Uma Abordagem Teórica* (Vol. 2). Covilhã: Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior.

FREDERICK, W. (1960). The Growing Concern over Business Responsability. *California Management Review, 2*.

FREDERICK, W., DAVIS, K., & POST, J. (1988). Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. *McGraw-Hill, Six Edition*.

FREEMAN, E. (2000). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Em J. W. DIENHART, *Business, Institutions and Ethics.* New York: University Press.

FREEMAN, I., & HASNAOUI, A. (2011). The Meaning of Corporate Social Responsability: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics, 100*, 419-443.

FREEMAN, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston: Pitman.

FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and Freedom.* Chicago: University of Chicago Press.

FRIEDMAN, M. (1970). The Social Responsability of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine, 13*, 122-126.

FROOMAN, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review, 24*, 191-205.

FULLER, T., & TIAN, Y. (2006). Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics, 67(3)*, 287-304.

FULLER, T., & TIAN, Y. (2006). Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics, 67(3)*, 287-304.

GAGO, C., CARDOSO, E., CAMPOS, J., VICENTE, L., & SANTOS, M. (2005). *Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas: 25 Casos de Referência.* Lisboa: Companhia das Cores, Design e Comunicação Empresarial.

GALLARDO VÁZQUEZ, D., & CASTILLA POLO, F. (2005). La Actuación Empresarial Responsable y una Propuesta para su Divulgación por las Empresas. *Revista de Contabilidad, 8(16)*, 41-65.

GALLARDO VÁZQUEZ, D., & CASTILLA POLO, F. (2012). Diseño de un Sistema de Comunicación Eficaz para la Responsabilidad Social en PyMES. *Información Comercial Española*.

GANESAN, S., & HESS, R. (1997). Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters, 8(4)*, 439-448.

GARRIGA, E., & MELE, D. (2004). Corporate Social Responsability Theories: Mapping the Territorry. *Journal of Business Ethics, 53*, 51-71.

GATES, S., & LANGEVIN, P. (2010). Human Capital Measures, Strategy, and Performance: HR Managers Perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 23(1)*, 111-131.

GELBMANN, U. (2010). Establishing Strategic CSR in SME's: An Austrian CSR Quality Seal to Substantiate the Strategic CSR Performance. *Sustainable Development, 67(3),* 90-98.

GEYSKENS, I., STEENKAMP, J., SCHEER, L., & KUMAR, N. (1996). The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Transatlantic Study. *International Journal of Research in Marketing, 13(4),* 303-317.

GIL, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª. ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.

GLAVAS, A., & GODWIN, L. (2012). Is the Perception of "Goodness" Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsabilty and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics, 15*, 1-13.

GLOBAL COMPACT. (2015). *Guide to Corporate Sustainability*. New York: United Nations Global Compact Office.

GODFREY, P. (2005). The Relationship Between Corporate Philantropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review, 30(4),* 777-798.

GODOY, A. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *RAE - Revista da Administração de Empresas, 35(2),* 57-63.

GOLEMBIEWSKI, R. (1986). OD Perspectives on High Performance: Some Good News and some Bad News about Merit Pay. *Review of Public Personnel Administration, 7,* 9-27.

GOMES DE OLIVEIRA, S. (2013). Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais - URJC. *A Responsabilidade Social das Empresas e a Confiança dos Consumidores: Estudo de Caso - Os Estudantes do Ensino Superior do Porto e o MacDonald´s*. Madrid.

GOMES, D., DUARTE, A., & NEVES, J. (2009). As Orientações Internas de Responsabilidade Social Reduzem as Intenções de Turnover? Em J.Santos, *Turismo e Gestão: Inovação e Empreendedorismo no Contexto da Economia Empresarial* (pp. 282-288). Faro: FDUALG.

GOULD, R. (1978). *Transformations.* New York: Simon and Schuster.

GOUNARIS, S. (2005). Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services. *Journal of Business Research, 58(2),* 126-140.

GOUNARIS, S. (2006). Internal-Market Orientation and its Measurement. *Journal of Business Research, 59(4),* 432-448.

GRAJEW, O. (2001). Por um Mundo Mais Seguro. Guia da Boa Cidadania Corporativa. *Revista Exame*.

GRAY, R., OWEN, D., & ADAMS, C. (1996). *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting.* Europe: Prentice-Hall.

GREENING, D., & TURBAN, D. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Work Force. *Business & Society, 39*, 254-280.

GREENLEY, G., & FOXALL, G. (1997). Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance. *Journal of Management Studies, 32(2)*, 260-284.

GREENLEY, G., & FOXALL, G. (1998). External Moderation of Associations among Stakeholder Orientations and Company Performance. *International Journal of Research in Marketing, 15*, 51-69.

GRONROOS, C. (1981). Internal Marketing - An Integral Part of Marketing Theory. *Marketing of Services*, 236-238. Chicago, USA: American Marketing Association.

GRONROOS, C. (1990). Management Decision. *Marketing Redifined*, 5-8.

GRONROOS, C. (1995). *Marketing, Gestão e Serviços.* Rio de Janeiro: Editora Campus.

GRONROOS, C. (1997). Keynote Paper from Marketing Mix to Relationship Marketing - Towards a Paradigma Shift in Marketing. *Management Decision, 35(4)*, 322-339.

GUERRA, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo.* Lisboa: Principia.

GUJARATI, D. (2000). *Econometria Básica.* São Paulo: Makron.

GUMMESSON, E. (1987). Using Internal Marketing to Create a New Culture. The Case of Ericsson Quality. *Journal of Business and Industrial Marketing, 2(3)*, 23-28.

GUMMESSON, E. (1991). Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer. *European Journal of Marketing, 25(2)*, 60-75.

GUMMESSON, E. (2002). *Marketing de Relacionamento Total.* São Paulo: Bookman.

GUNDLACH, G., ACHROL, R., & MENTZER, J. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing, 59*, 78-92.

HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R., & BLACK, W. (1998). *Análisis Multivariante.* New York: Prentice Hall.

HAMMER, T., & LANDAU, J. (1981). Absenteeism when Workers Have a Voice: The Case of Employee Ownership. *Journal of Applied Psychology, 66*, 561-573.

HANSEN, E., & SPITZECK, H. (2011). Measuring the Impacts of NGO partnerships: The Corporate and Societal Benefits of Community Involvement. *International Journal of Business in Society, 11(4)*, 415-426.

HANSEN, S., DUNFORD, B., BOSS, A., BOSS, R., & ANGERMEIER, I. (2011). Corporate Social Responsability and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics, 102*, 29-45.

HAWASS, H. (2012). Committed Sales Force: An Investigation into Personality Traits. *International Journal of Business and Management, 7(6)*, 147-160.

HAY, R., GRAY, E., & GATES, J. (1976). *Business and Society*. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing.

HE, P., MURMANN, S., & PERDUE, R. (2012). Management Commitment and Employee Perceived Service Quality. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 17(3)*, 79-97.

HEMPHILL, T. (2004). Monitoring Global Corporate Citizenship: Industry Self - Regulation at a Crossroads. *Journal of Corporate Citizenship, 14*, 81-95.

HILDEBRAND, D., SEN, S., & BHATTACHARYA, C. (2011). Corporate Social Responsabilty: A Corporate Marketing Perspective. *European Journal of Marketing, 45(9/10)*, 1353-1364.

HILL, M., & HILL, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.

HILLMAN, A., & KEIM, G. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What is the Bottom Line? *Strategic Management Journal, 22(2)*, 125-139.

HOELTER, J. (1983). The Analysis of Covariance Structures: Goodness-of-Fit Indices. *Sociological Methods and Research, 11*, 325-344.

HOOPER, D., COUGHLAN, J., & MULLEN, M. (2008). Structural Equation Modeling: Guidelines for Determing Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1)*, 53-60.

HREBINAK, L., & ALUTTO, J. (1972). Personal and Role - Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quaterly, 17*, 555-573.

HUMMELS, H. (1998). Organizing Ethics : A Stakeholder Debate. *Journal of Business Ethics, 17(13)*, 1403-1419.

HUNT, S., & MORGAN, R. (1994). Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct? *Academy of Management Journal, 37(6)*, 1568-1587.

HUNT, S., & WOOD, V. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing, 53(3)*, 79-90.

HUSSEY, J., & HUSSEY, R. (1997). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Basingstone: MacMillan.

HUSTED, B. (2003). Governance Choices for Corporate Social Responsability: To Contribute, Collaborate or Internalize. *Long Range Planning, 36(5)*, 481-498.

HUSTED, B., & ALLEN, D. (2000). Is it Ethical to use Ethics as Strategy? *Journal of Business Ethics, 27*, 21-31.

HUSTED, B., & ALLEN, D. (2001). Towards a Model of Corporate Social Strategy Formulation. *Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference*. Washington.

IBRAHIM, N., & ANGELIDIS, J. (1994). Effect on Board Member's Gender on Corporate Social Responsiveness Orientation. *Journal of Applied Business Research, 10*, 35-41.

IMF - INTERNATIONAL MONETARY FUND. (2014). *World Economic Outlook - Recovery Strengthens Remains Uneven.* Washington DC, USA: IMF.

IMS. (3 de Fevereiro de 2014). *IMS Health Reports Fourth-Quarter and Full-Year 2013 Results*. Obtido de IMS Health: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ir.imshealth.com/&gws_rd=cr&ei=BbPZV9DXA4v-UpG1i_gO

INE - Instituto Nacional de Estatística. (28 de junho de 2010). Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas. *Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal - 2008*. Lisboa, Portugal.

INFARMED. (2014). *Infarmed - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P*. Obtido em 6 de Outubro de 2014, de 23 Anos de Serviço Público com Valores e Ética: http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED

IVERSON, R., McLEOD, C., & ERWIN, P. (1995). *Employee Commitment and Trust: Implications for Effective Marketing. Working Paper no. 92*. Parkville: Vic: Department of Management & Industrial Relations, University of Melbourne.

IWU-EGWUONWU, R. (2010). Does Corporate Social Responsability Impact on Firm Performance? A Literature Evidence. *Stride Associates Consulting*, 1-31.

JACINTO, A., & CARVALHO, I. (2009). Corporate Social Responsability: The Influence of Organizational Practises Perceptions for Employees Performance and Organizational Identification. *New Research Trends in Organizational Effectiveness, Health and Work*, 72-81.

JACKSON, B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships.* Lexington, MA: Lexington Books.

JAFRI, M. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior. *Journal of Management Research, 10(1)*, 62-68.

JAROS, S. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 319-337.

JENSEN, T., & SANDSTROM, J. (2011). Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsability. *Organization Studies, 32(4)*, 473-488.

JORESKOG, K. (22 de junho de 1999). *Unplublished technical document*. Obtido de Scientific Software International: http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/HowLargeCanaStandardizedCoefficientbe.pdf

KELMAN, H. (1997). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution, 2(1),* 51-60.

KEMPER, A., & MARTIN, R. (2010). After the Fall: The Global Financial Crisis as a Test of Corporate Social Responsability Theories. *European Management Review, 7(4),* 229-239.

KERCHER, K. (2006). Corporate Social Responsability: Impact of Globalization and Internacional Business. *Corporate Governance Journal*.

KESIC, D. (2009). Strategic Analisys of the World Pharmaceutical Industry. *Management, 14*, 59-76.

KIM, H., LEE, M., LEE, H., & KIM, N. (2010). Corporate Social Responsability and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics, 95*, 557-569.

KLINE, R. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling.* New York: The Guilford Press.

KNAUTZ, R. (1997). Corporate Social Responsability. *Policy Spotlight, I(7).*

KO, H., & BOO, E. (2001). The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics, 29*, 309-324.

KO, J., PRICE, J., & MUELLER, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology, 82*, 961-973.

KOHLI, A., & JAWORSKI, B. (1990). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing, 57*, 53-70.

KONTOGHIORGHES, C., & BRYANT, N. (2001). Exploring Organization Commitment in a Non-Profit Service Organization. Em O. Aliaga, *Proceedings of the Academy of Human Resource Development* (pp. 1056-1063). Baton Rouge, LA: AHRD.

KOTLER, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control.* Prentice-Hall.

KOTLER, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.* São Paulo: Atlas.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (1996). *Principles of Marketing.* USA: Prentice Hall.

KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *Marketing Management.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

KOTLER, P., & LEE, N. (2005). *Corporate Social Responsability: Doing the Most Good for your Company and your Cause.* New Jersey, N.J.: John Wiley and Sons, Inc.

KPMG. (2008). *International Survey of Corporate Responsability Reporting 2008.* KMPG Internacional.

KRIPPENDORFF, K. (1990). *Metodología de Análisis de Contenido: Teoría y Práctica.* Barcelona: Editorial Paidós.

KUZNETSOV, A., KUZNETSOVA, O., & WARREN, R. (2009). CSR and the Legitimacy of Business in Transition Economies: The Case of Russia. *Scandinavian Journal of Management, 25 (1)*, 37-45.

LAKATOS, E., & MARCONI, M. (2002). *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragens e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

LEANDRO, A., & REBELO, T. (2011). A Responsabilidade Social das Empresas: Incursão ao Conceito e suas Relações com a Cultura Organizacional. *Exedra Journal*, 11-39.

LEE, M. (2008). A Review of the Theories of Corporate Social Responsability: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. *International Journal of Management Reviews, 10*, 53-73.

LEITE, A. S. (2006). O Processo de Alfabetização Escolar: Revendo Algumas Questões. *Perspectiva, 24(2)*, 449-474.

LEMKE, C. (2005). Modelos de Equações Estruturais com Ênfase em Análise Fatorial Confirmatória no Software AMOS. *Monografia*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística.

LEONARD, D., & McADAM, R. (2003). Corporate Social Responsability. *Quality Progress*, 27-32.

LEONARD, L., & GONZALEZ-PEREZ, M. (2013). Principles and Strategies to Balance Ethical, Social and Environmental Concerns with Corporate Requirements. *Advances in Sustainability and Environmental Justice, 12*, 183-204.

LEVITT, T. (1958). The Dangers of Social Responsability. *Harvard Business Review*, 36-49.

LEVITT, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 92-102.

LIANG, H., MARQUIS, C., RENNEBOOG, L., & LI SUN, S. (2014). Speaking of Corporate Social Responsability. *CentER Discussion Paper* (pp. 2014-2023). Tilburg: Finance.

LIMA, M. (1993). Análise de Conteúdo: Estudo e Aplicação. *Revista Logos, 1*, 53-58.

LINDGREEN, A., SWAEN, V., & JOHNSTON, W. (2007). CSR: An Empirical Investigation of US Organizations. *Research Memorandum, 68*, 1-40.

LINGS, I. (2004). Internal Market Orientations: Construct and Consequences. *Journal of Business Research, 57(4)*, 405-413.

LIZCANO FERNÁNDEZ, F. (2007). Contribuciones desde Coatepec. Em F. Díaz Ortega, *Iberoamérica: Un Área Cultural Heterogénea* (pp. 147-152). Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

LOPES, J. (2010). *Fundamental dos Estudos de Mercado - Teoria e Prática* (2º ed.). Lisboa: Sílabo, Lda.

LÓPEZ-ARANGUREN. (2008). Proyectos Integrales del Tercer Sector: Las Nuevas Caras de la Inclusión. *Trabajo Social Hoy, 1*, 45-54.

LUCHAK, A., & GELLATLY, I. (2007). A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 92(3)*, 786-793.

LUO, X., & BHATTACHARYA, C. (2006). Corporate Social Responsability, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing, 70(4)*, 1-18.

LUQUE, T. (2000). *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados.* Madrid: Ediciones Pirámide.

MACAMO, L. (2007). Contributo para Validação do "Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional" em Moçambique. *Monografia de Licenciatura não Publicada*. Lisboa , Portugal: ULHT.

MADISON, T., WARD, S., & ROYALTY, K. (2012). Corporate Social Responsability, Organizational Commitment, and Employer- Sponsors Volunteerism. *International Journal of Business and Social Science, 3*, 1-14.

MAIGNAN, I. (2001). Consumers Perceptions of Corporate Social Responsabilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics, 30(1)*, 57-72.

MAIGNAN, I., & FERRELL, O. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. *Journal of Business Ethics, 23(3)*, 283-297.

MAIGNAN, I., & FERRELL, O. (2001a). Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship : An Investigation of French Businesses. *Journal of Business Research, 51(1)*, 37-51.

MAIGNAN, I., & FERRELL, O. (2001b). Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence and Research Directions. *European Journal of Marketing, 35(3-4)*, 457-484.

MAIGNAN, I., & FERRELL, O. (2003). Nature of Corporate Responsabilities: Perspectives from American, French, and German Consumers. *Journal of Business Research*, 56-67.

MAIGNAN, I., FERREL, O., & HULT, G. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (4)*, 455-469.

MAKANJEE, C., HARTZER, Y., & UYS, I. (2006). The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers. *Radiography, 12(2)*, 118-126.

MALHOTRA, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.* Porto Alegre: Bookman.

MALHOTRA, N. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation* (4th ed.). London: Prentice-Hall International.

MARCH, J., & SIMON, H. (1958). *Organizations.* Illinois: Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

MARKETLINE. (2014). Vancouver: American Marketing Association.

MARÔCO, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações.* Lisboa: Report Number.

MARQUES, J., & PALMEIRA, E. (novembro de 2011). Capital Intelectual como Diferencial Competitivo nas Organizações. *Contribuiciones a la Economia*.

MARREWIJK, M., & TIMMERS, J. (2003). Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics, 44*, 171-184.

MARTIN, & O'LAUGHLIN. (1984). Predictors of Organizational Commitment. The Study of Part-Time Army Reservists. *Journal of Vocational Behaviour, 25*, 270-283.

MARTINELLI, A. C. (Setembro de 1997). *Empresa - Cidadã: Uma Visão Inovadora para uma Ação Transformadora.* Rio de Janeiro: Paz e Terra.

MARTINELLI, M. (2000). Notas sobre Mediações: Alguns Elementos para Sistematização da Reflexão sobre o Tema. *Serviço Social & Solidariedade, 14(43)*, 136-141.

MATHIEW, J., & ZAJAC, M. D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, 108(2)*, 171-194.

MATTAR, F. (1999). *Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento* (5. ed.). São Paulo: Atlas.

MATTEN, D., & MOON, J. (2005). A Conceptual Framework for Understanding CSR. Em J. Habish, M. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter, *Corporate Social Responsability Across Europe* (pp. 335-356). Hiedelberg: Springer Berlin.

MATTEN, D., & MOON, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of CSR. *Academy of Management Review, 33(2)*, 404-424.

MATTEN, D., CRANE, A., & CHAPPLE, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics, 45 (1/2)*, 109-120.

MAURER, M. (2007). *Corporate Stakeholder Responsiveness - An Evolutionary and Learning Approach.* Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag.

McGUIRE, J. (1963). *Business Society.* New York: McGraw-Hill.

McMURRAY, A., & DORAI, R. (2001). *The Relationship Between Workplace Training and Organizational Commitment in Australian Organizational Settings: A Preliminary Analysis (A Paper Presented at the Academy of Human Resorce Development Annual Conference.* Oklahoma City, OK.

MELÉ, D., & GUILLEN, M. (October de 2006). Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social Responsability. *IESE Business School Working Paper*, pp. 1-24.

MELÍCIAS, V. (2003). *Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas.* Lisboa.

MELO NETO, F. P., & FROES, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa.* Rio de Janeiro: Qualitymark.

MELO NETO, F., & BRENNAND, J. (2004). *Empresas Socialmente Responsáveis: O Novo Desafio da Gestão Moderna.* Rio de Janeiro: Qualitymark.

MEYER, A. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quaterly, 27(4)*, 391-408.

MEYER, J. (2009). Commitment in a Change World of Work. Em T. B. H.J.Klein, *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 37-68). New York: Routledge Taylor & Fracis Group.

MEYER, J. P., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour, 61*, 20-52.

MEYER, J. P., STANLEY, D., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour, 61*, 20-52.

MEYER, J., & ALLEN, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology, 69 (3)*, 372-378.

MEYER, J., & ALLEN, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1(1)*, 61-89.

MEYER, J., & ALLEN, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application.* California: Thousand Oaks: SAGE.

MEYER, J., & HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the Workplace: Torward a General Model. *Human Resource Management Review, 11 (3)*, 299-326.

MEYER, J., & PARFYONOVA, N. (2010). Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization. *Human Resource Management Review, 20*, 283-294.

MEYER, J., ALLEN, N., & SMITH, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.

MEYER, J., BECKER, T., & VAN DICK, R. (2006). Social Identities and Commitment at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behaviour, 27*, 665-683.

MEYER, J., BECKER, T., & VANDENBERGHE, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology, 89(6)*, 991-1007.

MILES, M., & HUBERMAN, M. (1984). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook.* CA: Sage Publications Inc, Thousand Oaks.

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2015). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de Las Empresas.* Madrid: Publicaciones de la Administración General del Estado.

MINTZBERG, H., SIMONS, R., & KUNAL, B. (2002). Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review, 44(1)*, 67-74.

MISHRA, T., & SINHA, S. (2014). Employee Motivation as a Tool to Implement Internal Marketing. *International Journal of Commerce, Business and Management, 3(5)*, 2319-2828.

MOHR, L., WEBB, D., & HARRIS, K. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsability on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affairs, 35(1)*, 45-72.

MOLLER, K., & HALINEN, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management, 16(1-3)*, 29-54.

MONTEIRO, S., & GUZMÁN, B. (2005). Environmental Disclosures in the Annual Reports of Large Companies in Portugal. *Social and Environment Accounting Journal, 25*, 15-18.

MOON, J. (2004). CSR in the UK: An Explicit Model of Business-Society Relations. Em A. Habish, J.Jonker, & M. &. Schmidpeter, *CSR Across Europe* (pp. 51-65). Berlin: Springer.

MOORMAN, C., ZALTMAN, G., & DESHPANDÉ, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research, 29(3)*, 314-328.

MOORMAN, R., NIEHOFF, B., & ORGAN, D. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsabilities and Rights Journal, 6*, 209-225.

MOREIRA, J., REGO, A., & GONÇALVES, H. (2003). Um Estudo Sobre a Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas. Algumas Comparações com Espanha. *Papeles de Ética, Economía y Dirección, 8*, 1-22.

MORGAN, R., & HUNT, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing, 58*, 20-38.

MORROW, P. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review, 8*, 486-500.

MORROW, P., & McELROY, J. (1986). Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 7*, 139-145.

MORROW, P., & WIRTH, R. (1989). Work Commitment among Salaried Professionals. *Journal of Vocational Behaviour, 34*, 40-56.

MORSE, J. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodology Triangulation. *Nursing Research, 40(1)*, 120-132.

MOWDAY, R., PORTER, L., & STEERS, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. London: Academic Press.

MOWDAY, R., STEERS, R., & PORTER, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 14*, 224-247.

MULLIGAN, T. (1986). A Critique of Milton Friedman's Essay:"The Social Responsability of Business is to Increase its Profits". *Journal of Business Ethics, 5*, 265-269.

NARVER, J., & SLATER, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing, 54(4)*, 20-35.

NASCIMENTO, J., LOPES, A., & SALGUEIRO, M. (2008). Estudo para a Validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o Contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14(1)*, 115-133.

NETFARMA. (2008). *Netfarma*. Obtido em 5 de Fevereiro de 2015, de Portal dos Profissionais do Sector Farmacêutico: http://www.netfarma.pt/

NEVES, S. (Julho de 2013). O Impacto da Responsabilidade Social Empresarial no Compromisso dos Colaboradores. Aplicação ao Setor Farmacêutico Português. *Monografia de Mestrado não Publicada*. Porto, Portugal: IPAM.

NIELSEN, A., & THOMSEN, C. (2009). Investigating CSR Communication is SMEs: A Case Study among Danish Middle Managers. *Business Ethics: A European review, 18*, 83-93.

NUSSBAUM, A. (2009). Ethical Corporate Social Responsability and the Pharmaceutical Industry: A Happy Couple? *Journal of Medical Marketing, 9*, 67-76.

OLABUENAGA, J., & ISPIZUA, M. (1989). *La Descodificación de la Vida Cotidiana: Métodos de Investigación Cualitativa.* Bilbao: Universidad de Deusto.

OLIVEIRA, F. (2010). Dissertação de Mestrado em Relações Públicas. *Responsabilidade Social Empresarial - Um Estudo às práticas das 100 maiores empresas portuguesas*. Universidade Fernando Pessoa.

O'REILLY, C., & CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology, 71(3)*, 492-499.

O'RIORDAN, L. (2006). CSR and Stakeholder Dialogue: Theory, Concepts, and Models for the Pharmaceutical Industry. *MRES Dissertation*. Bradford: University of Bradford.

O'RIORDAN, L. (2010). Perspectives on Corporate Social Responsability (CSR): Corporate Approaches to Stakeholder Engagement in the Pharmaceutical Industry in the UK and Germany. *PhD Thesis*. Bradford: Bradford University School of Management.

O'RIORDAN, L., & FAIRBRASS, J. (4-5 de September de 2006). CSR: Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *In Paper presented at a Corporate Responsability Research Conference*. Dublin, Ireland: Trinity College Dublin.

O'RIORDAN, L., & FAIRBRASS, J. (2008). CSR - Theories, Models and Concepts in Stakeholder Dialogue - A Model for Decision-Makers in the Pharmaceutical Industry. *Journal of Business Ethics, 83(4)*, 754-758.

O'RIORDAN, L., & FAIRBRASS, J. (26-29 de June de 2012a). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *In Paper presented at the 11th World Congress of the Internartional Federation of Scholarly Associations of Management*. Limerick: University of Limerick.

O'RIORDAN, L., & FAIRBRASS, J. (26-29 de June de 2012b). Corporate Approaches to CSR Stakeholder Engagement in the Pharmaceutical Industry. *In Paper presented at the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*. Limerick, Ireland: University of Limerick.

O'RIORDAN, L., & FAIRBRASS, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics, 125*, 121-145.

ORLITZKY, M., & F.L. AND RHYNES, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies, 24(3)*, 403-441.

PAINE, L. (2003). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw-Hill.

PANAGOPOULOS, N., RAPP, A., & VLACHOS, P. (2011). *Corporate Social Performance and Employees: Construed Perceptions, Attributions and Behavioral Outcomes.* Obtido de htttp:/works.bepress.com/pavlosvlachos/17/

PAPASOLOMOU, I., KOUNTOUROS, H., & KITCHEN, P. (2012). Developing a Framework for Successful Symbiosis of Corporate Social Responsabilty, Internal Marketing and Labour Law in a European Context. *The Marketing Review, 12(2)*, 109-123.

PATRAQUIM, P., & LOUREIRO, A. (2009). Responsabilidade Social das Empresas e Ética: Implicações da Implementação de Práticas Socialmente Responsáveis na Satisfação Organizacional. *Cadernos Sociedade e Trabalho, 11*, 217-230.

PÊCHEUX, M. (1976). Les Verités de la Palice, Linguistique, Sémantique, Philosophie. *Revue Phlosophique de La France et de LÉtrenger, 106(1)*, 104-105.

PEREIRA, A. (2011). *Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.

PESSOA, A., WELLINGTON, R., NASCIMENTO, L., DIAS NEVES, J., & OLIVEIRA FILHO, G. (2009). Estratégia e Vantagem Competitiva da Responsabilidade Social Empresarial. *Gestão e Regionalidade, 25, n.74*, 79-93.

PESSOA, L. (1989). Marketing-Mix e Pessoal-Mix. *Revista Dirigir (IEFP), 8*, 36-40.

PESSOA, L. (1994). O Marketing Interno - Novoa Actores para Novos Desafios. *Revista Pessoal nº. 67*, 8-9.

PESTANA, M., & GAGEIRO, J. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS.* Lisboa: Edições Sílabo.

PESTANA, M., & GAGEIRO, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

PETERSON, D. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society, 43(3)*, 296-319.

PFEFFER, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First.* Boston: Harvard Business School Press.

PINA E CUNHA, M., REGO, A., & CAMPOS E CUNHA, R. (2007). *Organizações Positivas.* Lisboa: Dom Quixote.

PINTO, M., & LARA, J. (2004). A Cidadania Corporativa como uma Orientação de Marketing: um Estudo no Varejo. *Revista Administrativa de Empresas, 44*, 48-60.

PO, I. (2009). The Challenge of Developing a Business Ethics in Chine. *Journal of Business Ethics, 88*, 211-224.

PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., PAINE, J., & BACHRACH, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management, 26(3)*, 513-563.

PORTER, C. (1993). *The Marketing Strategy Letter.*

PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R., & BOUILAN, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.

PORTER, M., & KRAMER, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 1-16.

PORTER, M., & KRAMER, M. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsability. *Harvard Business Review, 84(12)*, 78-92.

PRAHALAD, C., & HART, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy and Business, 26*, 54-67.

PRESSEY, A., & MATHEWS, B. (2000). Barriers to Relationship Marketing in Consumer Retailing. *Journal of Services Marketing, 14(3)*, 276-286.

PRESTON, L., & POST, J. (1975). *Private Management and Public Policy: The Principles of Public Responsability*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

PÚBLICO - PONTOS DE VISTA. (Fevereiro de 2013). Angola é uma das Grandes Apostas Estratégicas da NBCMedical. *Público*.

PWC. (Dezembro de 2012). RSC em Portugal - 2012. PriceWaterHouseCoopers.

RAFIQ, M., & AHMED, P. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundaries between Marketing and IT. *Journal of Marketing management, 9(3)*, 219-232.

RAFIQ, M., & AHMED, P. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Marketing Services, 14(6)*, 449-462.

REGO, A. (2002). Comprometimento Afectivo dos Membros Organizacionais: O Papel da Percepção da Justiça. *Revista de Administração Contemporânea, 6(2)*, 209-241.

REGO, A. (2003). Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica - Afinal Quantas Dimensões? *Revista de Administração de Empresas, 43(4)*, 25-35.

REGO, A., & SOUTO, S. (2004a). A percepção de Justiça como Antecedente do Compremetimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro. *RAC, 8(1)*, 151-177.

REGO, A., & SOUTO, S. (2004b). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: Um Estudo Luso-Brasileiro. *RAE - Revista de Administração de Empresas, 44(3)*, 30-42.

REGO, A., CUNHA, M., COSTA, N., GONÇALVES, H., & CARDOSO, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editores.

REGO, A., LEAL, S., CUNHA, M., FARIA, J., & PINHO, C. (2010). How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and their Inter-Inconsistencies Predict Affective Commitment. *Journal of Business Ethics, 94*, 107-127.

REGO, A., LEITE, R., CARVALHO, T., FREIRE, C., & VIEIRA, A. (2004). Organizational Commitment: Toward a Different Understanding of the Ways People Feel Attached to Their Organizations. *Management Research, 2(3)*, 201-218.

REGO, A., PINA E CUNHA, M., & SOUTO, S. (2005). Espiritualidade nas Organizações e Empenhamento Organizacional: Um Estudo Empírico. *Documentos de Trabalho em Gestão, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

REGO, A., SOUTO, S., & CUNHA, M. (2007). Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão, 13(1)*, 7-36.

RIFKIN, A. (2002). *O Fim dos Empregos*. São Paulo, São Paulo: Pearson Education do Brasil.

RODRIGO, P., & ARENAS, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics, 83(2)*, 265-283.

RODRIGUES, C., FREITAS, R., ASSUNÇÃO, A., BASSI, I., & MEDEIROS, A. (2013). Absenteísmo - Doença Segundo Autorrelato de Servidores Públicos Municipais em Belo Horizonte. *Rev.Bras. Est.Pop. - Rio de Janeiro, 30*, 135-154.

RODRIGUES, L., OLIVEIRA, L., & MENEZES, C. (2005). O Relato Financeiro do Desempenho Ambiental: Estudo das Empresas Cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa e Porto. *Portuguese Journal of Management Studies, 10*, 145-167.

RODRIGUES, W. (2007). *Metodologia Científica.* Paracambi: FAETEC/IST.

RODRÍGUEZ, C., & WILSON, D. (2002). Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in US-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of International Marketing, 10(4)*, 53-76.

RODRÍGUEZ, J., BEARD JR, T., AGARD, J., BENNETT, E., CORK, S., CUMMING, G., . . . RIBEIRO, T. (2005). Interactions Among Ecosystem Services. Em S. Carpenter, P. Pingali, E. Bennett, & a. M. Zurek, *Ecosystems and Human Well-Being: Scenarios. Volume 2. Findings of the Scenarios Working Group, Millennium Ecosystem* (pp. 431-448). Washington, D.C., USA: Island Press.

ROQUE, V., & CORTEZ, M. (2006). A Divulgação de Informação Ambiental e a Performance Financeira das Empresas Cotadas em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos, 3*, 119-143.

ROWLEY, T., & BERMAN, S. (2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business and Society, 39(4)*, 397-418.

RUPP, D., GANAPATHI, J., AGUILERA, R., & WILLIAMS, C. (2006). Employee Reactions to Corporate Social Responsability: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behavior, 27(4)*, 537-543.

RUPP, D., GANAPATHI, J., AGUILERA, R., & WILLIAMS, C. (2006). Employee Reactions to Corporate Social Responsabilty: An Organizational Justice Framework. *Organizational Behavior, 27(4)*, 537-543.

SAIIA, D. (2001). Philantropy and Corporate Citizenship: Strategic Philantropy is Good Corporate Citizenship. *The Journal of Corporate Citizenship, 2*, 57-74.

SAIR DA CASCA. (2004). *Estudo sobre a Percepção da Responsabilidade Social em Portugal.* Lisboa: Multivária.

SAKS, A., & ASFORTH, B. (1997). A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology, 50*, 395-426.

SANCHEZ, C. (2000). Motives for Corporate Philantropy in El Salvador: Altruism and Political Legitimacy. *Journal of Business Ethics, 27 (4)*, 363-375.

SANCHEZ-HERNANDEZ, I., & GRAYSON, D. (2012). Internal Marketing for Engaging Employeess on the Corporate Responsability Journey. *Intangible Capital, 8(2),* 275-307.

SANTOS, M., SANTOS, A., PEREIRA, E., & ALMEIDA, J. (2006). *Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal.* Lisboa: RH Editora.

SANTOS, R. (2002). Modelos de Equações Estruturais. *Monografia*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística.

SCHEUCH, E. (1973). La entrevista en la Investigación Social. Em R. Konig, *Tratado de Sociología Empírica* (Vol. 1, pp. 166-230). Madrid: Tecnos.

SCHWARTZ, M., & CARROLL, A. (2003). Corporate Social Responsability: a Three Domain Approach. *Business Ethics Quaterly, 13 cap.4,* 503-530.

SCHWARTZ, M., & CARROLL, A. (2008). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society, 47(2),* 148-186.

SEN, S., & BHATTACHARYA, C. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsability. *Journal of Marketing Research, 38(2),* 225-243.

SETHI, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review, volume 17,* 58-64.

SETHI, S. (1979). Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review, 4,* 63-74.

SHAMMA, H. (2012). Exploring Internal Marketing Applications: Case of Egypt. *Journal of Marketing Development & Competitiveness, 6(4),* 1.

SHANI, D., & CHALASANI, S. (1992). Exploiting Niches using Relationship Marketing. *Journal of Services Marketing, 9(3),* 33-42.

SIMMONS, J. (2009). Both Sides Now: Aligning External and Internal Branding for a Socially Responsible Era. *Marketing Intelligence & Planning, 27(5),* 681-697.

SIMPSON, J., & MAYO, D. (1997). Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts? *Journal of Business Research, 39,* 209-218.

SIMS, R. L., & KROECK, K. (1994). The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover. *Journal of Business Ethics, 13,* 939-947.

SIMS, R., & KEON, T. (1997). Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics, 16,* 1095-1105.

SIN, L., TSE, A., & YIM, F. (2005). CRM: Conceptualization and Scale Development. *European Journal of Marketing, 39(11/12),* 1264-1290.

SINGH, V., VINNICOMBE, S., & JOHNSON, P. (2001). Women Directors on Top UK Boards. *Corporate Governance, 9(3)*, 206-216.

SMITH, A., STIRLING, A., & BERKHOUT, F. (2005). The Governance of Sustainable Socio-Technical Transitions. *Research Policy, 34*, 1491-1510.

SMITH, C. (1994). The New Corporate Philantropy. *Harvard Business Review, 73(3)*, 105-116.

SMITH, W., WOKUTCH, R., & HARRINGTON, K. B. (2001). An Examination of the Influence of Diversity and Stakeholder Role on Corporate Social Orientation. *Business & Society, 40*, 266-294.

SOLINGER, O., VAN OLFFEN, W., & ROE, R. (2008). Beyond the Three-Component Mode of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology, 93(1)*, 70-83.

SOUSA FILHO, J., PEREIRA, J., & BARBIERI, J. (2011). *Responsabilidade Social e Filantropia Estratégica: Uma Análise dos Relatórios de Sustentabilidade de Empresas Brasileiras.* Rio de Janeiro: EnANPAD.

SOUTO, B. (2009). Crisis and Corporate Social Responsability: Threat or Opportunity? *International Journal of Economic Sciences and Applied Research, 2(1)*, 36-50.

SPECTOR, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Causes, and Consequences.* London: Sage Publications.

SPENCE, L. (2007). CSR and Small Business in a Europe Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review, 112 (4)*, 533-552.

SPENCE, L., SCHMIDPETER, R., & HABISCH, A. (2003). Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business Ethics, 47(1)*, 17-29.

STANCU, A., GRIGORE, G., & ROSCA, M. (2011). The Impact of Corporate Social Responsability on Employees. *IPEDR, 21*, 11-16.

STAWISKI, S., & DEAL, J. G. (junho de 2010). *Employee Perceptions of Corporate Social Responsability*. Obtido de Center for Creative Leadership: www.ccc.org

STAWISKI, S., DEAL, J., & GENTRY, W. (2010). *Employees Perceptions of Corporate Social Responsability: The Implications for Your Organization.* Chicago: Center for Creative Leadership.

STEEMKAMP, J., & TRIJP, H. (1991). The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs. *International Journal of Research in Marketing, 8(4)*, 283-299.

STEERS, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quaterly, 22*, 46-56.

STROUP, M., & NEUBERT, R. (1987). The Evolution of Social Responsability. *Business Horizons, 30*, 22-24.

SUPERTI, C. (2005). Corporate Responsability - Driven Towards Standardization. *Degree Thesis in Business Administration*. (I. o. Department of Economics, Ed.) Silsoe: Cranfield University .

TAJFEL, H., BILLIG, M., BUNDY, R., & FLAMENT, C. (1971). Social Categorization and Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology, 1(2)*, 149-178.

TEIXEIRA, C. (2014). Dissertação de Mestrado em Marketing e Estratégia. *O Impacto da RSC na Avaliação da Empresa e na Intenção de Compra do Consumidor: O Caso Português*. Universidade do Minho.

TETT, R., & MEYER, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover. *Personnel Psychology, 46*, 259-293.

THOMPSON, B. (2000). Ten Commandments of Structural Equation Modeling. Em L. Grimm, & P. Yarnold, *Reading and Understanding MORE Multivariate Statistics* (pp. 261-284). eds.

TOMEI, P. (1984). Responsabilidade Social de Empresas: Análise Qualitativa da Opinião do Empresariado Nacional. *Revista de Administração de Empresas, 24(4)*, 189-202.

TREIBLMAIER, H., BENTLER, P., & MAIR, P. (2010). *Formative Constructs Implemented via Common Factors.* Obtido de UCLA Preprint: Retrieved 1/7/2011 from http://preprints.stat.ucla.edu/576/Treiblmaier%20Bentler%20Mair%20Formative%20Constructs%20Feb%202010.pdf.

TREVINO, L. K., & BUTTERFIELD, K. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quaterly, 8*, 447-476.

TRUDEL, R., & COTTE, J. (2008). Does Being Ethical Pay? *The Wall Street Journal, 12*, R1.

TURBAN, D., & GREENING, D. (1996). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal, 40*, 658-672.

TURBAN, D., & GREENING, D. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *The Academy of Management Journal, 40(3)*, 658-672.

TURKER, D. (2009). How Corporate Social Responsability Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics, 89*, 189-204.

TURKER, D. (2009b). Measuring Corporate Social Responsability: A Scale Development Study. *Jornal of Business Ethics, 85*, 411-427.

UNGER, J., RAUCH, A., FRESE, M., & ROSENBUSCH, N. (2011). Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review. *Journal of Business Venturing, 26(3)*, 341-358.

UNIDO - UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION. (2002). *Corporate Social Responsability - Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries.* Viena: UNIDO.

URDANETA, M. (2008). La Responsabilidad Social en la Industria Farmacêutica del Estado Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 41,* 51-74.

VALENTINE, S., & FLEISCHMAN, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsability and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics, 77(2),* 159-172.

VALOR MARTINEZ, C., & CUESTA GONZÁLEZ, M. (20 a 26 de Enero de 2003). Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, Meción e Desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española, 2755,* 7-20.

VALOR, M. (2001). Responsabilidad Social de la Empresa, Marketing de Relaciones y Política de Recursos Humanos: el Gasto Social de la Empresa. *Papeles de Ética, Economia y Dirección, 6,* 1-20.

VAN RAAIJ, E., & STOELHORST, J. (2008). The Implementation of a Market Orientation: A Review and Integration of the Contributions to Date. *European Journal of Marketing, 42(11/12),* 1265-1293.

VAREY, R. (1995). Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management, 6(1),* 40-63.

VARGAS, L. (2001). *Guia para a Apresentação de Trabalhos Científicos.* Porto Alegre: UFRGS.

VENETIS, K. (1997). Service Quality and Customer Loyalty in Professional Business Service Relationships: An Empirical Investigation into the Customer-Based Quality Concept in the Dutch Advertising Industry. *Doctoral Dissertation*. Maastricht: Maastricht University.

VERGARA, S. (2000). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

VERMA, A. (2014). The Changing Scenario of CSR in India. *International Research Journal of Management Sociology & Humanities, 5*.

VICENTE, A., REBELO, T., & INVERNO, G. (2011). Moderadores do Impacto de Percepções de Responsabilidade Social das Empresas no Compremetimento Organizacional: Um Estudo no Sector Cerâmico Português. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 11(2),* 65-83.

VISSER, W. (2008). *CSR 2.0: The New Era of Corporate Sustainability and Responsabilty*. Obtido de CSR Inspiration Series Nº1: www.csrinternational.org.

VISSER, W. (2010). The Age of Responsability: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics, 5(3),* 7-22.

VISSER, W. (28 de Dezembro de 2012). The Future of CSR: Towards Transformative CSR, or CSR 2.0. *Kaleidoscope Futures Paper Series, 1*, 1-17.

VITEZIÉ, N. (2010). A Measurement System of Corporate Social Responsability in the Pharmaceutical Industry of the Region. *International Journal of Management & Information Systems, 14(5)*, 57-67.

VLACHOS, P. (2010). Impacts of Corporate Social Responsability: A Research Framework. (A. G. Greece, Ed.) *Business Governance and Ethics, 5 (4)*, 343-359.

VLACHOS, P., PANAGOPOULOS, N., THEOTOKIS, A., SINGH, R., & SINGH, R. (2014). When do Corporate Social Responsability Initiatives Impact on Customer-Facing Employees? Evidence from India and the Netherlands. *International Journal of Human-Resource Management*.

WADDOCK, S. (2008a). Building a New Institucional Infrastructure for Corporate Responsability. *Academy of Management Perspectives, 22(3)*, 87-108.

WADDOCK, S., & SMITH, N. (2000). Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship. *Business and Society Review, 105(1)*, 47-62.

WALLACE, J., HUNT, J., & RICHARDS, C. (Dezembro de 1996). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values: A Proposed Model. *Paper presented at ANZAM'96 Diversity & Change: Challenges for Management into the 21st Century International Conference*. Wollongong NSW.

WALLACE, R., CHOUDHURY, M., & PENDLEBURY, M. (1997). Cash Flow Statements: An International Comparison of Regulatory Positions. *International Journal of Accounting, 32(1)*, 1-22.

WALTON, C. (1967). *Corporate Social Responsabilities.* Belmont, CA: Wadsworth.

WANDERLEY, M. (2000). Refletindo Sobre a Noção da Exclusão. Em B. Sawaia, *As Artimanhas da Exclusão: Análise Psicossocial e Ética da Desigualdade Social* (pp. 16-26). São Paulo: Vozes.

WARHURST, A. (2001). Corporate Citizenship and Corporate Social Investiment. *Journal of Corporate Citizenship, 1*, 57-73.

WARTICK, S., & COCHRAN, P. (1985). The Evolution of Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review, 4*, 497-505.

WASTI, S. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Value. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76(3)*, 303-321.

WBCSD. (1998). *Corporate Social Responsability - Meeting Changing Expectations.* WBCSD - World Business Council for Sustainable Development. Obtido em 19 de Dezembro de 2012, de WBCSD - Business solutions for a sustainable world: http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true

WBCSD. (9 de dezembro de 2014). *Business Solutions for a Sustainable World*. Obtido de WBCSD: http://www.wbcsd.org/home.aspx

WEBB, D., MOHR, L., & HARRIS, K. (2008). A Re-Examination of Socially Responsible Consumption and its Measurement. *Journal of Business Research, 61(2),* 91-98.

WEBER, R. (1985). *Quantitative Applications in the Social Sciences.* Califórnia: Sage Publications.

WHIPPLE, T., & SWORDS, D. (1992). Business Ethics Judgements: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics, 11(9),* 671-678.

WIENER, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review, 7,* 418-428.

WILLIAMS, J., HAN, S., & QUALLS, W. (1998). A Conceptual Model and Study of Cross-Cultural Business Relationships. *Journal of Business Research, 42(2),* 135-143.

WILLIAMS, L., & ANDERSON, S. (1991). Job satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Bahaviors. *Journal of Management, 17(3),* 601-617.

WILLIAMS, L., & HAZER, J. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Re-Analysis using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology, 71,* 219-231.

WILSON, J., & MUSICK, M. (1997). Who Cares? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work. *American Sociological Review*(62 No.5), 694-713.

WOLF, A. (1991). How Can General Duty Be Made More Attractive to Graduate Nurses? Em N. &. Lewenson, *First Words: Selected Addresses From the National League for Nursing* (pp. 138-147). New York: National League for Nursing Press.

WOOD, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review, 16(4),* 691-718.

WOOD, D., & R.E., J. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis, 3(3),* 229-267.

WOOD, J., & LOGSDON, J. (2002). Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis. *Business Ethics Quaterly, 12(2),* 155-187.

WOODRUFFE, H. (1995). *Services Marketing.* London: Pitman.

WORCESTER, R. (2009). Reflections on Corporate Reputations. *Management Decision, 47(4),* 573-589.

WORLD REVIEW. (2005). *The World Pharmaceutical Market.* IMS Health Statistics.

WYMER, W., & SAMU, S. (2002). Volunteer Service as Symbolic Consumption: Gender and Occupational Differences in Volunteering. *Journal of Marketing Management, 18,* 971-989.

YIN, R. (2005). *Estudos de Casos: Planejamento e Métodos.* Porto Alegre: Bookman.

ZADEK, S. (2001). *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship.* London, UK: Routledge.

ZSOLNAI, L. (2006). Competitiveness and Corporate Social Responsability. *Social Science Research (SSRN), Working Paper No. CRS 2. 2006*, 1-14.

WEBSITES CONSULTADOS:

BCSD, http://www.wbcsd.org/home.aspx, acesso al 5 de marzo de 2015

BCSD Portugal, http://www.bcsdportugal.org/, acesso al 5 de marzo de 2015

Best practices in CSR, http://greeneconomypost.com/csr-best-practices-11001.htm, acesso al 8 de marzo de 2015

CSR Europe, http://www.csreurope.org/corporate-members, acceso al 5 de marzo de 2015

DJSI, http://www.sustainability-indices.com/ , acceso al 5 de marzo de 2015

Executive Digest, http://executivedigest.pt/, acceso al 6 de marzo de 2015

GRACE, http://www.grace.pt/ , acceso al 5 de marzo de 2015

Great Place to Work - Fortune 100 best companies to work for, http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-work-for/year/2014, acceso al 6 de marzo de 2015

Great Place to Work Portugal, http://www.greatplacetowork.pt/great-places-to-work/great-places-to-work-portugal , acceso al 6 de marzo

GRI, https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx, acceso al 5 de marzo

Netfarma, http://industria.netfarma.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=528&Itemid=50, acceso al 9 de marzo de 2015

RCM Pharma, http://www.rcmpharma.com/ , acceso al 8 de marzo de 2015

RSO.pt, http://www.rsopt.com/rederso/index.html, acceso al 5 de marzo de 2015

Top 50 da IF en Portugal, http://www.rcmpharma.com/industria-farmaceutica/mercado/top-50-da-industria-farmaceutica-nacional-0, acceso al 8 de marzo de 2015

Laboratorios Farmacéuticos:

http://us.greatrated.com/novo-nordisk-inc, acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.astellas.com.pt/pt/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.astrazeneca.pt/Home, acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.bayer.pt/ebbsc/cms/pt/index.html, acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.bial.com/pt/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.bms.pt/Pages/Home.aspx, acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.daiichi-sankyo.pt/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://edol.pt/servicos/investigacao-e-desenvolvimento/ , acceso al 10 de marzo de 2015

http://www.generis.pt/scid/generisweb/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.gsk.com/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://saude.gsk.pt/, acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.janssen.pt/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.labvitoria.pt/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.medinfar.pt/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.msd.pt/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.mylan.com/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.netfarma.pt/ , acceso al 8 de marzo de 2015

http://www.novartis.com/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.novartis.pt/ , acceso al 9 de marzo de 2015

https://www.pfizer.pt/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.sanofi.pt/l/pt/pt/index.jsp, acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.servier.com/ , acceso al 9 de marzo de 2015

http://www.tecnifar.pt/ , acceso al 9 de marzo de 2015

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO A:

Encuesta- Responsabilidad Social Empresarial y Compromiso Organizacional

Este estudio está insertado en el ámbito de un trabajo académico sobre Responsabilidad Social Empresarial y Compromiso Organizacional y se destina exclusivamente a profesionales del Sector Farmacéutico portugués.

Su participación es extremadamente importante, pues contribuirá a mejorar el conocimiento científico de la realidad empresarial.

Este cuestionario se refiere a sus percepciones y opiniones, por lo que es importante que responda con la mayor sinceridad. Su participación es voluntaria y anónima y sus datos permanecerán confidenciales, siendo exclusivamente utilizados para los fines de esta investigación.

Su duración estimada es de 5 minutos.

Agradezco desde ya su colaboración.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Seguidamente se enumeran diversos aspectos que reflejan su opinión sobre la empresa donde trabaja. Indique su grado de concordancia o discrepancia en relación con cada afirmación.

1. La empresa tiene procedimientos específicos para responder a cualquier reclamación de los clientes. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

2. En la empresa todos los productos comercializados están en conformidad con las normas legales y reglamentarias. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

3. La empresa tiene un código de conducta conocido por todos los empleados. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

4. La empresa incentiva a los empleados a adquirir formación suplementaria. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

5. La empresa mejora continuamente la cualidad de sus productos/servicios. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

6. En la empresa las obligaciones contractuales siempre se cumplen. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

7. La empresa es reconocida como una organización de confianza. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

8. La empresa incentiva a los empleados a participar en acciones cívicas de apoyo a la comunidad. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

9. La empresa usa la satisfacción de los clientes como indicador de desempeño del negocio. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

10. En la empresa los gestores intentan siempre cumplir la ley. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

11. La empresa orienta a sus empleados a seguir patrones éticos en el tratamiento con todos sus socios comerciales. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

12. La empresa tiene políticas de flexibilidad que permiten a los empleados una buena coordinación entre trabajo y vida personal. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

13. La empresa tiene su lucro maximizado con éxito. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

14. En la empresa se intenta cumplir la legislación que regula la contratación de empleados y sus beneficios. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

15. La empresa posee un procedimiento interno confidencial para situaciones de conducta impropia en el trabajo (tales como robo o asedio sexual). *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

16. La empresa contribuye a obras de beneficencia, haciendo donaciones a la comunidad. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

17. La empresa se esfuerza por reducir sus costos operacionales. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

18. En la empresa incentivamos la diversidad de nuestros empleados (edad, género o raza). *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

19. La empresa orienta a los empleados a su obligación de ofrecer información completa y precisa, a todos sus clientes. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

20. La empresa tiene un programa de acciones, de forma a reducir el consumo de energía y el desperdicio de materiales. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

21. La empresa monitoriza criteriosamente la productividad de sus empleados. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

22. En la empresa, las políticas existentes, impiden la discriminación entre empleados en lo que respecta a salarios y promociones. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

23. La empresa estimula al desarrollo de sociedades con organizaciones locales y escuelas. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

24. En la empresa, la gestión de tope define medidas a largo plazo. *

	1	2	3	4	5	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Como empleado de una empresa del Sector Farmacéutico y teniendo presente su experiencia, por favor, indique de qué modo se siente comprometido con la misma.

1. No me siento "emocionalmente vinculado" a esta empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

2. Creo que hay muy pocas alternativas para poder pensar en salir de esta empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

3. Yo no dejaría esta empresa en este momento, porque siento que tengo una obligación personal para con las personas que trabajan aquí. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

4. Esta empresa tiene un gran significado para mí. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

5. Materialmente sería muy perjudicial para mí, en este momento, salir de esta empresa, aunque pudiese hacerlo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

6. Siento que no tengo ningún deber moral de permanecer en la empresa donde estoy actualmente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

7. No me siento "formando parte de la familia" en esta empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

8. Una de las principales razones para continuar trabajando para esta empresa, es que la salida requeriría un considerable sacrificio personal, porque otra empresa podría no cubrir la totalidad de beneficios que tengo aquí. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

9. Aunque fuese una ventaja para mí, siento que no sería correcto dejar esta empresa en este momento. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

10. En realidad, siento los problemas de esta empresa como si fuesen míos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

11. En este momento, mantenerme en esta empresa es una cuestión de necesidad material como deseo personal. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

12. Me sentiría culpable si dejase esta empresa ahora. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

13. Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

14. Una de las consecuencias negativas para mí, si saliese de esta empresa, resulta de la escasez de alternativas de empleo que tendría disponibles. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

15. Esta empresa merece mí lealtad. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

16. Una buena parte de mi vida se afectaría si decidiese querer salir de esta empresa en este momento. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

17. Siento que tengo un gran deber para con esta empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

18. No me siento como formando parte de esta empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

19. Como ya di tanto a esta empresa, no considero actualmente la posibilidad de trabajar en otra. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discrepo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concuerdo totalmente

Nos gustaría saber qué aspectos relativos a la Responsabilidad Social de su empresa considera más importantes.

Datos sociodemográficos

Sexo *

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Edad *

- ☐ 20 a 29 años
- ☐ 30 a 39 años
- ☐ 40 a 49 años
- ☐ 50 a 59 años
- ☐ Más de 60 años

Distrito de residencia *Seleccione a partir da lista

Titulaciones Académicas *

- ☐ Doctorado/Maestría/Pos-Grado
- ☐ Superior
- ☐ Secundaria
- ☐ Primaria

Función *

- ☐ Dirección
- ☐ Departamento Médico
- ☐ Departamento Farmacéutico
- ☐ Supervisión
- ☐ Marketing
- ☐ Ventas
- ☐ Otro:

Hace cuánto tiempo es colaborador de la empresa? *

- ◉ Até 5 años
- ○ 6 a 10 años
- ○ 11 a 15 años
- ○ 16 a 20 años
- ○ Más de 20 años

Su respuesta fue registrada.

Gracias por su colaboración!

ANEXO B:

Guion de la entrevista:

Sexo:
Edad:
Titulaciones Académicas:
Empresa: Nacional: Multinacional:
Nº. de empleados:
Meio hospitalar: Meio ambulatório:
Antiguedad en la empresa: Departamento:
Función: Tiempo en la función:
Tiempo en el sector farmacéutico:
Nº.de empresas en las que ya trabajó en el sector farmacéutico:

Tipo de preguntas	Guía de preguntas
Iniciales	1. Qué entiende por responsabilidad social empresarial?
	2. Cuál es la importancia de la RSE en una empresa?
	3. Cuál es su preocupación sobre esa cuestión?
	4. Cuál es su opinión sobre el papel de las empresas en la sociedad (ámbito económico y ámbito social – empleados, sociedad y ambiente)?
Centrales	**RSE**: 5. Ejemplifique dos tipos de acciones desarrolladas por su empresa (internas y externas)
	6. En su opinión, cómo evalúa la postura de su empresa en el sector y en la comunidad en general?
	7. Siente que forma parte de los programas de RSE de su empresa?
	8. De qué forma se sentiría más participativo?
	9. En su opinión, cuáles son las áreas de RSE (ambiente, comunidad, empleados, I&D e innovación) que deberían ser consideradas prioritarias por su empresa?
	10. Existe algún mecanismo de divulgación interna y/o externa de las experiencias de RSE promovidas por la empresa?
	11. Si existe, cuál es ese mecanismo y con qué frecuencia es divulgado?
	12. La empresa tiene Informe de Sostenibilidad anual?
	CO: 13. Qué entiende por compromiso organizacional?
	14. Se siente vinculado (o comprometido) de alguna forma con su empresa?
	15. Estaría feliz de pasar el resto de su carrera en su empresa?
	16. Consideraría salir de su empresa en este momento? Por qué?
	17. Qué considera más relevante para aumentar su compromiso con su empresa?
	18. Cómo interpreta las constantes adquisiciones y fusiones en lo que respecta al compromiso de los empleados para con la empresa?
Finales	19. Cómo ve la RSE de su empresa en los próximos cinco años?