

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CAPITAL INTELECTUAL, FUENTES DE  
COMPETITIVIDAD Y LEGITIMIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

**Dolores Gallardo-Vázquez**

Profesora Titular de Universidad.  
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad de Extremadura.

**José Luis Lizcano Álvarez**

Director Gerente y Coordinador de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la  
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

**ÁREA TEMÁTICA: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Capital Intelectual, competitividad, legitimidad, ecuaciones estructurales.

# RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CAPITAL INTELECTUAL, FUENTES DE COMPETITIVIDAD Y LEGITIMIDAD EN LAS ORGANIZACIONES<sup>1</sup>

## RESUMEN

Dos importantes estrategias determinan las actuaciones de las organizaciones en los últimos años. Por un lado, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y, por otro, el Capital Intelectual (CI). La implementación de prácticas voluntarias en las organizaciones supone un compromiso que va más allá de la mera acción, constituyendo un punto de partida hacia la consecución de beneficios organizacionales. Por su parte, al hablar de Capital Intelectual hacemos referencia a un conjunto de valores intangibles en las organizaciones (capital humano, estructural y relacional) capaces de proporcionar mayor valor que los activos tangibles. La puesta en práctica de ambas estrategias, de manera independiente, es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, otorgándoles legitimidad en el sector al que pertenecen. No obstante, consideramos que es posible definir una relación capaz de vincular la RSC y el CI, mediante la integración de las prácticas socialmente responsables en la configuración de cada uno de los bloques de CI. El objetivo de este trabajo es determinar si el ejercicio de la RSC determina una mejora en alguno de los componentes del CI de las organizaciones. El estudio se conduce en organizaciones españolas de naturaleza muy diversa, desde pequeñas y medianas empresas a grandes, empresas de naturaleza privada y pública, así como otro tipo de organizaciones, universidades, etc. siempre que estén realizando actuaciones de RSC. Para lograr el objetivo se ha aplicado la técnica *Partial Least Square*, abordando un modelo de ecuaciones estructurales.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Capital Intelectual, ecuaciones estructurales, España.

## **ABSTRACT**

Two important strategies determine the actions of organizations in recent years. On the one hand, Corporate Social Responsibility (CSR) and, on the other hand, Intellectual Capital (IC). The implementation of voluntary practices in organizations implies a commitment that goes beyond mere action, constituting a point of departure towards the achievement of organizational benefits. On the other hand, when speaking of Intellectual Capital, we refer to a set of intangible values in organizations (human, structural and relational capital) capable of providing greater value than tangible assets. The implementation of both strategies, independently, is a source of competitive advantage for the organizations, granting them legitimacy in the sector they belong to. However, we consider that it is possible to define a relationship capable of linking CSR and IC, by integrating socially responsible practices in the configuration of each IC block. The objective of this work is to determine if the exercise of CSR determines an improvement in some of the components of the IC in the organizations. The study is carried out in Spanish organizations of a very diverse nature, from small and medium enterprises to large, private and public companies, as well as other organizations, universities, etc., provided they are carrying out CSR actions. To achieve the objective, the *Partial Least Square* technique has been applied, addressing a structural equation model.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Intellectual Capital, structural equations, Spain.

---

<sup>1</sup> Este trabajo ha sido financiado por el Grupo de Investigación INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL (INVE), incluido en el Catálogo de Grupos de Investigación de la Comunidad Autónoma de Extremadura con código SEJ022.

## 1. INTRODUCCIÓN

El alcance de ventajas competitivas en el mercado por parte de las organizaciones supone que éstas estén continuamente trabajando sobre la implantación de nuevas estrategias, introduciendo elementos novedosos que les permitan diferenciarse (Marín *et al.*, 2012; Calabrese *et al.*, 2013; Boulouta y Pitelis, 2014; Díez *et al.*, 2014). No cabe duda de que en los últimos años, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha marcado un enfoque de trabajo de indudable interés. De igual manera, la gestión del Capital Intelectual (CI) y de los intangibles en su conjunto se ha abordado con atención, dada su contribución a la creación de ventajas competitivas sostenibles, siendo de vital importancia para las organizaciones por su contribución a la creación de valor empresarial (Li *et al.*, 2010; Lin y Huang, 2011; Roulstone, 2011; Borisova y Brown, 2013).

La Comisión de las Comunidades Europeas (CEE) (2001), en el famoso *Libro Verde, Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*, considera la RSC como la integración voluntaria por las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus *stakeholders* (interlocutores). Posteriormente, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en el Documento nº 1 de la Comisión de RSC, *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (AECA, 2004:21) identifica la RSC como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”. Más tarde, la Comisión Europa renueva la definición procedente de 2001, declarando la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad y haciendo referencia explícita a la necesidad de colaboración con las partes interesadas para integrar las preocupaciones sociales, ambientales y éticas, el respeto por los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones de negocio y estrategia central (UE, 2011).

Con respecto al CI, Bontis (1996) señala que es la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el coste de reposición de sus activos. Brooking (1997) lo define como una combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa. Edvinsson (1997) lo califica como capacidades de perfeccionamiento que habitan en el interior del ser humano, pero es algo más que el capital humano, al incluir también al capital estructural, afirmando que son los conocimientos, relaciones, know how y otros intangibles de ese tipo. Stewart (1998) define el CI como la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva (conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia) que se puede aprovechar para crear riqueza. García Muiña y Martín de Castro (2002) lo definen como el conjunto de activos inmateriales, invisibles o intangibles, fuera de balance, que permiten funcionar a la empresa, creando valor a la misma, englobando el carácter estratégico que caracteriza a estos activos. En definitiva, se considera al CI como el conjunto de elementos intangibles o recursos que, a pesar de que carecen de sustancia física, contribuyen a los beneficios futuros de la organización a la que pertenecen (Cañibano *et al.*, 1999; Lev, 2003). Éstos incluyen conocimientos técnicos, de gestión de calidad, la innovación, la confianza del consumidor, la satisfacción de empleados y su buen hacer, la estabilidad de las relaciones con clientes, el know-how y la reputación, entre otros. Debido a su gran heterogeneidad, es común agregarlos en bloques homogéneos, siendo los más empleados los siguientes: Capital Humano (CH) (intangibles relacionados con el personal); Capital Estructural (CE) (asociado con el área de organización) y Capital Relacional (CR) (derivado de las relaciones externas de la entidad) (Cañibano *et al.*, 2002; Striukova *et al.*, 2008; Delgado-Verde *et al.*, 2011).

El acercamiento anterior a la RSC y al CI nos deja ver que ambas líneas de investigación tienen algunos puntos en común y que es posible interrelacionarlas. Las potencialidades de una y otra pueden provocar un efecto multiplicador y contribuir a alcanzar más ventajas competitivas en las organizaciones. En este sentido, es posible definir el potencial de una estrategia basada en el ejercicio de la RSC sobre la mejora o el incremento de alguno de los componentes del CI. Sin embargo, se ha observado que los nexos de unión entre ambos conceptos han recibido poca atención en la investigación, lo que justifica la oportunidad de nuestro trabajo a la hora de cubrir una laguna fundamental desde el punto de vista estratégico.

El vínculo planteado ha sido abordado en trabajos relacionados con la gestión estratégica. Así, por ejemplo Sumita (2005) argumenta que el CI y la RSC son en realidad la misma cosa, dos lados diferentes de la misma moneda, ya que ambos están describiendo la interfaz entre la sociedad y las empresas. En otras palabras, los múltiples aspectos de la gestión y mantenimiento del CI dentro de una empresa coinciden y complementan las actividades de RSC de la misma. Según McWilliams *et al.* (2006) y Barnett (2007), los activos intangibles juegan un papel importante en relación con los efectos de la RSC y estos aspectos interactúan e influyen el valor de la empresa (Hillman y Keim, 2001). Branco y Rodrigues (2006) observaron una relación positiva entre las actividades de RSC y las relativas al CI, identificando cómo la inversión en las actividades de RSC genera beneficios para el incremento del CI. Éste juega un importante papel en la creación de ventajas competitivas sostenibles de toda empresa, de ahí que la información sobre las actividades de la empresa para la integración, creación, transferencia y aplicación del CI puede proporcionar a los usuarios una visión más de futuro de la empresa (Ballow *et al.*, 2004). Lungu *et al.* (2012) investigan el hecho de que las empresas responsables orientadas hacia la sostenibilidad se pueden beneficiar del establecimiento de una relación entre el CI y las actividades de RSC. En este sentido, argumentan que al crear una estrategia de RSC, las empresas logran beneficios económicos, sociales y medioambientales, y los *stakeholders* pueden expresar sus demandas tanto en una perspectiva intangible como social y medioambiental.

En un entorno en el que la búsqueda del desarrollo sostenible (DS) es la máxima de las organizaciones, tanto la RSC como el CI bien gestionados conducirán a su logro. Recordemos que el DS se orienta en cómo usar los recursos naturales y procesos para su transformación (Lungu *et al.*, 2012), de tal forma que si el flujo de bienes y servicios decrece en el tiempo, no se alcanzará la creación de riqueza a la vez que no se conservará la sostenibilidad en generaciones futuras. Y todo lo anterior será fuente de legitimidad, tal como queremos observar en el presente estudio.

De esta manera, el objetivo de este trabajo se centra en descubrir la incidencia de la RSC en el CI en las organizaciones, así como observar si ambas estrategias son fuente de competitividad y legitimidad para la organización. Para alcanzar el objetivo, se plantean las siguientes preguntas: a) ¿Es el ejercicio de la RSC capaz de incrementar el Capital Humano en las organizaciones?, o b) ¿Es el ejercicio de la RSC capaz de aumentar el Capital Relacional en las organizaciones?, o, c) ¿Es el ejercicio de la RSC capaz de aumentar el Capital Estructural/Organizacional en las organizaciones?, y además, d) ¿Son la RSC y el CI fuente de competitividad para la organización?, y finalmente, e) ¿Esta competitividad conduce al alcance de legitimidad en el sector?.

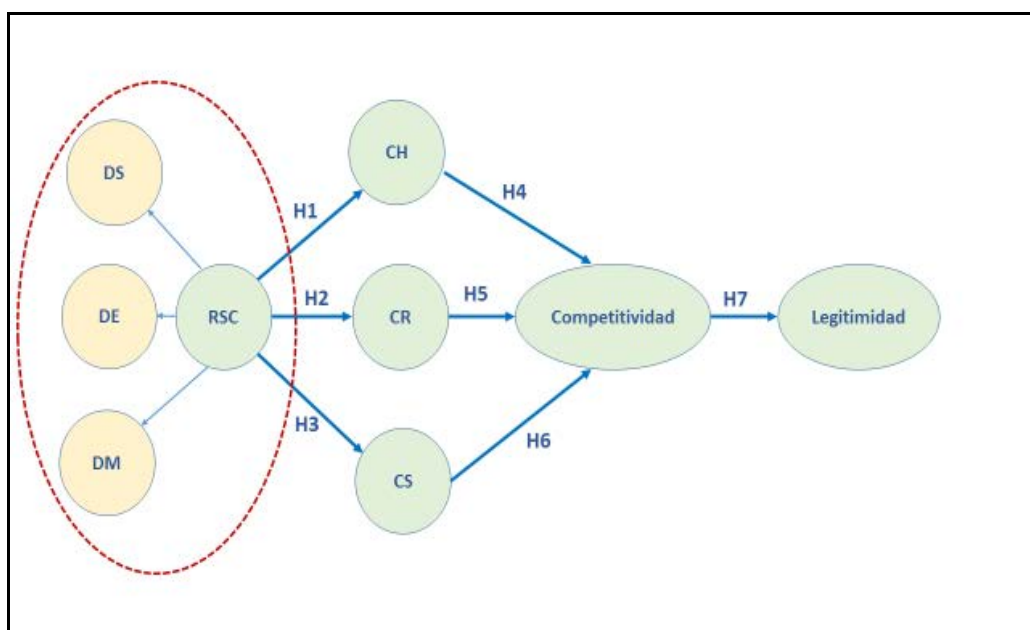
Con el fin de dar respuesta a las cuestiones anteriores, el trabajo se estructura en las siguientes secciones. Tras la presente introducción, se presenta el modelo conceptual objeto de estudio así como el desarrollo de las hipótesis planteadas. Seguidamente, se aborda la metodología para, en la siguiente sección, analizar los resultados obtenidos. Finalmente, se

presentan las conclusiones del trabajo así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. MODELO CONCEPTUAL Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

Sobre la base del razonamiento anterior, se ha planteado el siguiente modelo conceptual (Figura 1), en el cual observamos la RSC definida como un constructo de segundo orden, compuesta a su vez por tres dimensiones propias, la social, económica y medioambiental, que constituyen subconstructos de primer orden. Además de la RSC, se observan los restantes constructos de primer orden: CH, CR, CE, Competitividad y Legitimidad.

Figura 1: Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

El CH de una empresa, al nivel más simple, es el conjunto de personas que trabajan en la organización y quienes aseguran su éxito continuado (Armstrong, 2006). Legge (1995) señaló que el CH de una organización es la más valiosa fuente de ventaja competitiva. En los últimos años, este valor humano ha llegado a ser más importante dado que las organizaciones operan en mercados globalmente competitivos y tienen que afrontar las crecientes presiones ante una gestión estratégica de los recursos humanos.

Musibah y Alfattani (2013) señalan que la implementación de la RSC necesita del compromiso de la alta dirección y del consejo, la contratación e implicación del personal y la provision de habilidades, herramientas e incentivos, lo cual manifiesta que es evidente que la participación del personal es fundamental para el éxito de la RSC. En este sentido, las prácticas de recursos humanos, incluyendo el desarrollo de competencias, pueden ayudar en la incorporación de la RSC en la empresa (Redingyton, 2005), de lo que se deriva que las acciones de RSC determinarán el CH y sus components.

Por su parte, en el área de la divulgación de información, el trabajo de Razafindrambinina y Kariodimedjo (2011) plantea la existencia de una relación entre la eficiencia del capital empleado y la revelación de RSC, así como entre la eficiencia del capital humano y la revelación de RSC. Es decir, tanto el CH procedente de los empleados, como el constituido en su generalidad, pueden vincularse con las acciones de divulgación de la RSC. De hecho,

si analizamos los tres bloques en los que habitualmente se suele dividir la actuación social, encontramos que los empleados constituyen uno de los tres existentes: empleados, acción social y medioambiente. Por tanto, si la RSC incide en los empleados y en su mejora, parece lógico sustentar que esto derivará en un mayor capital humano. En base a las aportaciones anteriores, se plantea la primera hipótesis:

***H1: El ejercicio de la RSC influirá el Capital Humano en las organizaciones.***

El CR definido como un conjunto de intangibles vinculados al área externa de las empresas incluye una gran variedad de recursos que resumen, en definitiva, las relaciones con los grupos de interés o *stakeholders*, clientes, proveedores, comunidad, administraciones públicas, entidades financieras, entre otros.

Bhattacharaya y Sen (2004) presentaron una relación positiva entre las actividades de RSC y el comportamiento de los clientes, así como el fortalecimiento de la marca de la empresa. Branco y Rodrigues (2006) señalaron que las empresas con actividades de alto perfil socialmente responsable pueden crear y mejorar significativamente las relaciones con clientes, proveedores, inversores, bancos..., y por tanto ser capaces de mejorar el capital relacional de las organizaciones, con la consiguiente mejora de la reputación de aquéllas. Porter y Kramer (2006) incluso plantearon que la reputación justifica la RSC por las empresas. Mont y Leire (2008) llegaron a conclusiones similares.

Al igual que sucedía con el CH, encontramos una relación entre la RSC y este bloque mediatizada a través de la categoría “acción social” y “medioambiente”. Si por acción social encontramos todas las actuaciones voluntariamente realizadas a favor de la comunidad, se justifica el incremento del CR por este motivo. En el mismo sentido, todas las actuaciones encaminadas a preservar el medioambiente, de máxima atención por la sociedad en los momentos actuales, también serán una vía de incrementar el CR. Con apoyo en las ideas anteriores, que corroboran cómo las actividades de RSC se relacionan con el CR, se plantea la segunda hipótesis:

***H2: El ejercicio de la RSC influirá el Capital Relacional en las organizaciones.***

El capital estructural o conjunto de activos vinculados al área interna de la empresa constituye el bloque de intangibles que incluye aspectos tan relevantes como la cultura organizativa, la filosofía e idea de negocio, la calidad, la innovación, entre otros. Sólo con la lectura de sus elementos más representativos nos quedaría claro que son todos aspectos estratégicos para los negocios en los momentos actuales. Si bien, se encuentran menos estudios que relacionan las actividades de RSC y la creación del CE/O. No obstante, las aportaciones de Razafindrambinina y Kariodimedjo (2011) argumentan la existencia de una relación entre la eficiencia del capital estructural y la revelación de RSC. Igualmente, observan que la eficiencia del capital empleado tiene una relación significativa mientras que el capital humano y el capital estructural tienen una relación insignificante con la RSC.

Una mayor investigación podría revelar cómo la RSC y el CE/O, dos elementos que son raramente vinculados uno con el otro, podrían realmente ser complementarios uno del otro cuando una empresa trata de buscar un mejor desempeño social y mejorar el CI al mismo tiempo. En esta línea, se formula la tercera hipótesis de trabajo:

***H3: El ejercicio de la RSC influirá el Capital Estructural/Organizacional en las organizaciones.***

El Capital Humano se refiere a los procesos relacionados con la formación, educación y otras iniciativas profesionales para mejorar los niveles de conocimiento, habilidades, competencias, valores y activos sociales de un empleado, lo que conducirá a la satisfacción y desempeño del empleado y de la empresa (OCDE, 2001; Rastogi, 2002). Schultz (1993) definió el CH como un elemento clave para mejorar los activos de la empresa con el fin de incrementar la productividad y lograr una ventaja competitiva sostenible. Barney (1995), Coff (1997), Bontis y Fitzenz (2002), Agarrwala (2003), Selvarajan *et al.* (2007), Hsu *et al.* (2007), Seleim *et al.* (2007), Marimuthu *et al.* (2009), Kalchenko (2016), Sarlija y Stanic (2017) y Lin *et al.* (2017) sugirieron que el capital humano es fuente de ventaja competitiva y puede facilitar diferencias de rendimiento sostenidas (Foss, 2011). Ello implica que las empresas deben invertir necesariamente en desarrollar el CH dado el gran impacto que ello puede tener en el desempeño y la competitividad (Marimuthu *et al.*, 2009). En este sentido, para desarrollar una ventaja competitiva, es importante que las empresas aprovechen realmente la mano de obra como arma competitiva, a la vez que deben optimizar su fuerza laboral a través de programas integrales de desarrollo del CH, con el fin de lograr su supervivencia y sostenibilidad a largo plazo (Marimuthu *et al.*, 2009). Más recientemente, Lin *et al.* (2017) han señalado que el desarrollo del CH está positivamente asociado con el valor de los empleados, lo cual indica que prácticas, tales como la formación y el diseño del trabajo llevaron a un incremento del valor de los trabajadores.

El desarrollo del capital humano se convierte en un esfuerzo global para lograr un rendimiento rentable y firme. Por lo tanto, las empresas necesitan mejorar la satisfacción de los empleados y mejorar el rendimiento (Marimuthu *et al.*, 2009). Garavan *et al.* (2001) señalaron cuatro atributos clave para el CH: flexibilidad y adaptabilidad, la mejora de las competencias individuales, el desarrollo de competencias organizacionales y la empleabilidad individual. Estos cuatro atributos son capaces de generar valor añadido a la organización, con el fin de hacerla más competitiva (Noudhaug, 1998; Iles *et al.*, 1990; Roberston *et al.*, 1991). En esta línea, se formula la cuarta hipótesis de trabajo:

**H4: Un CH de alto nivel será fuente de competitividad para la organización.**

Cogan *et al.* (2014) manifiestan cómo las empresas tratan de ganar ventajas competitivas a través del empleo de los recursos intangibles de que disponen, haciendo especial referencia al Capital Relacional. Éste incluye recursos intangibles, basados en las relaciones con los *stakeholders* externos, que influyen la actividad de la empresa, creando beneficios y valor añadido para el negocio (Bontis, 1996; Stewart 1998; Ordóñez de Pablos 2003; Roos *et al.*, 2001; Cabrita y Landeiro, 2005). Bajo la opinión de Hormiga *et al.* (2011), esta dimensión se basa en la idea de que las empresas no pueden considerarse sistemas aislados, sino que dependen de las relaciones que construyen con su entorno. Teece (2000) afirmó que ante los numerosos cambios existentes, el éxito depende de la habilidad de la organización para generación una comunicación dinámica con los clientes, proveedores y socios estratégicos de un modo efectivo. Algunos autores han identificado el CR como un recurso que se crea a través de procesos de redes sociales (Dyer y Singh, 1998; Wathne y Heide, 2004). Dyer y Hatch (2006) y Nahapiet y Ghoshal (1998) manifestaron que las relaciones entre organizaciones crean oportunidades a las empresas, ganando acceso a un conocimiento externo y combinándolo con los recursos intangibles existentes.

De acuerdo con la teoría basada en los recursos, la ventaja competitiva de las empresas surge de su capacidad de transferir y crear conocimiento (Foss y Foss, 2005; Spender, 1996; Yli-Renko *et al.*, 2001). Ante ello, se puede afirmar que el conocimiento ha adquirido un importante papel estratégico como fuente de ventaja competitiva (Conner y Prahalad, 1996; Grant y Baden-Fuller, 2004; Dhanaraj *et al.*, 2004) al ser el generador de la creación de alianzas y la apertura de nuevas oportunidades, lo cual contribuye al crecimiento de las

empresas (Inkpen y Pien, 2006; Yli-Renko *et al.*, 2001). La construcción de alianzas con firmas locales en países con recursos limitados, les permite acceder a competencias de socios extranjeros (Tsang, 2002; Liu *et al.*, 2010), lo cual le añade un valor ante la competencia.

Por tanto, el CR de las organizaciones define una relación que fomente el aprendizaje para crear valor y con ello generar competitividad (Dyer y Singh, 1998; Joshi y Stump, 1999; Kotabe *et al.*, 2003; Liu *et al.*, 2010; Hormiga *et al.*, 2011; Nold III, 2012). Cogan *et al.* (2014) señalan que el CR se refiere a la calidad y sostenibilidad de los *stakeholders* externos y al potencial de generar nuevos grupos de interés en el futuro. Andreeva y Garanina (2016), en una muestra de empresas manufactureras rusas, demostraron que el capital relacional no influyó el desempeño de la organización, no siendo por tanto motivo de competitividad, frente a los otros componentes del CI (CH y CE) cuya influencia fue positiva. Más actualmente, Jordao *et al.* (2017) afirman que las redes entre empresas pueden mejorar el rendimiento organizacional, la sostenibilidad, la competitividad y la generación de valor. Siguiendo el planteamiento anterior se formula la quinta hipótesis de trabajo:

**H5: Un CR de alto nivel será fuente de competitividad para la organización.**

El Capital Estructural ha sido definido como todo aquello que se deja en la oficina cuando los empleados marchan a casa (Edvinsson y Malone, 1999), en definitiva, es el marco de trabajo en una organización, formado por las herramientas y la arquitectura para retener, empaquetar, reforzar y transferir el conocimiento a lo largo de las actividades empresariales (Cabrita y Bontis, 2008; Martin-de-Castro *et al.*, 2011; Khasmafkan *et al.*, 2013).

La innovación tecnológica ha marcado la obtención de ventaja competitiva en los últimos años, siendo el desarrollo de nuevos productos así como sus características, lo que determina la supervivencia de las organizaciones (Esper *et al.*, 2007). En definitiva, es el capital estructural una fuente de competitividad. Debido a la globalización de los mercados, las empresas deben idear nuevos modos de reducir tiempos de producción, costes y mejorar la calidad, desarrollar tecnologías dinámicas y ciclos de vida más cortos (Chen y Lin, 2011; Yeh *et al.*, 2010). Lo anterior permitirá a la empresa desarrollar su habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes, creando un mayor valor para sus productos y servicios (Linzone, 2008; Khasmafkan *et al.*, 2013).

El CE contribuye a crear ventaja competitiva y valor para el negocio (Mc Elroy, 2002). Este elemento del CI facilita el flujo de conocimiento en la organización, ocasionando una mejora en la efectividad de la misma, lo cual es motivo de ventaja competitiva (Alama, 2008). Chen *et al.* (2006) indicaron que el CE de las empresas las hará desarrollar competencias innovadoras que les permitan mejorar y desarrollar nuevos productos, a la vez que alcanzan un mayor desempeño y son más competitivas. Selimi y Bontis (2013) igualmente señalaron que el CI y el desempeño económico en las organizaciones se encuentran vinculados. Más recientemente, Matos *et al.* (2017) destacan la capacidad del papel del CE para mejorar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. Siguiendo el planteamiento anterior se formula la sexta hipótesis de trabajo:

**H6: Un CE/O de alto nivel será fuente de competitividad para la organización.**

La realización de acciones socialmente responsables es fuente de competitividad en las organizaciones, a la vez que determinan legitimidad de la organización frente a los demás, al ser aceptada y deseada por los grupos de interés, lo cual es fuente de éxito en el mercado. Ello contribuirá a asegurar la existencia de la empresa en el largo plazo



(Williamson y Lynch-Wood, 2008). De manera continua, las organizaciones pueden dar pasos proactivos para adquirir, conservar o incluso reparar su legitimidad (Díez *et al.*, 2014). En este sentido, la adopción de acciones de naturaleza económica, social o medioambiental pueden ser mecanismos de proactividad adecuados. Eso nos indica que la RSC es un atributo capaz de influir en la proactividad de las organizaciones en este sentido. Lamberti y Lettieri (2011) recomiendan a los directivos el desarrollo de planes que mezclen actividades de RSE y estrategia corporativa, porque ello conduce a la competitividad y al logro de legitimidad. Alcántara *et al.* (2006) y Tornikoski y Newbert (2007) señalan que las organizaciones con mayor legitimidad tienen mayores probabilidades de alcanzar el éxito. Por tanto, hablar de RSC, es hablar de competitividad y de legitimidad. Goergen *et al.* (2016) y Martínez (2013) consideran a la sostenibilidad y la competitividad como criterios de legitimidad, existiendo así un vínculo entre los tres conceptos que mencionamos. En base a lo anterior, se formula la última hipótesis de trabajo:

**H7: La competitividad en una organización es fuente de legitimidad.**

## 4. METODOLOGÍA

### **Modelos de ecuaciones estructurales**

El modelo conceptual planteado se ha testado a partir de un modelo de ecuaciones estructurales (MEE) por considerarlo una herramienta metodológica muy adecuada. Se trata de técnicas multivariantes que combinan aspectos de la regresión múltiple y análisis factorial para estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente (Barroso *et al.*, 2005). En estos modelos se contempla una perspectiva econométrica, orientada a la predicción, así como un enfoque psicométrico, dando cabida a variables latentes o no observadas, inferidas a partir de indicadores (Chin, 1998b). La literatura señala (Fornell, 1982; Chin, 1998a; Barroso *et al.*, 2005; Barroso, 2015) que estos modelos, considerados modelos multivariantes de segunda generación<sup>2</sup>, permiten: a) la incorporación de constructos abstractos no observables directamente; b) la posibilidad de determinar el grado en el que las variables que se pueden medir describen las variables latentes; c) modelizar relaciones entre múltiples variables predictoras y criterios; y d) combinar y confrontar hipótesis emanadas del conocimiento teórico previo con datos recogidos empíricamente. Para el análisis del MEE del presente estudio, se empleará la técnica estadística *Partial Least Squares*, desarrollada con el programa estadístico *Smart PLS-Graph*, versión 3.

### **Población y selección de la muestra**

Se ha definido una población inicial formada por grandes, medianas, pequeñas empresas, así como otro tipo de instituciones y organismos que conocen la RSC y, que en su gran mayoría, la tienen implantada. El trabajo de campo se ha llevado a cabo durante los meses de mayo a junio de 2017, habiendo contactado con un total de 200 empresas. El ámbito de trabajo ha sido nacional. Finalmente, la muestra objeto de análisis se ha conformado por 77 empresas interesadas en ofrecer su visión sobre los temas objeto de estudio, lo que representa un 38,5% de participación respecto a la población definida. A continuación se muestra en la Tabla 1 la ficha técnica de la presente investigación.

---

<sup>2</sup> Para distinguir los MEE de las técnicas de primera generación entre las que destacan los análisis de componentes principales, análisis factorial, análisis discriminante o análisis de regresión múltiple (Chin, 1998b).

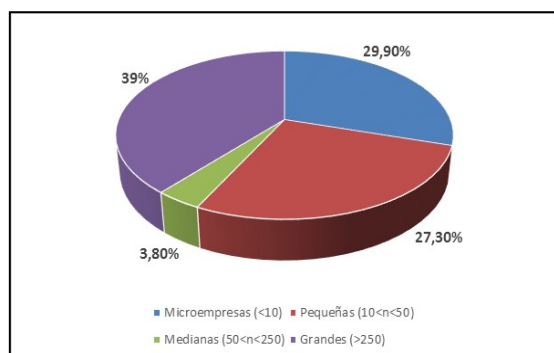
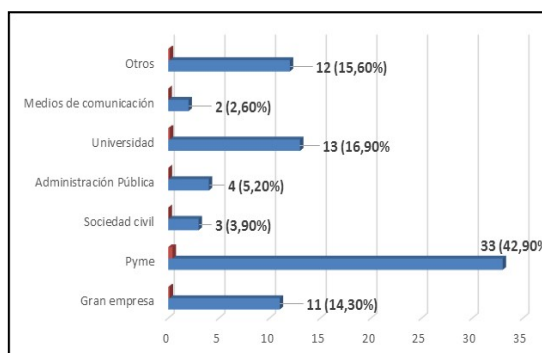
**Tabla 1:** Ficha técnica de la investigación

Universo de medida	200 empresas e instituciones contactadas
Ámbito geográfico	España
Método de recogida de información	Cuestionario estructurado realizado al responsable del área de RSC
Muestra	77 empresas
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Tipo de población	Muestra finita
Índice de participación	38,5%

Fuente: Elaboración propia

En relación con el tamaño de la muestra, consultando las tablas de potencia de Cohen (1988) o la aproximación ofrecida por Green (1991), Roldán y Sánchez-Franco (2012) consideran que suponiendo un tamaño del efecto medio, tal como definió Cohen (1988), y con el objetivo de obtener una potencia de 0,80 y un nivel alfa de 0,05, necesitamos una muestra mínima de 76 casos, con lo que, siguiendo esta regla, disponemos del número mínimo de casos necesarios para poder estimar el modelo propuesto (Barroso, 2015).

En lo relativo a las características de las empresas de la muestra, se resumen en las siguientes Tablas 2 y 3.

**Tabla 2:** Número de empleados en la empresa**Tabla 3:** Sector al que pertenece la empresa

Fuente: Elaboración propia

### ***Instrumento de medida, administración del estudio, recolección de datos y pretest del cuestionario***

La revisión de la literatura ha permitido desarrollar el cuestionario, incluyendo los ítems adecuados para conformar cada uno de los constructos del modelo. En base a ello, se han elaborado unas escalas de medida para cada una de las variables (*RSC, Capital intelectual (Capital humano, Capital relacional y Capital estructural), Competitividad y Legitimidad*), aplicando una *escala tipo Likert* de 1 a 10 para posicionar y discriminar las respuestas de una manera válida, donde el directivo tenía que posicionarse según sus percepciones entre “1: totalmente en desacuerdo” a “10: totalmente de acuerdo” para las cuestiones de RSC y CI, mientras que para las referentes a Competitividad y Legitimidad debía posicionarse entre “1: muy por debajo de la competencia” a “10: muy por encima de la competencia” (Tabla 4).

Tras la elaboración del cuestionario, y con el fin de garantizar que las cuestiones incorporadas se ajustaban al contenido del estudio y se entendían por quien debía responderlas, se llevó a cabo una *prueba piloto pre-test* a un número reducido de personas y empresas conocedoras de los temas objeto de estudio. Una vez recogidas todas las sugerencias recibidas se ha garantizado que las preguntas planteadas se perciben de

manera clara y resultan de redacción sencilla al encuestado, pudiéndose responder de forma natural y espontánea.

El cuestionario se ha confeccionado mediante la aplicación informática Google Formulario, enviando un enlace personalizado a cada uno de los contactos definidos. Tras un primer intento se ha llevado a cabo un nuevo envío, hasta conformar la muestra final que analizamos. Posteriormente la base de datos con los resultados de las encuestas realizadas se procesa con el programa *Smart PLS*.

**Tabla 4:** Indicadores para cada uno de los constructos y subconstructos del modelo

<b>Subconstructos de primer orden</b>		<b>Indicadores</b>
<b>Escala de Responsabilidad Social Corporativa</b> (Basada en Gallardo-Vázquez <i>et al.</i> , 2013)		
<b>Dimensión social</b>		
DS1: Estamos a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social DS2: Valoramos la contribución de las personas discapacitadas al mundo empresarial DS3*: Nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de los empleados DS4*: Pagamos salarios por encima de la media del sector DS5*: El salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen DS6*: Tenemos niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales DS7*: Estamos comprometidos con la creación de empleo y nuevos puestos de trabajo (aceptación de becarios, contratación paro juvenil cualificado, nuevos talentos, etc.) DS8*: Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados DS9*: Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal DS10*: Consideramos las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa DS11*: Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados DS12: Participamos en proyectos sociales destinados a la comunidad DS13: Animamos a los empleados a participar en actividades de voluntariado o en colaboración con ONGs DS14*: Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos		
<b>Dimensión económica</b>		
DE1*: Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a nuestros clientes DE2*: Ofrecemos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios DE3*: El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión DE4*: Nos esforzamos en potenciar relaciones estables, de colaboración y de beneficio mutuo con nuestros proveedores DE5*: Somos conscientes de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, preferimos proveedores responsables) DE6*: Fomentamos las relaciones comerciales con empresas de la región DE7: Disponemos de procedimientos eficaces de gestión de quejas		
<b>Dimensión medioambiental</b>		
DM1*: Utilizamos consumibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental DM2*: Consideramos el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia DM3*: Valoramos positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas DM4*: Participamos en actividades relacionadas con la protección y mejora de nuestro entorno natural DM5*: Somos conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen DM6*: Estamos a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales DM7*: Tenemos una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos DM8*: Valoramos el uso de envases y embalajes reciclables		
<b>Constructos de primer orden</b>	<b>Indicadores</b>	
<b>Escala de Capital Humano</b> (Basada en Alama <i>et al.</i> , 2006)		
CH1*: Nadie conoce mejor su trabajo que nuestros empleados (Carmeli y Tishler, 2004) CH2*: Nuestros empleados poseen la experiencia previa requerida (Hatch y Dyer, 2004) CH3*: Nuestros empleados tienen la formación suficiente para cumplir su trabajo con eficacia (Adaptado de Carmeli y Tishler, 2004) CH4*: Nuestros empleados desarrollan nuevas ideas y conocimiento (Youndt y Snell, 2004) CH5*: Nuestros empleados son expertos en su trabajo y funciones (Youndt <i>et al.</i> , 2004) CH6*: Los problemas son fáciles de resolver porque nuestros empleados tienen la habilidad de comprender la consecuencia de sus acciones (Adaptado de Carmeli y Tishler, 2004)		
<b>Escala de Capital Estructural</b> (Basada en Alama <i>et al.</i> , 2006)		

<p><b>CE1*</b>: Todos tenemos un conjunto de valores, creencias y símbolos (Carmeli y Tishler, 2004)  <b>CE2*</b>: La organización conoce el entorno externo y responde del modo apropiado (Carmeli y Tishler, 2004)  <b>CE3*</b>: Los objetivos organizacionales son claros y acordes a todos sus miembros (Carmeli y Tishler, 2004)  <b>CE4*</b>: Los empleados tienen un alto sentido de responsabilidad con la empresa (Carmeli y Tishler, 2004)  <b>CE5</b>: Nuestra organización posee la capacidad para el desarrollo de talentos jóvenes (King <i>et al.</i>, 2001)  <b>CE6*</b>: Nuestra organización posee conocimiento y habilidad para vincular objetivos operacionales y metas con planes de compensación (King <i>et al.</i>, 2001)  <b>CE7*</b>: Tenemos procedimientos que ayudan a ejecutar acciones rutinarias (Adaptado de Tippins y Sohi, 2003)  <b>CE8</b>: Tenemos procedimientos estándar para atender quejas de los clientes (Tippins y Sohi, 2003)  <b>CE9*</b>: Empleados y directivos hacen verdaderos esfuerzos por resolver problemas comunes (Carmeli, 2004)  <b>CE10*</b>: Los empleados consideran que sus condiciones de trabajo son buenas (Carmeli, 2004)  <b>CE11*</b>: Hay confianza entre directivos y empleados (Carmeli, 2004)  <b>CE12</b>: Nuestra organización usa patentes y licencias como una manera de conservar conocimiento (Youndt y Snell, 2004)</p>
<p><b>Escala de Capital Relacional</b> (Basada en Alama <i>et al.</i>, 2006)</p>
<p><b>CR1*</b>: Nuestros empleados se vinculan con clientes, proveedores, aliados, etc., para desarrollar soluciones (Youndt <i>et al.</i>, 2004)  <b>CR2*</b>: Nuestros empleados interactúan e intercambian ideas con gente de otras áreas de la empresa (Youndt <i>et al.</i>, 2004)  <b>CR3*</b>: En nuestra empresa las diferentes áreas pueden relacionarse sin temor a comportamientos oportunistas (Adaptado de Tsai y Ghosal, 1998)  <b>CR4</b>: Nuestra empresa gasta anualmente más en publicidad que nuestro competidor de mayor tamaño (Adaptado de De Carolis, 2003)  <b>CR5*</b>: Nuestra empresa posee la habilidad para detectar las necesidades de los clientes (Adaptado de Chen <i>et al.</i>, 2004)  <b>CR6</b>: Nuestra empresa posee una cartera amplia de clientes fidelizados (Adaptado de Joia, 2004)  <b>CR7</b>: Por lo general, las relaciones de nuestra empresa con los clientes son de largo plazo (Adaptado de Gallego y Rodríguez, 2005)  <b>CR8*</b>: En nuestra empresa, el índice anual de quejas de los clientes es bastante bajo (Adaptado de Chen <i>et al.</i>, 2004)  <b>CR9</b>: En nuestra empresa, el índice de rotación de clientes es bastante bajo (Adaptado de Chen <i>et al.</i>, 2004)  <b>CR10*</b>: Por lo general, las relaciones de nuestra empresa con los proveedores y otros agentes vinculados al negocio son de larga duración (Adaptado de Gallego y Rodríguez, 2005; Warn, 2005)  <b>CR11*</b>: La calidad gerencial de nuestra empresa tiene una reputación favorable (Carmeli y Tishler, 2004)  <b>CR12*</b>: Nuestra empresa tiene mejor reputación que sus competidores claves debido a su alto nivel de innovación (Carmeli, 2004)  <b>CR13*</b>: Nuestra empresa tiene mejor reputación que sus competidores claves debido a su alto nivel de gestión de la calidad (Carmeli, 2004)  <b>CR14</b>: Nuestra organización tiene una trayectoria lo suficientemente importante para competir en un mercado global (Adaptado de King <i>et al.</i>, 2001)</p>
<p><b>Escala de competitividad</b> (Basada en Gallardo-Vázquez <i>et al.</i>, 2013)</p>
<p><b>G1*</b>: Calidad en la gestión de nuestros recursos humanos  <b>G2*</b>: Nuestros niveles de formación y capacitación del personal  <b>G3*</b>: Las capacidades directivas de nuestros gestores  <b>G4*</b>: Nuestras capacidades en el campo del marketing  <b>G5*</b>: Los niveles de calidad de nuestros productos y servicios  <b>G6*</b>: Los niveles de calidad organizativa y de gestión administrativa  <b>G7*</b>: Nuestros recursos tecnológicos y sistemas de información  <b>G8*</b>: La transparencia de nuestra gestión financiera  <b>G9*</b>: El nivel de cohesión de nuestros valores y nuestra cultura corporativa  <b>G10*</b>: Nuestro nivel de conocimiento del mercado, know-how y experiencia acumulada</p>
<p><b>Escala de legitimidad de la organización</b> (Basada en Lizcano-Álvarez y Gallardo-Vázquez, 2017)</p>
<p><b>H1*</b>: Nuestra empresa ha obtenido rendimientos crecientes desde que realiza RSC  <b>H2*</b>: Hemos observado un aumento en la productividad  <b>H3*</b>: Podemos decir que la empresa tiene éxito competitivo  <b>H4*</b>: Hemos observado un aumento de la rentabilidad de la inversión  <b>H5*</b>: Constatamos una reducción de costes desde la implementación de la RSC  <b>H6*</b>: Ha mejorado la relación con los consumidores  <b>H7*</b>: La empresa ha sido capaz de atraer nuevas inversiones  <b>H8*</b>: La empresa muestra capacidad para atraer nuevo talento  <b>H9*</b>: Existe cultura de conciencia social en la empresa  <b>H10*</b>: Observamos un alto grado de implicación y orgullo de pertenencia a la empresa  <b>H11*</b>: Observamos una comunicación y credibilidad de la empresa reforzada tras las acciones de RSC  <b>H12*</b>: Existe un mayor compromiso con la empresa  <b>H13*</b>: Nuestra reputación se ha consolidado con las acciones de RSC  <b>H14*</b>: Observamos fidelidad hacia la marca  <b>H15*</b>: Nuestra imagen es muy positiva  <b>H16*</b>: Poseemos reconocimiento en el sector y en el mercado en que operamos</p>

(Nota: los indicadores que aparecen con asterisco y en negrita son los que se han validado en el modelo para cada escala)

Fuente: Elaboración propia en base a los distintos autores

## 5. RESULTADOS

### *Evaluación del modelo de medida*

La **fiabilidad individual de cada indicador o ítem** es evaluada examinando las cargas de cada ítem ( $\lambda$ ), *loadings* o correlaciones de cada indicador con su variable. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979). El criterio más estricto que se sigue para aceptar un indicador como parte de un constructo es que posea una carga mayor a 0,707 ( $\lambda > 0,707$ ) (Carmines y Zeller, 1979). Sin embargo, son aceptables cargas de 0,5 o 0,6 en las etapas iniciales de desarrollo de escalas de medida, como ocurre en este estudio que combina las perspectivas de la RSC y el CI. Por este motivo, hemos aceptado cargas superiores a 0,658, tal como se muestra en las Tablas 5 y 6, observando que de los **87 ítems iniciales** hemos conservado un total de **74 indicadores**.

**Tabla 5:** Fiabilidad individual de los ítems para el constructo de segundo orden Responsabilidad Social Corporativa

Subconstructo de segundo orden	Dimensión social de la RSC		Dimensión económica de la RSC		Dimensión medioambiental de la RSC	
	Indicador	Cargas ( $\lambda$ )	Indicador	Cargas ( $\lambda$ )	Indicador	Cargas ( $\lambda$ )
	<b>DS3</b>	0,772	<b>DE1</b>	0,850	<b>DM1</b>	0,758
	<b>DS4</b>	0,745	<b>DE2</b>	0,842	<b>DM2</b>	0,828
	<b>DS5</b>	0,787	<b>DE3</b>	0,703	<b>DM3</b>	0,755
	<b>DS6</b>	0,729	<b>DE4</b>	0,889	<b>DM4</b>	0,790
	<b>DS7</b>	0,736	<b>DE5</b>	0,876	<b>DM5</b>	0,837
	<b>DS8</b>	0,798	<b>DE6</b>	0,697	<b>DM6</b>	0,879
	<b>DS9</b>	0,748			<b>DM7</b>	0,869
	<b>DS10</b>	0,848			<b>DM8</b>	0,871
	<b>DS11</b>	0,828				
	<b>DS14</b>	0,837				

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6:** Fiabilidad individual de los ítems para los constructos de primer orden

Constructos de primer orden	Capital humano		Capital relacional		Capital estructural		Competitividad		Legitimidad	
	Indicador	Cargas ( $\lambda$ )	Indicador	Cargas ( $\lambda$ )	Indicador	Cargas ( $\lambda$ )	Indicador	Cargas ( $\lambda$ )	Indicador	Cargas ( $\lambda$ )
	<b>CH1</b>	0,700	<b>CR1</b>	0,699	<b>CE1</b>	0,707	<b>G1</b>	0,826	<b>H1</b>	0,873
	<b>CH2</b>	0,767	<b>CR2</b>	0,758	<b>CE2</b>	0,800	<b>G2</b>	0,802	<b>H2</b>	0,870
	<b>CH3</b>	0,888	<b>CR3</b>	0,777	<b>CE3</b>	0,918	<b>G3</b>	0,786	<b>H3</b>	0,846
	<b>CH4</b>	0,788	<b>CR5</b>	0,779	<b>CE4</b>	0,885	<b>G4</b>	0,786	<b>H4</b>	0,833
	<b>CH5</b>	0,898	<b>CR8</b>	0,658	<b>CE6</b>	0,681	<b>G5</b>	0,835	<b>H5</b>	0,836
	<b>CH6</b>	0,798	<b>CR10</b>	0,821	<b>CE7</b>	0,763	<b>G6</b>	0,878	<b>H6</b>	0,870
			<b>CR11</b>	0,827	<b>CE9</b>	0,906	<b>G7</b>	0,678	<b>H7</b>	0,724
			<b>CR12</b>	0,752	<b>CE10</b>	0,883	<b>G8</b>	0,686	<b>H8</b>	0,864
			<b>CR13</b>	0,761	<b>CE11</b>	0,835	<b>G9</b>	0,782	<b>H9</b>	0,758
							<b>G10</b>	0,728	<b>H10</b>	0,781
									<b>H11</b>	0,896
									<b>H12</b>	0,893
									<b>H13</b>	0,890
									<b>H14</b>	0,875
									<b>H15</b>	0,817
									<b>H16</b>	0,779

Fuente: Elaboración propia

En relación con la **fiabilidad de los constructos**, este análisis manifiesta la consistencia interna de todos los ítems seleccionados al medir el concepto (Barroso *et al.*, 2005), es decir, la comprobación de que los indicadores finalmente seleccionados para las distintas escalas miden realmente las variables de la RSC, el CH, CR, CE, competitividad y legitimidad. Para realizar esta evaluación, además del tradicional **Alfa de Cronbach**, se cuenta con la **fiabilidad compuesta del constructo** (*composite reliability*)<sup>3</sup>.

Para interpretar los valores de fiabilidad compuesta de los constructos se recurre a las recomendaciones de Nunally (1978) y Nunnally y Bernstein (1994). Según estos autores, valores por encima de 0,7 para el indicador de fiabilidad compuesta de un constructo son considerados como suficientes cuando la investigación aún es incipiente, aunque para investigación más avanzada exigen un valor igual o mayor de 0,8. Tal y como se puede observar en la Tabla 7, todos los constructos del modelo presentan valores superiores a 0,8 confirmándose la consistencia interna de tales constructos.

**Tabla 7:** Fiabilidad compuesta de los constructos

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad Compuesta
RSC: Dimensión social	0,930	0,941
RSC: Dimensión económica	0,896	0,921
RSC: Dimensión medioambiental	0,932	0,944
Capital Humano	0,893	0,919
Capital Relacional	0,908	0,925
Capital Estructural	0,939	0,950
Competitividad	0,928	0,940
Legitimidad	0,972	0,974

Fuente: Elaboración propia

La **validez convergente de los constructos** significa que “un conjunto de indicadores representan el mismo concepto subyacente, lo cual puede ser demostrado a través de su unidimensionalidad” (Henseler *et al.*, 2009:299). Para evaluar la validez convergente de un constructo se utiliza como instrumento la varianza extraída media (AVE – *Average Variance Extracted*) desarrollada por Fornell y Larcker (1981) y Hair *et al.* (2011). Este indicador proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. El valor que presente el indicador AVE de un constructo está informando del porcentaje de varianza de ese constructo que está siendo explicada por sus indicadores. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media (AVE) sea superior a 0,50, lo cual significa que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (Barroso *et al.*, 2005). En la Tabla 8, se recogen los valores de AVE para cada uno de los constructos del modelo, observándose que se cumplen las condiciones del mínimo recomendado, por lo que damos como satisfactoria la validez convergente de los constructos del modelo.

<sup>3</sup> La fiabilidad compuesta puede ser considerada similar al alfa de Cronbach como medida de consistencia interna. Sin embargo, Fornell y Lacker (1981) defienden la superioridad de este indicador afirmando que es una medida más general que el alfa de Cronbach. Para hacer esta afirmación se basan en el hecho de que el alfa de Cronbach presupone a priori que cada indicador de un constructo tiene la misma contribución que los demás, lo que se traduce en que las cargas sean la unidad (Barclay, Higgins y Thomson, 1995), mientras que el indicador de la fiabilidad compuesta utiliza las cargas de los ítems tal y como son en el modelo causal.

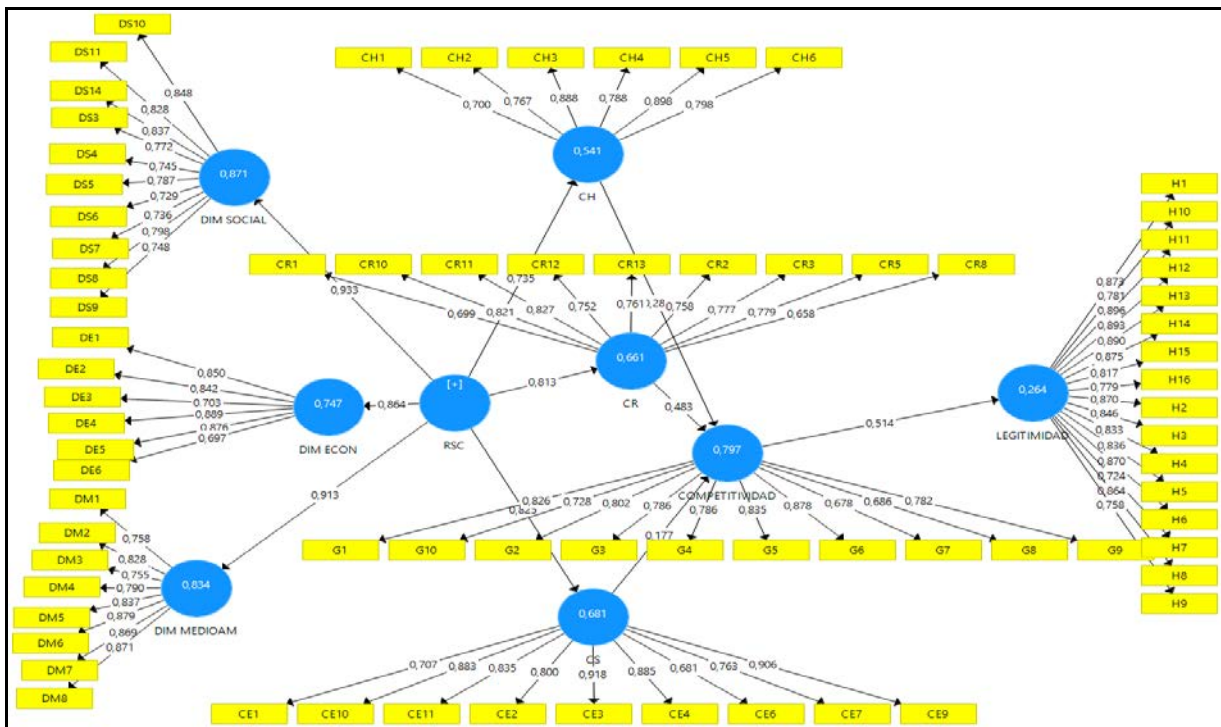
**Tabla 8:** Validez convergente de los constructos

Constructos	Indicador AVE (Varianza Extraída Media)
RSC: Dimensión social	0,615
RSC: Dimensión económica	0,662
RSC: Dimensión medioambiental	0,680
Capital Humano	0,655
Capital Relacional	0,579
Capital Estructural	0,679
Competitividad	0,610
Legitimidad	0,704

Fuente: Elaboración propia

A continuación reflejamos el nomograma del modelo (Figura 2):

**Figura 2:** Nomograma explicativo



Fuente: Elaboración propia

### Evaluación del modelo estructural

Una vez aceptado el modelo de medida como satisfactorio (válido y fiable con relación a las medidas de los constructos), se lleva a cabo una evaluación del modelo estructural con la finalidad de verificar si este modelo contemplaba las relaciones entre las variables latentes que apuntaba la teoría y que se han planteado como hipótesis (Wright *et al.*, 2012). El modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas

variables del modelo. Consecuentemente se busca comprobar el poder predictivo del modelo. Para llevar a cabo esta valoración se analiza: a) la varianza explicada de las variables endógenas o constructos dependientes ( $R^2$ ); b) la significación estadística de los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ); c) sus respectivos niveles de significación así como el test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ); y d) la bondad de ajuste del modelo.

Para analizar el poder predictivo del modelo estructural se procede a calcular los  $R^2$  para cada constructo dependiente<sup>4</sup> (Chin, 2010), índice que nos indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. El criterio sobre qué nivel de  $R^2$  es adecuado depende de los autores consultados. Así, por ejemplo, Falk y Miller (1992) consideran como valores apropiados de la varianza explicada aquellos que son iguales o mayores que 0,1. Así, para cada camino *path* o relación entre constructos, tal y como se muestra en la Tabla 9, para cada relación entre variables, los valores deseables de  $R^2$  deben ser como mínimo iguales o mayores que 0,1, condición que se cumple y permite afirmar que el modelo propuesto y analizado presenta un adecuado poder predictivo. Por su parte, Chin (1998a), un poco más estricto, considera que valores de  $R^2$  de 0,67, 0,33 y 0,19 para los constructos dependientes del modelo estructural pueden ser descritos como sustanciales, moderados y débiles, respectivamente (Barroso, 2015). En este sentido, los valores de  $R^2$  nos conducen a la siguiente interpretación: el valor de  $R^2$  resulta sustancial para las *tres dimensiones de la RSC, social, económica y medioambiental*, así como para el *capital estructural* y la *competitividad*, es decir, valores superiores al 67% de la varianza de estos constructos es explicada por estas variables. Seguidamente, un nivel moderado de explicación presentan el *capital humano y relacional*, con un 54,1% y 66,1% de su varianza explicada. Finalmente, un nivel débil de explicación presenta la *legitimidad*, con un 26,4% de su varianza explicada. En la Tabla 9, se muestran los valores de los  $R^2$  calculados para los constructos dependientes incluidos en el modelo estructural:

**Tabla 9:** Poder predictivo del modelo

Constructos	$R^2$
	(Varianza Explicada)
RSC: Dimensión social	0,871
RSC: Dimensión económica	0,747
RSC: Dimensión medioambiental	0,834
Capital Humano	0,541
Capital Relacional	0,661
Capital Estructural	0,681
Competitividad	0,797
Legitimidad	0,264

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se refiere a la contribución de las variables predictoras sobre la varianza explicada de las variables endógenas, nos centramos en el análisis de los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados obtenidos, los cuales deben ser interpretados como indicadores de la fuerza relativa de las relaciones estadísticas. A este respecto, Chin (1998a) propone que los coeficientes *path* estandarizados deberían presentar valores que superen 0,2 e idealmente mayores que 0,3. Pero Falk y Miller (1992) son menos exigentes y proponen como regla empírica para poder aceptar que una variable tiene efecto predictor sobre otra que ésta debería explicar al menos el 1,5% de la varianza de la endógena. En

<sup>4</sup>  $R^2$  es la varianza explicada de las variables dependientes.



este modelo, la contribución exacta de los constructos predictivos sobre la varianza explicada  $R^2$  de cada uno de los constructos endógenos del modelo, viene dada por el valor absoluto de multiplicar el coeficiente *path* (entre dos constructos) por el valor de la correlación existente entre dichos constructos (Falk y Miller, 1992; Barroso, 2015) (Tabla 10).

**Tabla 10:** Contribución de los constructos predictivos sobre la varianza explicada

Hipótesis	Coefficientes Path ( $\beta$ )	Correlación	Varianza explicada (%)
<b>H1:</b> El ejercicio de la RSC influirá el Capital Humano en las organizaciones	0,735	0,735	54,02%
<b>H2:</b> El ejercicio de la RSC influirá el Capital Relacional en las organizaciones	0,813	0,802	65,20%
<b>H3:</b> El ejercicio de la RSC influirá el Capital Estructural/Organizacional en las organizaciones	0,825	0,825	68,06%
<b>H4:</b> Un CH de alto nivel será fuente de competitividad para la organización	0,283	0,815	23,06%
<b>H5:</b> Un CR de alto nivel será fuente de competitividad para la organización	0,483	0,866	41,83%
<b>H6:</b> Un CE de alto nivel será fuente de competitividad para la organización	0,177	0,838	14,83%
<b>H7:</b> La competitividad en una organización es fuente de legitimidad	0,514	0,514	26,42%

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se evalúa la **relevancia de la predicción de los constructos dependientes**, para lo cual PLS utiliza como criterio el Test  $Q^2$  de Stone-Geisser que se calcula a partir de las redundancias que resultan del producto de las comunalidades ( $\lambda^2$ ) con el indicador AVE obtenidas de forma cruzada. El Test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) postula que el modelo debe ser capaz de predecir adecuadamente los indicadores de cada constructo latente endógeno que posean un modelo de medida de factor modo A (Hair *et al.*, 2011). Atendiendo a Hair *et al.* (2011), el valor de  $Q^2$  se obtiene a través del procedimiento de **blindfolding**. Los resultados de este test deben interpretarse del siguiendo modo (Chin, 2010; Hair *et al.*, 2011): Si  $Q^2 > 0$ , el modelo tiene capaz predictiva; y si  $Q^2 < 0$ , el modelo no tiene capacidad predictiva. Los resultados de este análisis son presentados en la Tabla 11. De acuerdo con Chin (1998a) en este trabajo se puede afirmar que sí hay relevancia de predicción de los constructos porque se han obtenido valores de  $Q^2$  positivos.

**Tabla 11:** Índice de  $Q^2$  de Stone-Geisser

Constructos	$Q^2$ (1-SSE/SSO)
RSC: Dimensión social	0,496
RSC: Dimensión económica	0,457
RSC: Dimensión medioambiental	0,457
Capital Humano	0,326
Capital Relacional	0,356
Capital Estructural	0,427

Competitividad	0,448
Legitimidad	0,170

Fuente: Elaboración propia

A continuación se lleva a cabo el estudio de la **significación estadística de los paths ( $\beta$ ) y contraste de hipótesis**, lo cual permite comprobar si existe apoyo empírico para soportar el conjunto de hipótesis formuladas en el trabajo, de modo que si los  $\beta$  resultan ser significativos, las hipótesis de investigación podrán ser soportadas. Para llevar a cabo este análisis, se aplica una técnica no paramétrica de remuestreo, el llamado procedimiento **bootstrapping**, que ofrece tanto el error estándar como los valores del estadístico *t de Student* de los parámetros. Para realizar dicho análisis debemos generar una prueba Bootstrap de 5.000 submuestras, y emplear una distribución *t de Student* de una cola con (n-1) grados de libertad, siendo n el número de submuestras (Hair *et al.*, 2011). Se ha realizado la prueba con los datos de la muestra y los resultados son satisfactorios, si bien hubiera sido interesante alcanzar el cumplimiento de todas las hipótesis planteadas en el trabajo. La Tabla 12 muestra los resultados obtenidos, revelándose que seis de los caminos estructurales planteados en el modelo presentan distintos y satisfactorios niveles de significación, si bien uno de ellos no se puede considerar significativos al no demostrarse su relación directa. Este hecho determina que no quedan soportadas todas las hipótesis planteadas en el modelo. En definitiva puede concluirse que pese a no relacionarse el CE de manera directa con la competitividad, puede deducirse que dicha relación se da a través del CH y del CR.

**Tabla 12:** Contraste de hipótesis

Hipótesis	Coefficientes Path ( $\beta$ )	Estadístico t (Bootstrap)	Validación de la relación
H1: RSC → CH	0,735***	12,935	Validada
H2: RSC → CR	0,813***	19,240	Validada
H3: RSC → CE	0,825***	21,477	Validada
H4: CH → Competitividad	0,283*	2,240	Validada
H5: CR → Competitividad	0,483***	3,558	Validada
H6: CE → Competitividad	0,177	1,416	No validada
H7: Competitividad → Legitimidad	0,514***	4,200	Validada

\*p <0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001 (basado en una distribución *t* (4999) de Student de una cola)  
 $t_{(0,05, 4999)} = 1,645$ ;  $t_{(0,01, 4999)} = 2,327$ ;  $t_{(0,001, 4999)} = 3,092$

Fuente: Elaboración propia

## 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo ha logrado definir un conjunto de indicadores capaces de vincular las estrategias de RSC y CI en las organizaciones. Aún cuando cada una de las escalas de medida ya habían sido utilizadas en trabajos previos por sus respectivos autores, la conjunción de todas en esta perspectiva planteada ha permitido validar un conjunto de indicadores específicos. Esto abre una puerta interesante para las organizaciones que vengán implementando la estrategia de RSC, a la vez que están valorando sus activos intangibles, con la visión de obtener un cierto grado de competitividad y legitimidad en el mercado.

Más concretamente, de 87 indicadores se han validado 74. La dimensión social de la RSC consigue validar los indicadores DS3, DS4, DS5, DS6, DS7, DS8, DS9, DS10, DS11 y DS14, 10 indicadores de un montante inicial de 14; la dimensión económica valida los indicadores DE1, DE2, DE3, DE4, DE5 y DE6, 6 indicadores de un grupo inicial de 7; la dimensión medioambiental valida los indicadores DM1, DM2, DM3, DM4, DM5, DM6, DM7 y DM8, todos los indicadores que formaban la escala inicial de medida. En relación con esta escala de RSC, se puede afirmar que el modelo presentado tiene capacidad para aceptar y validar un conjunto muy amplio de indicadores, lo cual determina la robustez de la escala. En relación con la escala de medida del Capital Humano, se consigue validar los indicadores CH1, CH2, CH3, CH4, CH5 y CH6, todos los que inicialmente formaban la escala; la escala del Capital Estructural consigue validar CE1, CE2, CE3, CE4, CE6, CE7, CE9, CE10 y CE11, un total de 9 indicadores respecto de 12 iniciales; la escala de Capital Relacional consigue validar los indicadores CR1, CR2, CR3, CR5, CR8, CR10, CR11, CR12 y CR13, 9 indicadores respecto de un número inicial de 14. También podemos afirmar, en relación con esta escala de CI, que el modelo presentado tiene capacidad para aceptar y validar un conjunto muy amplio de indicadores, determinando igualmente una escala muy robusta. Los mismos comentarios podemos hacerlos extensivos a las escalas de competitividad y legitimidad de la organización al observar que todos los indicadores de cada una de ellas (10 para competitividad y 16 para legitimidad) son validados.

En relación con las relaciones definidas, es importante observar cómo la RSC es determinante de un incremento o mejora en el CH, CR y CE. Ello nos lleva a afirmar que las empresas que están acometiendo acciones de RSC se encuentran en las mejores condiciones de lograr un CI de alto nivel, con un CH altamente motivado y satisfecho, con un CR generado a base de fomentar importantes relaciones externas y con un CE bien cimentando. Por otro lado, también es importante observar cómo trabajar el CH y el CR son fuente de competitividad, lo que determina una manera en la que las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos para destacar adquiriendo una ventaja competitiva de naturaleza humana o relacional. Resulta curioso el hecho de que trabajar el CE no es fuente de competitividad, es decir, las empresas aun cuando trabajan sobre el CE no van a generar una ventaja competitiva que determine su superioridad frente a las demás. Finalmente, es satisfactorio poder afirmar que la competitividad es fuente de legitimidad, ello nos lleva a pensar que aquella empresa que, bien por la vía del CH bien por la del CR puedan adquirir una ventaja competitiva, conseguirán legitimarse frente a su competencia.

Por lo que se refiere a las limitaciones del trabajo, el carácter pionero del mismo exigiría mayor investigación. Al mismo tiempo, el hecho de poder trabajar con una muestra mayor, tanto a nivel nacional como internacional, permitiría obtener mejores conclusiones y poder extrapolar los resultados obtenidos.

Vinculando con lo anterior y en relación con las líneas futuras de investigación, la amplia escala anterior permitiría abordar otros trabajos orientados, tanto en la RSC como en el CI y en su vinculación, adoptando perspectivas más concretas e incorporando otras variables con las que relacionar a los constructos principales. Al mismo tiempo, sería objetivo de los autores ampliar la muestra, a ámbito nacional e internacional, con el fin de poder lograr la validación de todas las hipótesis, al considerarlas de interés para las organizaciones.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

Agarwala, T. (2003) Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.

- Alama Salazar, E. M. (2008) *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid: Departamento de Organización de Empresas.
- Alama-Salazar, E., Martín-de Castro, G. y López-Sáez, P. (2006) Capital Intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 37, 1-16.
- Alcántara, L., Mitsuhashi, H. y Hoshino, Y. (2006) "Legitimacy in international joint ventures: It is still neededS", *Journal of International Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 389-407.
- Andreeva, Ta. y Garanina, T. (2016) Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 397-412.
- Armstrong, M. (2006) *Handbook of Human Resource Management Practice* (10 edition). Kogan Page, London.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004) *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento nº 1 de la Comisión de RSC de AECA.
- Ballow, J., Burgman, R., Roos, G. y Molnar, M. (2004) *A new paradigm for managing shareholder value*. Accenture, Institute for high performance business.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995) The Partial Least Square (PLS) Approach to Causal Modelling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 22(2), 285-309.
- Barnett, M. (2007) Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Reviews*, 32 (3): 794-816.
- Barney, J.B. (1995) Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- Barroso Méndez, M. (2015) *Procesos de asociación entre empresas y ONGD. Un modelo de éxito desde la perspectiva del marketing de relaciones*. Extremadura: Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.
- Barroso, C., Cepeda, G. y Roldán, J. L. (2005) Investigar en Economía de la empresa: Partial Least Squares o Modelos basados en la Covarianza. *XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (Junio)*. Vitoria (España).
- Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2004) "Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiative". *California Management Review*, 47 (1): 9-25.
- Bontis, N. (1996) There is a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly* verano, 41-47.
- Bontis, N. y Fitzenz, J. (2002) Intellectual capotal ROI: A current map to human capital antecedents and consequences. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Borisova, G. y Brown, J. R. (2013) R&D sensitivity to asset sale proceeds: New evidence on financing constraints and intangible investment. *Journal of Banking and Finance*, 37(1): 159-173.
- Boulouta, I. y Pitelis, C. N. (2014) Who needs CCSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 119 No. 3, pp. 349-364.
- Branco, M. y Rodrigues, L.L. (2006) Corporate Social Responsibility and Resource Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69 (2): 111-132.
- Brooking, A. (1997) *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Cabrita, M. y Landeiro Vaz, J. (2005) Intellectual capital and value creation: Evidence from the Portuguese baking industry. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(1), 11-20.
- Cabrita, M.R. y Bontis, N. (2008) Intellectual Capital and Business Performance in the Portuguese Banking Industry. *International Journal of Technology Management*, 43, 212-237.

- Calabrese, A., Costa, R., Menichini, T., Rosati, F. y Sanfelice, G. (2013) Turning corporate social responsibility-driven opportunities into competitive advantages: A two-dimensional model. *Knowledge and Process Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 50–58.
- Cañibano Calvo, L., García Ayuso Covarsi, M. y Sánchez Muñoz, M. P. (1999) La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: Revisión de la literature. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 28(100): 17-88.
- Cañibano, L., García-Ayuso, M., Sánchez, P. y Chaminade, C. (2002) *Guidelines for managing and reporting on intangibles. Intellectual Capital Report*. Madrid: Fundación Airtel Móvil.
- Carmeli, A. (2004) The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. *Corporate Reputation Review*, 6, 314-331.
- Carmeli, A. y Tishler, A. (2004) The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.
- Carmines, E. G. y Zeller, R. A. (1979) *Reliability and validity assessment. Sage on Quantitative Applications in the Social Sciences*. Beverly Hills: University Paper.
- Chen, C. H. y Lin M. J. (2011) An assessment of post-M&A integration influences On new product development performance: An empirical analysis from China, Taiwan, and HK. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 807-831.
- Chen, J., Zhu, Z. y Yuan, H. (2004) Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 195-212.
- Chen, Y.S., Lin, M.J.J. y Chang, C.H. (2006) The influence of intellectual capital on new product development performance – the manufacturing companies of Taiwan as an example. *Total Quality Management*, 17(10), 1323-1339.
- Chin, W. W. (1998a) The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research* (págs. 295-336). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Chin, W. W. (1998b) Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), VII-XVI.
- Chin, W. W. (2010) How to write up and report PLS analyses. En V. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang, *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (págs. 655-690). Berlin: Springer- Verlag.
- Coff, R.W. (1997) Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22, 374-402.
- Cogan, M.L., Duran, D.C. y Draghici, A. (2014) The impact of Relational Capital on competitiveness of the organization. *Network Intelligence Studies*, II(2), 233-240.
- Cohen, J. (1998) *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Vol. Secon edition). Hillsdale: Erlbaum.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CEE) (2001) *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento COM (2001) 366 Final. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CEE) (2011) *Estrategia Renovada de la Unión Europea 2011-2014 para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu> (acceso 2/5/2015).
- Conner, K.R. y Prahalad, C.K. (1996) A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organizational Science*, 7(5), 477-501.
- De Carolis, D. (2003) Competencies and inimitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29, 27-50.
- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J.E. y Cruz-González, J. (2011) Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 207-221.

- Dhanaraj, C., Lyles, M.A., Steensma, H.K. y Tihanyi, L. (2004) Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428-442.
- Díez Martín, F., Blanco González, A., Cruz Suárez, A. y Prado Román, C. (2014) Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial sobre la Legitimidad de las Empresas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVII, pp. 325-348. Disponible en: [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_es](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_es). Acceso 3 Febrero 2017.
- Díez Martín, F., Blanco González, A., Cruz Suárez, A. y Prado Román, C. (2014) Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial sobre la Legitimidad de las Empresas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVII, pp. 325-348. Disponible en: [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_es](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_es). Acceso 3 Febrero 2017.
- Dyer, J.H. y Hatch, N.W. (2006) Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27, 701-719.
- Dyer, J.H. y Singh, H. (1998) The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Edvinsson, L. (1997) Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30, 366-373.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999) *El capital intelectual*. Gestión 2000, Barcelona.
- Esper, T.L., Fugate, B.S. y Sramek, B.D. (2007) Logistic learning capability: studying the competitive advantage gained through logistic learning. *Journal of business logistics*, 28(2), 58-81.
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992) *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron.
- Fornell, C. (1982) *A second generation of multivariate analysis: an overview* (Vol. 1). New York: Praeger Publisher.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foss, K. y Foss, N.J. (2005) Resources and transaction costs: How property right economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 26(6), 541-553.
- Foss, N.J. (2011) Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37, 1413-1428.
- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M.I. y Corchuelo-Martínez-Azúa, M.B. (2013) Validación de un instrument de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 16(1), 11-23.
- Gallego, I. y Rodríguez, L. (2005) Situation of intangibles assests in Spanish firms: An empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 6, 105-126.
- Garavan, T.N., Morkey, M., Gunnigle, P. y Collins, E. (2001) Human Capital accumulation: The role of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 48-68.
- García Muiña, F. y Martín de Castro, G. (2002) Análisis del capital intelectual de las organizaciones desde la teoría de recursos y capacidades y la teoría del conocimiento. Concepto y componentes. *Madrid+d revista*, 8, 1-13.
- Goergen, M., Chahine, S., Wood, G. y Brewster, C. (2016) Public Listing, Context and CSR: The Effects of Legal Origin. *Journal of Comparative International Management*, 19(1), pp. 47-73.
- Grant, R.M. y Baden-Fuller, C. (2004) A knowledge accesing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Green, S. B. (1991) How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hatch, N. y Dyer, J. (2004) Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25, 1155-1178.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. (2009) The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Hillman, A. y Keim, G.D. (2001) Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?. *Strategic Management Journal*, 22 (2): 125-139.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R.M. y Sánchez-Medina, A. (2011) The impact of Relational Capital on the success of new business start-ups. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617-638.
- Hsu, I.C., Lin, C.Y.Y., Lawler, J.J. y Wu, S.H. (2007) Toward a model of organizational human capital development: Preliminary evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 13(2), 251-275.
- Iles, P.A., Mabey, C. y Robertson, I.T. (1990) HRM practices and employee commitment: Possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management*, 1, 147-157.
- Inkpen, A.C. y Pien, W. (2006) An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore suzhou industrial park. *Journal of Management Studies*, 43(4), 779-811.
- Joia, A. (2004) Are frequent customer always a company's intangible asset?: Some findings drawn from an exploratory case study. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 586-601.
- Jordao, D., Vinicius, R. y Novas, J.C. (2017) Knowledge management and intellectual capital in networks of small-and medium-sized enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 667-692.
- Joshi, A.W. y Stump, R.L. (1999) The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: An empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty, and trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 291-305.
- Kalchenko, O.A. (2016) *The role of human capital in aspects of innovations for sustainable socio-economic development*. International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies. Wroclaw (Poland).
- Khasmafkan Nezam, M.H., Ataffar, A., Isfhani, A.N. y Shahin, A. (2013) The impact of structural capital on new product development performance effectiveness – The mediating role of new product vision and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(4), 281-301.
- King, A.W., Fowler, S. y Zeithaml, C. (2001) Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- Kotabe, M., Martin, X. y Domoto, H. (2003) Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. And Japanese automotive industries. *Strategic Management Journal*, 24(4), 293-316.
- Lamberti, L. y Lettieri, E. (2011) Gaining legitimacy in converging industries: Evidence from the emerging market of functional food. *European Management Journal*, Vol. 29, No. 6, pp. 462-475.
- Legge, K. (1995) *HRM: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Lev, B. (2003) *Intangibles: Medición, gestión e información*. Barcelona: Deusto.
- Li, S.T., Tsa, M.H. y Lin, C. (2010) Building a taxonomy of a firm's knowledge assets: A perspective of durability and profitability. *Journal of Information Science*, 36 (1): 36-56.
- Lin, C.S. y Huang, C.P. (2011) Measuring competitive advantage with an asset-light valuation model. *African Journal of Business Management*, 5(1): 5100-5108.

- Lin, Ch., Wang, C., Wang, Ch.Y. (2017) The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(1), 81-92.
- Linzalone, R. (2008) Leveraging knowledge assets to improve new product development Performances. *Measuring Business Excellence*, 12(2), 38-50.
- Liu, Ch.-L., Ghauri, P.N. y Sinkovics, R.R. (2010) Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45, 237-249.
- Lizcano Álvarez, J.L. y Gallardo-Vázquez, D. (2017) *Aspectos distintivos de las Mipymes relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa. Factores para la competitividad determinantes de legitimidad*. II Congreso Iberoamericano de Investigación sobre Mipyme. Organizado por la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME). San José (Costa Rica). 20 a 21 de Abril.
- Lungu, C.I., Cariani, Ch. y Dascalu, C. (2012) Intellectual Capital Research through Corporate Social Responsibility: (Re) Constructing the Agenda. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 6 (4): 50-57.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L. y Ismail, M. (2009) Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics. *The Journal of International Social Research*, 2/8, 265-272.
- Marín, L., Rubio, A. y Maya, S. R. (2012) Competitiveness as a strategic outcome of corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 364–376.
- Martín de Castro, G. et al. (2011) Towards An Intellectual Capital-Based View of the Firm: Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, 98, 649–662.
- Martínez, P. P. (2013) *Relaciones Públicas y Ecosistemas: un modelo para la comunicación de la RSC en Internet*. En *La sociedad ruido: entre el dato y el grito: actas* (p. 105). Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Matos, F., Vairinhos, V.M., Dameri, R.P. (2017) Increasing Smart city competitiveness and sustainability through managing structural capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 693-707.
- McElroy, M.W. (2002) Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30–39.
- McWilliams, A, Siegel, D.S. y Wright, P.M. (2006) Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.
- Mont, O. y Leire, C. (2008) Socially Responsible Purchasing in Supply Chain: The Present State in Sweden and Lessons from the Future. Working paper, International Institute for Industrial Environmental Economics, University of Lund, Lund.
- Musibah, A.S. y Alfattani, W.S.B.W.Y. (2013) “Impact of Intellectual Capital on Corporate Social Responsibility Evidence from Islamic Banking Sector in GCC”. *International Journal of Finance and Accounting*, 2(6): 307-311.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nold III, H.A. (2012) Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 16-38.
- Noudhaug, O. (1998) Competencies specificities in organizations. *International Studies of Management and Organisation*, 28(1), 8-29.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric theory* (Vol. 3ª edición). New York: McGraw-Hill.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003) Intellectual Capital Reporting in Spain: A Comparative Review. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 61-81.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2001) *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris: OECD.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006) “The link between competitive advantage and corporate social responsibility”. *Harvard Business Review*, December, 1-15.



- Rastogi, P.N. (2002) Sustaining Enterprise competitiveness –is human capital the answer. *Human System Management*, 19(3), 193-203.
- Razafindrambinina, D. y Kariodimedjo, D. (2011) “Is Company Intellectual Capital linked to Corporate Social Responsibility Disclosure? Findings from Indonesia”. Communications of the IBIMA, IBIMA Publishing: <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/cibima.html>
- Redington, I. (2005) Making CSR Happen: The contribution of people management. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). London, UK.
- Roberston, I.T., Iles, P.A., Gratton, L. y Sharpley, D. (1991) The psychological impact of selection procedures on candidates. *Human Relations*, 44, 1963-1982.
- Roldán, J. L. y Sánchez-Franco, M. J. (2012) Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for using Partial Least Squares in Information Systems Research. En M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp, & M. S. Raisinghani, *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems, Information Science Reference* (págs. 193-221). EE.UU.
- Roos, G., Bainbridge, A. y Jacobsen, K. (2001) Intellectual Capital as a Strategic Tool. *Strategic and Leadership*, 29(4), 21-26.
- Roulstone, D. T. (2011) Discussion of intangible investment and the importance of firm-specific factors in the determination of earnings. *Review of Accounting Studies*, 16: 574-586.
- Sarlija, N. y Stanic, M. (2017) *Does Intellectual Capital lead to Higher Firm Growth?* 9th European Conference on Intellectual Capital (ECIC), Lisboa, 288-296.
- Schultz, T.W. (1993) The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics*, 1(1), 13-19.
- Seleim, A. y Bontis, N. (2013) National Intellectual Capital and Economic Performance: Empirical Evidence from Developing Countries. *Knowledge and Process Management*, 20(3), 131-140.
- Seleim, A., Ashour, A. y Bontis, N. (2007) Human capital and organizational performance: A study of Egyptian software companies. *Management Decision*, 45(4), 789-801.
- Selvarajan, T.T., Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Guthrie, J.P., MacCurtain, S. y Liu, W. (2007) The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1456-1470.
- Spender, J.C. (1996) Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change*, 9(1), 63-78.
- Stewart, T.A. (1998) *La nueva riqueza de las organizaciones. El capital intelectual*. Granica, Barcelona.
- Striukova, L., Uneman, J. y Guthrie, J. (2008) Corporate reporting of intellectual capital: Evidence from UK companies. *The British Accounting Review*, 40(4): 297-313.
- Sumita, T. (2005) *Japanese efforts on Intellectual Assets and Non-Financial Information*. Paper en: METI, Japón, octubre.
- Teece, D.J. (2000) *Managing intellectual capital, organizational, strategic and policy dimensions*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Tippins, M. y Sohi, R. (2003) It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Tornikoski, E.T. y Newbert, S.L. (2007) Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, No. 2, pp. 311-335.
- Tsai, W. y Ghosal, S. (1998) Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Tsang, E.W.K. (2002) Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning-by-doing and learning myopia. *Strategic Management Journal*, 23(9), 835-854.

- Warn, J. (2005) Intangibles in commercialisation: The case of Air Navigation Services in the South Pacific. *Journal of Intellectual Capital*, 6, 72-88.
- Wathne, K.H. y Heide, J.B. (2004) Relationship governance in a supply chain network. *Journal of Marketing*, 68(1), 73-89.
- Williamson, D. y Lynch-Wood, G. (2008) Social and environmental reporting in UK company law and the issue of legitimacy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(2), pp. 128-140.
- Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. B., & Robert, N. (2012) Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: Recommendations for IS research. *Communications of the Association for Information Systems*, 30(1), 367-412.
- Yeh, T. M., Pai, F.Y. y Yang, C. (2010) Performance improvement in new product development with effective tools and techniques adoption for high-tech industries. *Qual Quant*, 44, 131–152.
- Yli-Renko, H., Autio, E. y Sapienza, H.J. (2001) Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-613..
- Youndt, M. y Snell, S. (2004) Human resource configuration, intellectual capital and organization performance. *Journal of Managerial Issues*, 6, 337-360.
- Youndt, M., Subramanian, M. y Snell, S. (2004) Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 42, 335-361.