

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y MOTIVACIÓN: OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO DESDE EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN EN EL CASO REDYSER

Pedro Aceituno-Aceituno

Profesor Contratado Doctor

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)

Carmen Ruizazcarate-Varela

PhD Candidate

Universidad Politécnica de Madrid (UPM)

José-Luis Casado-Sánchez

Director General

Casado True & Fair

Ramiro Cea-Moure

Profesor Ayudante Doctor

Facultad de Ciencias Económicas Empresariales y Turismo Universidad de Alcalá (UAH)

Área Temática: H) Responsabilidad Social Corporativa.

Palabras claves: Responsabilidad Social Corporativa; comunicación; implantación; motivación; empleados.

Key words: Corporate Social Responsibility, communication, implementation, motivation, employees

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y MOTIVACIÓN: OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO DESDE EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN EN EL CASO REDYSER

Resumen

El objetivo de este estudio es la exploración de oportunidades de progreso tanto en la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como en la motivación de los empleados, que podrían ser impulsadas mediante la mejora de la comunicación en estas materias responsables. Para ello, se ha utilizado un cuestionario respondido por los trabajadores de la empresa REDYSER. Los resultados revelan la existencia de necesidades de mejora en la comunicación que establecen oportunidades de crecimiento para la implantación de la RSC y la motivación de sus trabajadores, lo que es congruente con la literatura científica sobre este tema.

Abstract

The objective of this study is the exploration of opportunities for progress both in the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) and in the motivation of employees, which could be promoted by improving communication in these responsible areas. In order to carry out this exploration, a questionnaire has been used, which has been answered by the workers of the REDYSER company. The results reveal the existence in the company of communication improvement needs that establish growth opportunities for the implementation of CSR and the motivation of its workers, which is congruent with the scientific literature on this subject.

1. Introducción

Sobre el origen de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no existe consenso. Algunos autores creen que las primeras personas en emplear la RSC eran la Sociedad Religiosa de los Amigos o Quakers a lo largo de los siglos XVIII y XIX (Schueth, 2003;

Bénabou y Tirole, 2009). Otros autores consideran que este origen se sitúa en los años veinte del siglo pasado con el principio de caridad, según el cual la filantropía ya era asumida como una acción corporativa y no como una acción individual del propietario (Davis, Frederick, y Blomstrom, 1980). Boatright (1993) encuentra su origen en los años cincuenta, unido al rápido aumento de la dimensión y del poder de las empresas americanas, lo que habría desencadenado una exigencia general en el sentido de reclamar cambios en su forma de hacer negocios como afirma Bowen (1953) que, como autor pionero en materia de RSC, sentó las bases de lo que actualmente se define como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), entendiéndola como: “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”. Este sentido filantrópico se puede observar también en otros autores como Cruz (2008) o Seuring (2013) y se amplía a los trabajadores respecto a la concienciación de corresponder a la sociedad (Dominguez, 2011).

En la actualidad, la RSC se incluye dentro del *Management* por su carácter como instrumento competitivo (Nieto y Fernández, 2004). En concreto, sus seguidores consideran que la implantación de la RSC puede reportar ventajas en productividad, competitividad, incremento de ventas, reducción de costes, mejora en el acceso a los mercados financieros, facilidad en la estrategia de comunicación y buena reputación de marca (FUNDESA, 2009). En este último sentido la RSC como índice de reputación social (Smith, 2004; Presta, 2016) ha evolucionado en su concepto y su consideración, pasando de ser un gasto del departamento de marketing a ser un factor de inversión, ya que una estrategia de RSC mejora los resultados de la empresa (Huerta, Rivera y Torres, 2015).

El concepto de RSC con mayor consenso, sobre todo dentro del ámbito europeo, es el que ofrece la Comisión Europea (CE, 2001): “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”.

A pesar de ser esta definición la de mayor aceptación, sin embargo no existe un único estándar nacional o internacional comúnmente aceptado sobre la RSC (Dahlsrud, 2008). Por otro lado, respecto al grado de implantación de la RSC en las organizaciones, es complicado acceder a fuentes de información fiables (Attitudes, 2009; Carroll, 2016). Por tanto, se hace necesario un esfuerzo de mayor rigor, compromiso y transparencia en las grandes empresas, en las que se ha producido un mayor grado de implantación de la RSC y que sus principios se incluyan en la estrategia de las organizaciones públicas y privadas (Forética, 2015), y muy especialmente en la pequeñas y medianas empresas (PYME,s) (Urrilagoitia, Murillo y Lozano, 2009; Forética, 2015), dado que estas PYME,s son el tipo de organización mayoritaria en cualquier economía (Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock y Davis, 2009).

Para que estos principios responsables se integren en las empresas y organizaciones y la RSC pueda realmente implantarse, la comunicación juega un papel clave, ya que únicamente a través de su adecuado establecimiento se puede crear una relación fundada en valores comunes que generen confianza y cohesionen los comportamientos de todos los *stakeholders* o personas e instituciones interesadas en la marcha de la compañía y muy especialmente, de unos empleados más motivados por trabajar en una empresa responsable (Briceño, Mejías y Moreno, 2007). En esta misma línea, otros autores como Pendleton (2004), Orjuela (2011), Carrillo (2013) y Snack, Corlett y Morris (2015) inciden en este importante valor estratégico que la comunicación posee como instrumento para la gestión e integración de la RSC en la empresa.

La comunicación de la RSC no debe circunscribirse a los ámbitos de la reputación, la imagen, la lealtad de los consumidores y el reconocimiento social, sino que las

organizaciones deben asumir sus acciones responsables como una pieza fundamental dentro de sus estrategias y no como lavado de cara ante unos *stakeholders* cada vez mejor informados (Orozco, 2010). En algunos casos como el que expone Cea (2010), al analizar una muestra de las 51 entidades bancarias de la Unión Europea (UE) de mayor dimensión, es bastante posible que la comunicación de la RSC no pase de ser una mera declaración de intenciones desde la alta dirección, pues de su análisis se desprende, que la política responsable de mayor aplicación (80 por ciento de las entidades), ha consistido en la formulación de una Declaración desde estas altas instancias de las entidades en relación con la importancia de la sostenibilidad dentro de la compañía (Carta del Presidente o Consejo de Administración). Este sistema de comunicación tan genérico también puede visualizarse mediante otros canales como la exposición de noticias especializadas en materia de RSC que puedan resultar útiles para los diferentes *stakeholders* (Brown, 2009; Hay 2009; Zerfass y Schramm, 2014).

Aunque los métodos de comunicación corporativa están bastante ausentes de la literatura de la RSC (Manheim y Pratt, 1986; Esrock y Leichty, 1998; Clark, 2000; Sorsa, 2008; Hong y Rim, 2010; Becker-Olsen, Taylor, Hill y Yalcinkaya, 2011; Bittner y Leimeister 2011) y los efectos de la comunicación de la RSC en los *stakeholders* se encuentran todavía en discusión (Orozco y Ferré, 2013), para las empresas un objetivo clave de las actividades de RSC es la mejora de las relaciones con sus *stakeholders*, especialmente con sus consumidores, para los que las compañías dedican una considerable cantidad de recursos en anuncios publicitarios relacionados con estas materias responsables (Schultz 2000; Green y Pezzola, 2015). En este sentido, si los clientes perciben a la empresa como una entidad realmente benefactora mejoran la valoración de los productos (Chernev y Blair, 2015).

Pese a tratarse de un tema voluntario, los principales mecanismos de comunicación entre la empresa y los *stakeholders* son la información contenida en sus respectivas páginas *webs* (Kent y Taylor, 1998; Maignan y Ralston, 2002; McMillan y Hwang, 2002; Pollach, 2003; Lynch y Horton, 2004; Moreno y Capriotti, 2006; Martínez y Raya, 2015) y, muy especialmente, los Informes de RSC/Sostenibilidad. En estos informes, se hace necesario involucrar en los diferentes procesos de comunicación a todos *stakeholders* tanto externos como internos (Sjöberg, 2003; Morsing y Schultz, 2006; Golob, Podnar, Elving, Thomsen y Schultz, 2013). Así, el enfoque de RSC aplicado a los *stakeholders* se pueden realizar basado en los siguientes enfoques: global u ~~e~~-holístico (Brønne y Brønne 2003; Márquez y Fombrum 2005; Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää, 2006; Pérez, 2015) y particular o centrado en un grupo de interés específico. Bajo este último enfoque los grupos de interés más relevantes de la empresa son: accionistas (Yu, Du y Bhattacharya, 2015), clientes o consumidores (Bruning y Ledingham 1999; Cowe y Williams, 2001; Jušcius y Snieška, 2008; Wang 2009), proveedores (Daniels 2010), comunidad (Newell 2005; Levi 2014), medioambiente (Rolland y Bazzoni 2009; Lioui y Sharma, 2012; Grimmer y Bingham, 2013) y empleados (Fontrodona y De los Santos 2003; Tuffrey, 2003; Rupp, Ganapathi, Aguilera, Williams, 2006).

Todos estos estudios tienen el denominador común de que los mecanismos de comunicación entre las actividades empresariales socialmente responsables y los grupos de interés son escasos. De manera específica y en relación con el objeto de este trabajo, las conclusiones de uno de estos estudios realizado por Fontrodona y De los Santos (2003) evidencian que todavía falta mucho camino que recorrer en la comunicación a los empleados de las actividades responsables que efectúan las compañías. De acuerdo a este estudio realizado entre las 500 mayores empresas españolas, se pone de manifiesto que un 20 por 100 de las compañías que tienen redactado un código de conducta, no lo han puesto en conocimiento de todos sus trabajadores y que el compromiso ético es menor entre los mandos intermedios y los empleados, debido a esta carencia de

comunicación. En análisis más recientes como el realizado por Gómez Vázquez (2013) se expone que estos últimos apuestan por una comunicación bidireccional en la empresa y solo unidireccional cuando es de carácter informativo.

Una profundización en estos aspectos se han observado en los resultados de la Cuarta Mesa Redonda del Observatorio de Comunicación Interna, organizada bajo el lema "La RSC como factor de motivación para la Comunicación Interna" (Cabanas y Vilanova, 2004). En este evento, los departamentos de comunicación interna y RSC de 7 empresas de ámbito nacional e internacional (Vodafone, Font Vella, Hospital Clínico de Barcelona, Winterthur, Deutsche Bank, Transportes Metropolitanos de Barcelona y Globalia), han expuesto sus experiencias acerca de cual era el mejor modelo de implantación de la RSC. En el primero de ellos, es la empresa la responsable de la comunicación y del resto del proceso para motivar e integrar a sus empleados en la realización de actividades sociales. En el segundo, estas iniciativas tienen que proceder y ser gestionadas por los empleados, buscando el apoyo de la compañía. Todas las empresas se han decantado por el primer modelo, existiendo solamente una en la que se tratan de integrar las dos opciones, lo que está de acuerdo con prácticas más modernas que enfocan la implantación de la RSC mediante la participación de los líderes de la empresa y el estímulo a los empleados (Woetzel, Ram, Mischke, Garemo y Sanke, 2014). En este mismo sentido, Crifo y Forget (2015) ponen de manifiesto que la RSC es un factor de motivación para los empleados que se involucren en acciones concretas. La RSC proactiva en la empresa fortalece la moral de los empleados y mejora la participación, el compromiso y la cultura colaborativa (Yu, Du y Bhattacharya, 2015).

Siguiendo estos ejemplos, un estudio de Aceituno, Cea, Casado y Ruiz (2013) muestra cómo el avance en la implantación de la RSC en *Crédit Agricole España* se logra con el impulso de trabajadores motivados a la realización de actividades responsables, que han sido identificados mediante la comunicación de estos aspectos desde la dirección de la organización.

Todo lo expuesto anteriormente refleja que la RSC es un instrumento de gestión empresarial con múltiples ventajas, pero de escasa implantación, sobre todo en las empresas de menor tamaño, y que en la mayoría de las ocasiones, se constituye como una iniciativa desde la alta dirección para satisfacer las exigencias de los *stakeholders* externos con una escasa transmisión a los empleados de su elevado potencial como instrumento de motivación. Por todo ello, resulta interesante explorar las oportunidades de crecimiento de la implantación de la RSC y de la motivación de los trabajadores que podrían ser impulsadas con el establecimiento de una mejor comunicación de estas materias responsables.

2. Metodología

Para conseguir este objetivo se realizó un estudio entre los empleados de la empresa de transporte urgente de paquetería REDYSER mediante un cuestionario cuya ficha técnica

puede ser observada en la Tabla 1. La utilización de este caso empresarial se justifica por las siguientes razones:

Tabla 1. Ficha técnica de la encuesta realizada a los trabajadores de REDYSER

Ámbito:	Nacional
Universo:	236 trabajadores
Técnica de recogida de datos	Aplicación <i>on-line</i> del cuestionario
Datos de Clasificación:	Sexo, Edad, Lugar de Trabajo, Departamento Empresarial y Puesto en la Estructura Operativa
Muestra:	<p>Cuestionarios Diseñados: 236 Cuestionarios Realizados: 68 Tasa de Contestación: $68 / 236 = 28,81\% \sim 29\%$ Afijación: Proporcional Ponderación: No procede Puntos de Muestreo: 12 ciudades (Barcelona, Castellón, Palma de Mallorca, Bilbao, Sevilla, Málaga, Almería, Madrid, Murcia, Albacete, Alicante y Valencia) y 6 unidades de negocio (Comercial, Administración Central, Operaciones, Dirección, Atención al Cliente e Informática) Procedimiento de Muestreo: cuestionario online e independiente a todo el universo del estudio con contestación aleatoria y voluntaria por parte de los trabajadores Error Muestral: para un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas), y $P = Q$, el error real es de $\pm 2'0\%$ para el conjunto de la muestra y en el supuesto de Muestreo Aleatorio Simple</p>
Fecha de Realización:	Del 17 de mayo al 10 de junio de 2011

- Se trata de una PYME española perteneciente al sector de servicios y dedicada al transporte urgente de paquetería. Como se expuso en la introducción (Forética, 2015; Urrilagoitia, Murillo y Lozano, 2009), es muy necesario e importante que los principios y el discurso de la RSC lleguen a estas entidades de menor dimensión donde la implantación de este sistema de gestión es bastante menor, por lo que ofrecer un caso de este tipo de empresas puede resultar bastante interesante.

- Pese a tratarse de una PYME, la empresa lleva desde el 2010 realizando esfuerzos en materia de RSC, como puede observarse en sus informes de sostenibilidad (REDYSER, varios años), por lo que igualmente se pueden ofrecer datos relevantes de esta caso empresarial.

- Como ponen de manifiesto estos mismos informes (REDYSER, varios años), esta empresa es consciente de la necesidad que tiene de mejorar sus canales de comunicación internos en todos los niveles de la organización. La compañía para ganarse la confianza de sus *stakeholders* precisa de una comunicación fiable y transparente a lo que ayudan estos informes de sostenibilidad que realiza desde el año 2010. Por todo ello, REDYSER puede ser un caso típico de entre la generalidad empresarial expuesta anteriormente, en el que existe una preponderancia del carácter externo de la comunicación sobre el interno, siendo la propia compañía consciente de la necesidad de lograr la mejora en este último.

Este cuestionario ha utilizado el empleado en otro estudio realizado con los mismos objetivos para la empresa *Crédit Agricole España* (Aceituno, Cea, Casado y Ruizazcarate, 2013). El análisis de fiabilidad conjunto para este cuestionario realizado según el Alfa de Cronbach presenta un valor de 0,719, lo que proporciona muestras de su alta fiabilidad. Los diferentes bloques que componen la encuesta son los que se muestran seguidamente:

- **BLOQUE I: DATOS DE CLASIFICACIÓN.**- La finalidad de este bloque inicial es tratar de conocer las características básicas de la plantilla de personal de REDYSER. Con estos datos se podría elaborar un perfil básico del personal que ha respondido en base a los siguientes aspectos: sexo, edad, localización geográfica del puesto de trabajo, departamento y puesto dentro de la estructura organizativa.

- **BLOQUE II: MOTIVACIÓN.**- Uno de los factores que más afecta al rendimiento del personal de cualquier organización consiste en precisar su nivel de motivación. Aunque existen componentes definidos de motivación subjetivos e individuales, se pueden establecer determinados patrones de motivación a escala grupal, entre los cuales se pueden destacar los siguientes: participación en el proceso de toma de decisiones, política de retribuciones y promociones, y reconocimientos por aciertos y *feedback* por errores.

- **BLOQUE III: CONOCIMIENTO SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.**- Con este bloque se pretende estimar el conocimiento de los trabajadores sobre las principales materias que componen la RSC: incremento de resultados económicos, acción social, protección ambiental, adecuación de condiciones laborales, contratación de grupos desfavorecidos, ética profesional e invertir en I+D+i.

- **BLOQUE IV (APLICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA).**- El objetivo de este bloque consiste en que los empleados seleccionen aquellos proyectos que les resulten interesantes y sean creativos en la proposición de nuevos proyectos de RSC, en un espacio dentro del cuestionario habilitado para ello. Algunos de los proyectos a seleccionar han sido los siguientes: *Un Kilo de Solidaridad, Kilómetros Verdes, Mi Ecored, Conciliación de la Vida Laboral y Familiar, Plan de Igualdad, Empresas Que Ayudan (EQA), REDYSER Colabora (Fundación Codespa), Recogida de Tapones para un Sueño (Nahiara Lareo), Premio a la Mejor Idea, Pack Escapada, Día de Familias, Otros proyectos a proponer por los propios trabajadores y Ayudas con Diversas Fundaciones (Save the Children, Pequeño Deseo y Fundación Theodora).*

También, dentro de este bloque se ha incluido una pregunta para conocer la medida en que la aplicación de medidas de RSC podría mejorar la motivación de los trabajadores.

Las respuestas a todas estas preguntas por parte de los empleados han permitido realizar un análisis descriptivo en el que se incluyen gráficos, frecuencias y porcentajes. A continuación en el siguiente epígrafe se ofrecen los resultados obtenidos de las contestaciones de los empleados de la empresa REDYSER.

3. Resultados

De acuerdo con la Tabla 1 anteriormente expuesta, el grado de respuesta obtenido ha sido de aproximadamente un 29% del total de la población. Los trabajadores que han respondido al cuestionario tienen un perfil como el que se expone en el Gráfico 1. De acuerdo al mismo, se observa en su apartado a) un mayor porcentaje de hombres (58,82%; 40) que de mujeres (41,18%; 28). Esta información resulta bastante coincidente con los datos proporcionados en el último informe de sostenibilidad efectuado en 2014 (REDYSER, varios años), en el que figura un porcentaje de hombres del 62,24% y uno de mujeres del 37,76%.

Por lo que respecta a la edad, la gran mayoría de los trabajadores encuestados se encuentra en el tramo de la mediana edad: entre 31 y 40 años (41,18%; 28) y entre 41 y 50 años (42,65%; 29), (véase Gráfico 1.b). Estos datos conjuntos del 83,83% son igualmente

bastante similares al 90,46% de trabajadores de esta mediana edad que figuran en el citado informe de sostenibilidad-2014 (REDYSER, varios años).

La mayor parte de los trabajadores que han respondido a la encuesta (62,12%) realizan su actividad en Murcia (45,45%; 30) y Madrid (16,67%; 11), mientras que el resto se ha distribuido de forma homogénea en las restantes ubicaciones expuestas en el Gráfico 1.c) y 1.d), excepto la sede de Castellón desde la que no se ha recibido ninguna respuesta. Este reparto se ajusta bastante a la realidad pues en Murcia se encuentra la sede social y los trabajadores que efectúan su labor en estos servicios centrales de la entidad (REDYSER, 2016).

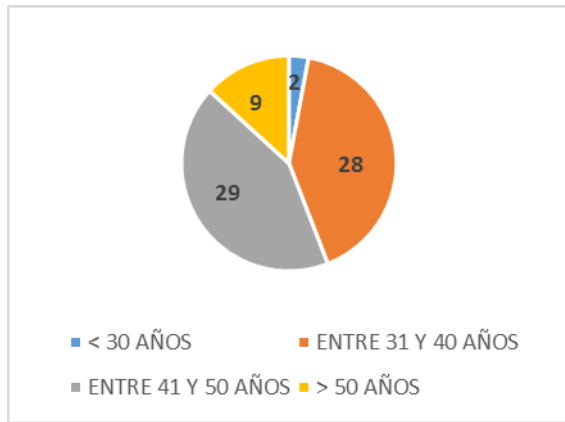
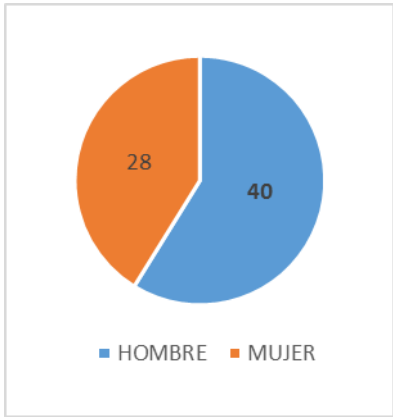
El mayor porcentaje de trabajadores encuestados pertenece a la base operativa (54,41%; 37), seguido del personal considerado como dirección intermedia (33,83%; 23) y del perteneciente a la alta dirección (5,88%; 4), (véase Gráfico 1.f)). A pesar de que el mayor porcentaje este compuesto por empleados de la base operativa este resulta bastante alejado del mucho mayor (74,26%) que se establece en el informe de sostenibilidad-2014 (REDYSER, varios años) para este colectivo. Igualmente, para la dirección intermedia los porcentajes tampoco son coincidentes, siendo en este caso inferior la proporción de trabajadores de REDYSER establecido en el citado informe de sostenibilidad-2014 (REDYSER, varios años), (22% frente al 33,83% anteriormente expuesto que han contestado al cuestionario). En la alta dirección se producen porcentajes más coincidentes entre el 3,74%, que se establece en el informe de sostenibilidad-2014 (REDYSER, varios años), y el 5,88%, expuesto con anterioridad, que han respondido a la encuesta desde esta posición organizativa. Esta falta de coincidencia también se refleja en lo que se refiere al departamento en el que han contestado un mayor número de trabajadores (33,82%; 23, correspondiente al departamento de Operaciones, véase Gráfico 1.e), cuando el porcentaje establecido en el informe de sostenibilidad-2014 (REDYSER, varios años) supera el 56%.

Como resumen del perfil de los trabajadores que han contestado al cuestionario, se puede afirmar que se ajusta adecuadamente a la población, exceptuándose las carencias puestas de manifiesto en los apartados de puesto en la estructura organizativa y departamento empresarial, que serán tratadas posteriormente en el apartado de conclusiones.

Por lo que respecta al nivel de motivación de los trabajadores, los resultados expuestos en el Gráfico 2, muestran que la mayor parte de los empleados de REDYSER encuestados (83,82%; 57) están de acuerdo o totalmente de acuerdo con su participación en el proceso de toma de decisiones. Por el contrario, este porcentaje disminuye a cantidades por debajo de la mitad en los aspectos relativos tanto a las políticas de promociones y retribuciones (48,53%; 33) como al reconocimiento por aciertos y *feedback* por errores (42,65%; 29).

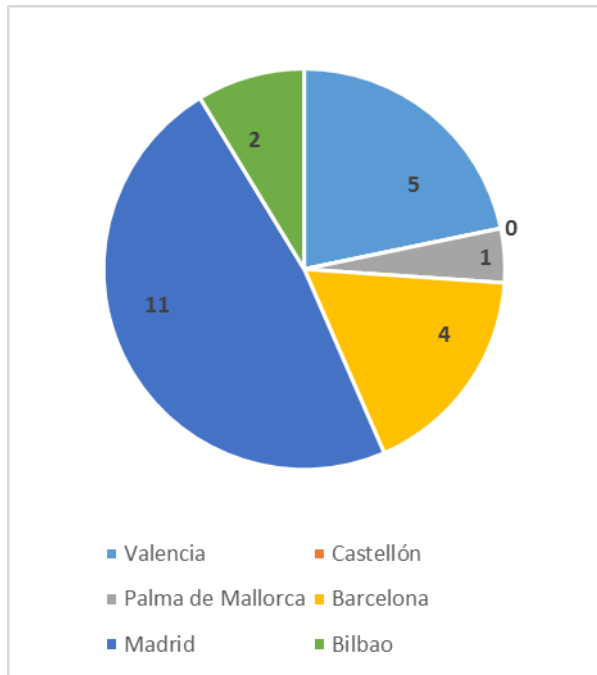
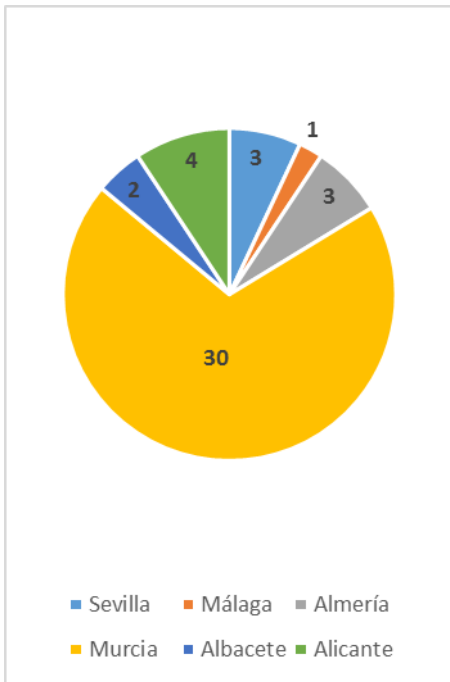
Gráfico 1. Datos de clasificación de los empleados de REDYSER encuestados

a) Sexo	b) Edad
---------	---------



c) Lugar de Trabajo (I)

d) Lugar de Trabajo (II)



e) Departamento Empresarial

f) Puesto en la Estructura Organizativa

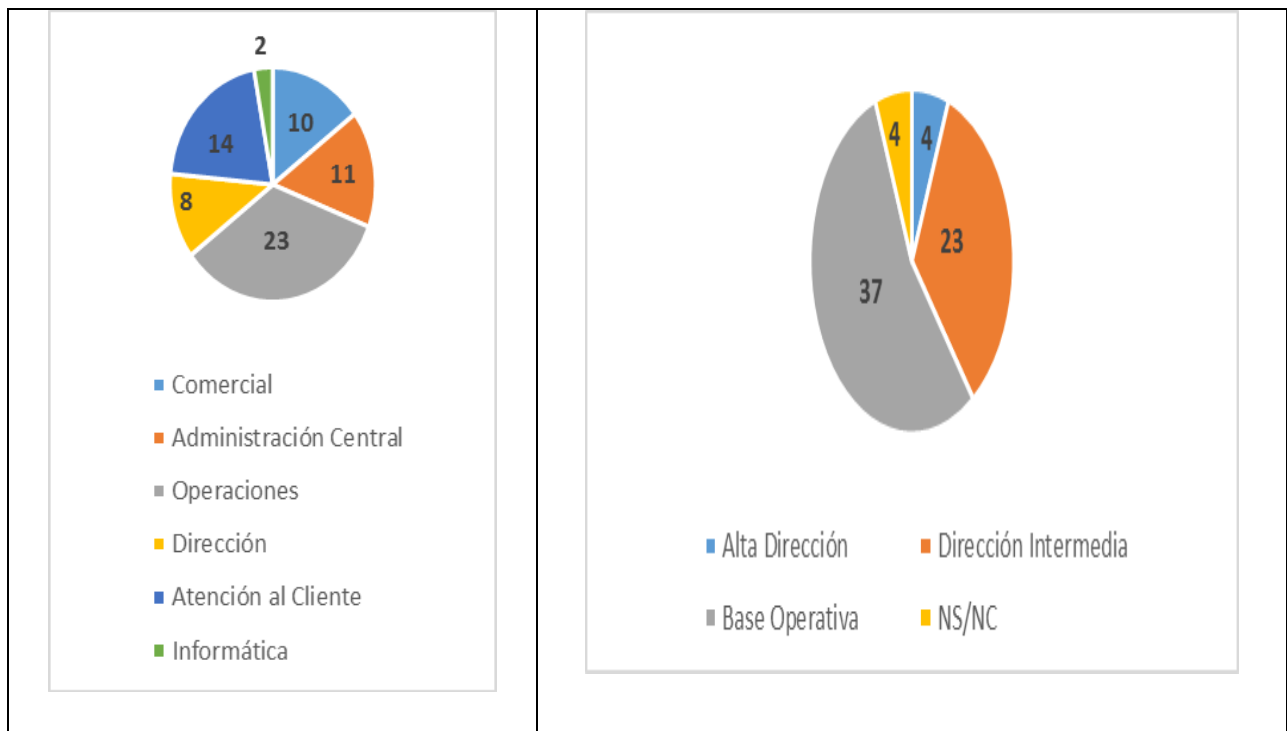
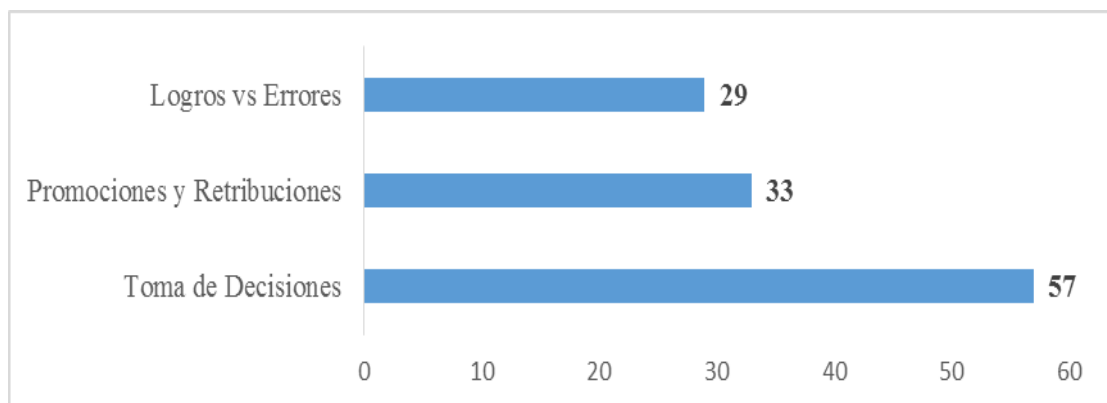
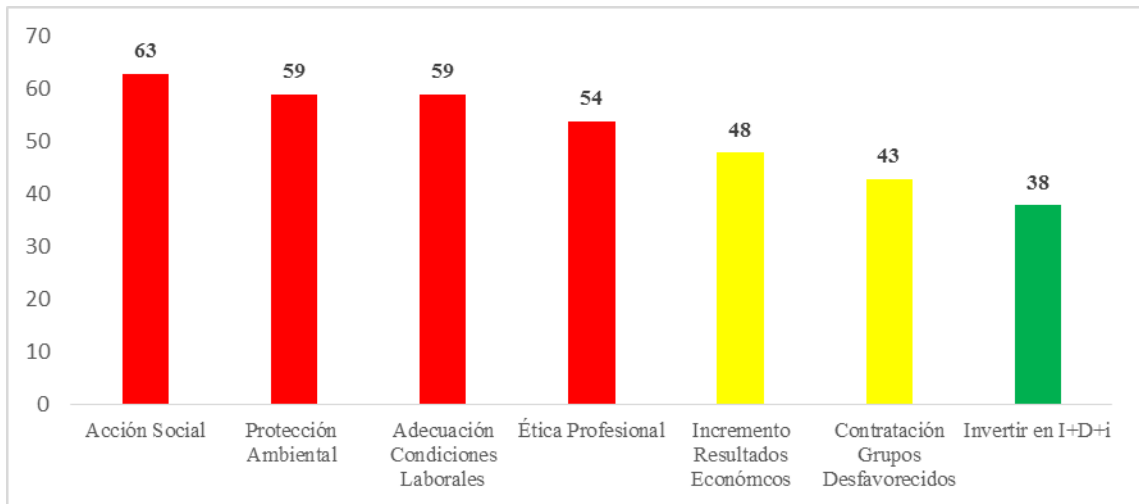


Gráfico 2. Motivación de los trabajadores



Con respecto al grado de conocimiento de los trabajadores de REDYSER en materia de RSC, el Gráfico 3 muestra un grado bastante adecuado de conocimiento, aunque dispar en relación con diversas políticas que se les han planteado en el cuestionario. Como se puede observar en dicho Gráfico 3, un porcentaje tan elevado como el 92,65% (63) de los trabajadores están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que la acción social es una medida de RSC. Tras ella, otras medidas también con un elevado grado de conocimiento son la protección ambiental (86,76%, 59), la adecuación de las condiciones laborales (86,76%, 59), la ética profesional (79,41%, 54) y el incremento de los resultados económicos (70,59%; 48). Por último, la contratación de grupos desfavorecidos (63,23%; 43) e invertir en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) (55,88%; 38) son las medidas menos conocidas, pero con porcentajes superiores al 55%, como el de esta última medida.

Gráfico 3. Conocimiento sobre la Responsabilidad Social Corporativa



En cuanto a la aplicación de políticas de RSC, dentro de una elevada valoración para todas ellas por parte de los empleados, unas han sido más atractivas (Gráfico 4.1), que otras (Gráfico 4.2.). Como se puede observar en el Gráfico 4.1, la medida más atractiva por contar con un mayor porcentaje de trabajadores en los que ha despertado bastante interés o un interés total ha sido la de *Un Kilo de Solidaridad* con un 91,18% (62), seguida de las siguientes: *Ayudas con Diversas Fundaciones* (86,76%; 59), *Recogida de Tapones* (86,76%; 59), *Premio a la Mejor Idea* (85,29%; 58), *Día de Familias* (85,29%; 58) y *Kilómetros Verdes* (85,29%; 58). Igualmente, en el Gráfico 4.2., se exponen diferentes medidas que, aunque con una menor valoración que las anteriores, también poseen una elevada estimación, como se expuso anteriormente: *Conciliación de la Vida Laboral y Familiar* (83,82; 57), *Plan de Igualdad* (83,82%, 57), *Empresas Que Ayudan (EQA)* (80,88%; 55), *Pack Escapada* (80,88%; 55), *Mi Ecored* (77,94%, 53), *Fundación Codespa* (77,94%, 53) y *Otros Proyectos* (67,65%; 46). En relación con estos últimos, se trataba de que los trabajadores en el propio cuestionario expusieran proyectos de RSC novedosos, pero a pesar de su elevado interés en que se desarrollen, no se ha recibido ninguna nueva proposición en este sentido.

Gráfico 4.1 Aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa (Medidas más valoradas)

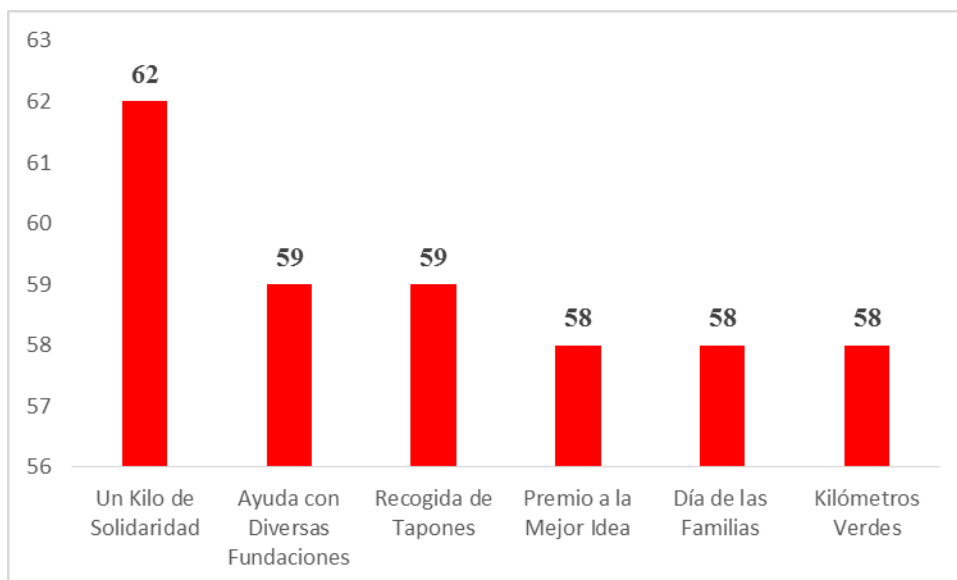
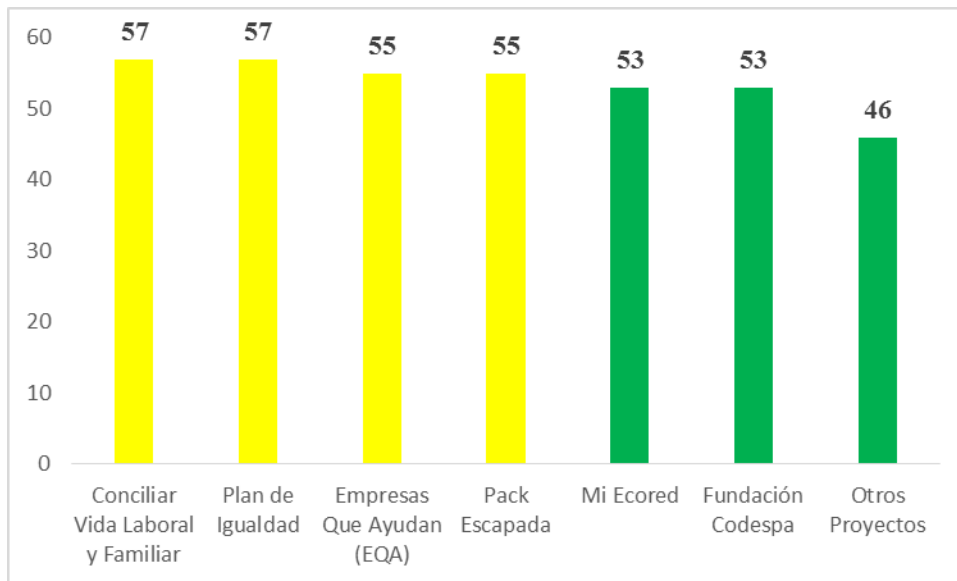


Gráfico 4.2 Aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa (Medidas menos valoradas)



Los ítems de la última pregunta relativa al grado de motivación de los trabajadores ante la implantación de políticas de RSC presentan un diferencial semántico de 10 niveles, desarrollándose su escala desde el valor 0 al 10, lo que dificulta su comparación con las anteriores cuestiones planteadas. Por ello, se unifica con los anteriores análisis de escala Likert de 4 puntos, recodificando los valores de las respuestas. Para ello, en primer lugar, se analizaron sus distribuciones gráficamente para comprobar si se mantenían los sectores que figuran en el trabajo de Aceituno, Cea, Casado y Ruizazcaráte (2013).

A la vista de las distribuciones expuestas en el Gráfico 5, se observa que estos 3 sectores diferenciados se mantienen, agrupándose en uno las frecuencias de los valores de 0-4, en el siguiente grupo las frecuencias de los valores 5 a 7, y dejando los >7 en una única clase cada uno, resultando la recodificación de valores de la siguiente forma: 0-4 → clase 1, 5-7 → clase 2, >7 → clase 3. De esta manera se quedan las clases equivalentes a las de los anteriores bloques de ítems: de 0 a 4, “Baja o nula motivación” = “totalmente en desacuerdo y desacuerdo”(1 y 2); 5-7, “Media motivación” = “de acuerdo” (3); >7, “Alta motivación” = “totalmente de acuerdo” (4).

De acuerdo a estas distribuciones, más de la mitad de los trabajadores encuestados (56%; 38) experimentarían un incremento alto en su motivación con la aplicación de políticas de RSC por parte de la compañía. Igualmente para un 40 % (27) de los empleados este incremento sería de nivel medio. Por último, únicamente un 4% (32) considera que su nivel de motivación se incrementaría de manera escasa o nula (véase Gráfico 5).

Gráfico 5: Nivel de motivación de los trabajadores ante la aplicación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa

4. Discusión y Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos, existen oportunidades de crecimiento en la implantación de la RSC y en el aumento de la motivación de los trabajadores de REDYSER que podrían ser impulsadas con el establecimiento de una mejor comunicación de estas materias responsables.

Por lo que respecta a las cuestiones planteadas en la investigación, dentro del nivel de motivación que la empresa proporciona a los trabajadores, la participación en el proceso de toma de decisiones recibe una alta valoración que se relaciona con la preferencia de los empleados por una comunicación bidireccional (Gómez Vásquez, 2013). Esta alta valoración contrasta con las más reducidas relativas a las políticas de promociones y retribuciones y al reconocimiento por aciertos y *feedback* por errores, lo que muestra que existe una necesidad de motivación en los empleados que puede ser mejorada con la implantación de políticas de RSC.

El grado de conocimiento en materia de RSC de los trabajadores de REDYSER que han contestado al cuestionario, es bastante elevado aunque ofrece una cierta disparidad. La RSC se identifica con acciones de tipo filantrópico y de ayuda a la protección y conservación medioambiental, descendiendo el grado de este conocimiento para acciones como la contratación de colectivos desfavorecidos o la realización de actividades que requieran inversión en I+D+i. El origen filantrópico de la RSC (Bowen, 1953; Cruz, 2008; Seuring, 2013) fue el motor de arranque y hoy en día sigue ocupando un lugar prioritario como lo demuestran los resultados obtenidos en este trabajo en REDYSER y en el realizado con anterioridad en CAE (Aceituno, Cea, Casado y Ruizazcaráte, 2013). Igualmente, estos resultados ponen de manifiesto la concienciación de los trabajadores de corresponder a la sociedad (Domínguez, 2011). Además, existe un elevado interés por parte de los empleados en la aplicación de políticas de RSC, e incluso para que la empresa ponga en marcha algunos proyectos añadidos, aunque en este caso los trabajadores no han realizado ninguna aportación propia. De este último aspecto, se puede extraer una falta de conocimiento de otro tipo de medidas a aplicar relativas a la RSC, en cuya comunicación debe la empresa mejorar para su efectiva implantación.

Dentro de esta necesidad de mejora en la comunicación, resulta preciso tener en cuenta que el trabajo de carácter manual ocupa un alto porcentaje de los empleados de la empresa, los cuales pueden haber tenido alguna dificultad para acceder a un cuestionario comunicado por medios *on-line*. No obstante este aspecto, el dato de que sólo hayan contestado el 29 por ciento de los empleados es relevante de la necesidad de esta mejora comunicativa reconocida por la propia compañía en sus informes de sostenibilidad (REDYSER, varios años). Esta mejora puede favorecer un mayor conocimiento e implantación de la RSC entre los trabajadores de la compañía.

Con respecto al tipo de trabajador que ha respondido al cuestionario, en el trabajo se ha puesto de manifiesto que deberían haber contestado más empleados de la base operativa. Este dato es congruente con otros estudios en los que se muestran estas carencias comunicativas en materia de RSC para el caso concreto de los empleados (Fontrodona y De los Santos 2003; Tuffrey, 2003; Rupp, Ganapathi, Aguilera, Williams, 2006), por lo que esta deficiencia puede afectar a la mayoría de las compañías y si REDYSER progresa en su superación puede obtener una mejora competitiva en la implantación de la RSC.

Por último en relación con los datos de REDYSER, una gran mayoría de los empleados considera que experimentaría un incremento adecuado en su nivel de motivación con la implantación de políticas de RSC, lo que supone que la empresa puede encontrar una importante fuente de motivación en el establecimiento de estas políticas responsables, que supere las carencias motivadoras en aspectos como las políticas de promociones y retribuciones y el reconocimiento por aciertos y *feedback* por errores, en los que únicamente un porcentaje escaso de trabajadores recibe una motivación adecuada. Igualmente, como se expuso anteriormente, los participantes de REDYSER conocen más las acciones de RSC de acción social y protección medioambiental, es decir, aquellas acciones que mejoran la reputación social y las relaciones con los grupos de interés externos, por lo que les motiva la buena imagen social de su empresa, lo que está de acuerdo con la tendencia de las empresas de difundir mensajes a través de su página *web* (Kent y Taylor, 1998; Maignan y Ralston, 2002; McMillan y Hwang, 2002; Pollach, 2003; Lynch y Horton, 2004; Moreno y Capriotti, 2006; Martínez y Raya, 2015).

Aunque los resultados presentan las limitaciones en los datos expuestas anteriormente y sean descriptivos de un caso concreto y, por tanto, no susceptibles de inferirse, si reflejan aspectos sobre los que convendría continuar esta investigación tratando de conseguir un mayor número de participantes y, en particular, de los empleados de la base operativa. Con esta finalidad y también para el logro de una implantación mayor de la RSC, como se demanda desde el informe para España realizado por Forética (2015), en el caso de REDYSER sería muy interesante mejorar sus niveles de comunicación. Para ello, siguiendo los enfoques anteriormente observados (Cabanas y Vilanova, 2004; Woetzel, Ram, Mischke, Garemo y Sanke, 2014; Crifo y Forget, 2015; Yu, Du y Bhattacharya, 2015), se propone que la empresa inicie un programa de voluntariado para formar y comunicar a los empleados en estas materias responsables. Aunque los efectos a medio-largo plazo de este programa sobre la implantación están por determinar, en el momento de ejecutarse el mismo, esta actividad ya aumentaría la implantación de la RSC con un nuevo programa que no existe de acuerdo al listado establecido en el Bloque IV.

Para llevar a cabo este programa de voluntariado, los trabajadores encuestados han mostrado en el estudio que más de la mitad experimentarían un elevado incremento en su motivación con la aplicación de estas políticas. Es un porcentaje bastante alto, a partir del cual, es bastante posible que se pudieran extraer los líderes necesarios para llevar a cabo estas labores formativas y comunicativas.

En este sentido, otro dato relevante que ponen de manifiesto los trabajadores que han respondido a la encuesta es el de que una importante mayoría están interesados en que la empresa ponga en marcha nuevos proyectos de RSC, pero no han realizado ninguna aportación en este sentido. Es bastante posible que estos nuevos programas formativos de voluntariado podrían proporcionar los conocimientos necesarios a los trabajadores para que ellos contribuyeran con algunos nuevos programas de RSC, lo que podría incrementar la implantación de la RSC en REDYSER.

A la vista de lo expuesto anteriormente, se concluye que la empresa puede encontrar en la comunicación oportunidades de crecimiento para la implantación de sus políticas de RSC, que incrementen el nivel de motivación de sus trabajadores, lo que es congruente con la literatura científica y da muestras del importante campo de mejora que se abre para las entidades que se decidan a integrar estos tres ámbitos.

5. Bibliografía

Aceituno, P., Cea, R., Casado, J. L., Ruiz de Azcárate, C. 2013. "La comunicación como factor clave en la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa: el caso de Crédito Agricole España". El profesional de la información 22(4), 326-332.

Becker-Olsen, K. L., Taylor, C. R., Hill, R. P., Yalcinkaya, G. 2011. "A Cross-Cultural Examination of Corporate Social Responsibility Marketing Communications in Mexico and the United States: Strategies for Global Brands". Journal of International Marketing, 19 (2), 30-44.

Bénabou, R; Tirole, J. 2009. "Individual and Corporate Social Responsibility". Economica: the London School of Economics and Political Science, 77 (305), 1-19.

Bittner, E., Leimeister, J. M. 2011. "Towards CSR 2.0 - Potentials and Challenges of Web 2.0 for Corporate Social Responsibility Communication". The annual meeting of the European Academy of Management (EURAM), Tallinn, Estonia.

Boatright, J.R. 1993. Ethics and the Conduct of Business. 2ª Edición, Prentice May, Englewood Cliffs. New Jersey.

Briceño, S., Mejías, I., Moreno, Fidel. 2007. "La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)". Daena: Internacional Journal of Good Conscience 5(1), 37-46.

Brønn, P. S., Brønn, C. 2003. "A Reflective Stakeholder Approach: Co-orientation as a Basis for Communication and Learning". Journal of Communication Management, 7 (4), 291-303.

Brown, R. 2009. Public relations and the social web. How to use social media and web 2.0 in communications. London, UK: Kogan Page.

Bruning, S. D., Lendingham, A. 1999. "Relationships between organizations and Publics, Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationship Scale". Public Relations Review, 25 (2), 157-170.

Cabanas, C., Vilanova, N. 2004. "La Responsabilidad Social Corporativa como factor de motivación en Comunicación Interna". Capital Humano, Mayo 2004, 177, 70-76.

- Carrillo, S. 2015. "Comunicación: clave para la gestión de la responsabilidad social". *Conexión* 2, 132-149.
- Carroll, A. B. 2016. "Carroll's pyramid of CSR: taking another look". *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1 (3), 1-8.
- Cea Moure, R. 2010. *La Responsabilidad Social Corporativa en la Unión Europea: análisis de sus prácticas informativas y propuesta de modelo normalizado*. Tesis leída el 8 de Enero de 2010, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Chernev, A., Blair, S. 2015. "Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility". *Journal of Consumer Research* 41(6), 1412-1425.
- Clark, C. E. 2000. "Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis". *Public Relations Review* 26(3), 363-380.
- Cowe, R., Williams, S. 2001. "Who are ethical consumers?". *The Cooperative Bank*.
- Cruz, J. M. 2008. Dynamics of supply chain networks with corporate social responsibility through integrated environmental decision-making. *European Journal of Operational Research*, 184(3), 1005-1031.
- Dahlsrud, A. 2008. "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), 1-13.
- Davis, K., Frederick, W. C., Blomstrom, R.L. 1980. *Business and society. Concepts and policy issues*. 4ª Edición, McGraw-Hill, Toronto.
- Domínguez Martín, Rafael. "La Responsabilidad Social Corporativa y la Cooperación Internacional para el Desarrollo: caminos convergentes. *Boletín Elcano* 132 (2011), 9.
- Esrock, S. L., Leichty, G. B. 1998. "Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-Presentation or Agenda-Setting". *Public Relations Review*, 24 (3), 305-319.
- Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K., Davis, G. 2009. "Applying Asset-Based Community Development as a Strategy for CSR: A Canadian Perspective on a Win-Win for Stakeholders and SMEs. *Business Ethics*". *A European Review* 18 (1), 66-82.
- Fontrodona, J., De Los Santos, J. 2004. *Clima ético de la empresa española: Grado de implantación de prácticas éticas*. Documento de Investigación núm. 538 de IESE-Universidad de Navarra. Navarra.
- Golob, U., Podnar, K., Elving, W. J., Nielsen, A. E., Thomsen, C., Schultz, F. 2013. "CSR communication: quo vadis?" *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (2), 176-192.
- Gómez Vásquez, L.M. 2013. *Me gusta o te sigo: Análisis de la comunicación de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa a través de los medios sociales*. *Correspondencias & Análisis*, 3, 89-109.
- Green, T., Peloza, J. 2015. "How did the recession change the communication of corporate social responsibility activities?". *Long Range Planning* 48(2), 108-122.
- Grimmer, M., Bingham, T. 2013. "Company environmental performance and consumer purchase intentions". *Journal of Business Research*, 66 (10), 1945-1953.

Hay, D. 2009. A survival guide to social media and web optimization: Strategies, tactics, and tools for succeeding in the social web. Austin, TX: Dalton Publishing.

Hong, S. Y., Rim, H. 2010. "The influence of customer use of corporate websites: Corporate social responsibility, trust and word-of-mouth communication". *Public Relations Review*, 36 (4), 389-391.

Huerta, P., Rivera, C., Torres, A. 2015. Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: Un estudio por estrategia corporativa. *Horizontes empresariales*, 9(2), 9-38.

Jušcius, V., Snieska, V. 2015. Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*, 58(3), 34-44.

Lioui, A., Sharma, Z. 2012. "Environmental Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Disentangling Direct and Indirect Effects". *Ecological Economics*, 78 (C), 100-111.

Lynch, P., Horton, S. 2004. *Manual de Estilo Web*. Barcelona: Gustavo Gili.

Maignan, I., Ralston, D. A. 2002. "Corporate Social Responsibility in Europe and the US. Insights from Businesses" Self-presentations". *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 497-514.

Manheim, J.B., Pratt, C.B. 1986. *Communicating Corporate Social Responsibility*. *Public Relations Review*, 12(2), 9-18.

McMillan, S. J., Hwang, J. S. 2002. "Measures of Perceived Interactivity: an exploration of the Role of Direction of Communication, User Control and Time in Shaping Perceptions of Interactivity". *Journal of Advertising*, 21 (3), 29-43.

Márquez, A., Fombrum, C. J. 2005. "Measuring Corporate Social Responsibility". *Corporate Reputation Review*, 7 (4), 304-308.

Moreno, A., Capriotti, P., 2006. "La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible". *Estudios de Comunicación*, Zer 21, 47-62.

Morsing, M., Schultz, M. 2006. "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies". *Business Ethics: A European Review* 15(4), 323-338.

Newell, P. 2005. "Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda". *International Affairs*, 81 (3), 541-557.

Nieto, M., Fernández, R. 2004. "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en Management". *Universia Business Review primer trimestre 2004*, 28-38.

Orjuela, S. 2012. "Responsabilidad Social Empresarial: El papel de la comunicación en la ISO 26000". *Temas de Comunicación* 23, 179-197.

Orozco, J. A. 2015. "Comunicación ética de la responsabilidad social". *Revista Universidad Pontificia Bolivariana* 54 (154), 113-129.

- Orozco, J. A., Ferré, C. 2013. "La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa". *Razón y palabra* 83, 706-726.
- Pérez, A. 2015. "Corporate reputation and CSR Reporting to stakeholders. Gaps in the literature and future lines of research". *Corporate Communications: An International Journal* 20 (1), 11-29.
- Pollach, I. 2003. "Communicating corporate ethics on the world wide web a discourse analysis of selected company web sites". *Business & Society*, 42 (2), 277-287.
- Presta, S. 2016. El gobierno de lo posible Economía social y solidaria, sujetos y poder. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61(227), 325-348.
- Rolland, D., Bazzoni, J. 2009. "Greening Corporate identity: CSR online corporate identity reporting". *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (3), 249-263.
- Rupp, D.E, Ganapathi, J., Aguilera, R.V. y Williams, C.V. 2006. "Employee reactions to Corporate Social Responsibility: an organizational justice framework". *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (4), 537-543.
- Schueth, S. 2003. "Socially Responsible Investing in the United States". *Journal of Business Ethics*, 43 (3), 189-194.
- Seuring, S. 2013. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision support systems*, 54(4), 1513-1520.
- Schultz, T. 2000. "Mass media and the concept of interactivity: an exploratory study of online forums and reader email". *Media Culture Society*, 22 (2), 205-221.
- Sjöberg, G. E. 2003. "Next challenge for communication management: CSR a joint task for academe and practitioners". *Journal of Management Communication*, 7 (3), 191-192.
- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. 2015. Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548.
- Smith, Adam. Teoría de los sentimientos morales. Vol. 2. Fondo de Cultura Económica, 2004. México.
- Sorsa, V. P., 2008. "How to explain socially responsible corporate actions institutionally: theoretical and methodological critique". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 13 (1), 32-41.
- Tuffrey, M. 2003. "Good companies, better employees: how community involvement can enhance employee morale, motivation, commitment and performance". Disponible en: <http://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Good-companies-better-employees.pdf>
- Wang, A. 2009. "Advertising disclosures and CSR practices of credit card issuers". *Management Research News*, 32 (12), 1177-1191.
- Yu, K., Du, S., Bhattacharya, C. B. 2015. Everybody's Talking But is Anybody Listening? Stock Market Reactions to Corporate Social Responsibility Communications. Working Paper. Harvard Business School.

Zerfass, A., Schramm, D. M. 2014. "Social Media Newsrooms in public relations: a conceptual framework and corporate practices in three countries". *Public Relations Review*, 40 (1), 79-91.

Referencias en páginas web

Attitudes. 2009. Hablamos con... Víctor Saiz Pérez, analista del Observatorio de RSC. Attitudes, entrevista del 2 de Marzo de 2009. Consultado el 12 de Octubre de 2016. Disponible en <http://www.attitudes.org/posts/2009/03/02/hablamos-con%E2%80%A6-victor-saiz-perez-analista-del-observatorio-de-rsc/>.

Comisión Europea. 2001. Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper. COM (2001) 366. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo. Consultado el 13 de Octubre de 2016. Disponible en http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjM2MX74qvKAhUCPRQKHeEkCQcQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Feuropa.eu%2Frapid%2Fpress-release_DOC-01-9_en.pdf&usq=AFQjCNF-ef7j_hp0XUAG_mtQ16dSt6dpOQ&sig2=v5Nsn2taJunyOI8601CWng

Daniels, J. 2010. "Responsabilidad Social Empresarial en la cadena de proveedores". Business in the Community (BITC). Consultado el 16 de Noviembre de 2016. Disponible en: http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/rse_proveedores.pdf

Forética. 2015. Informe Forética sobre la RSE en España. Ciudadano consciente, empresas sostenibles. Forética. Consultado el 14 de Octubre de 2016. Disponible en http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf

Fundación para el Desarrollo Socioeconómico del Alto Aragón-Fundesa. 2009. Guía para la contratación de personas con discapacidad. Obra Social La Caixa. Consultado el 23 de Octubre de 2016. Disponible en http://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/02/12_01_2010181845Gu%C3%83%C2%ADa-de-contrataci%C3%83%C2%B3n-de-personas-con-discapacidad.pdf

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., Sillanpää, M., 2006. El Compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los Grupos de Interés. Consultado el 10 de Enero de 2016. Disponible en: <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/204.pdf>

Levi, J. 2014. "Community engagement is not about being nice; it's fourth pillar of CSR". Consultado el 17 de Noviembre de 2016. Disponible en: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/sep/08/community-engagement-pillar-business-csr-sustainability>

Pendleton, A. 2004. "Behind the mask: the real face of corporate social responsibility". Disponible en: www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm

REDYSER. Varios años. Informes de sostenibilidad de REDYSER 2010-2014. Consultado el 22 de Octubre de 2016. Disponible en <http://redyser.com/responsable>

REDYSER. 2016. Consultado el 21 de Octubre de 2016. Disponible en <http://www.redyser.es/>.

Urrilagoita, L., Murillo, D. Lozano, J. 2009.RSE Y PYME. Del discurso a la implementación. Una perspectivas europea. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid. Consultado el 22 de Octubre de 2016. Disponible en <http://www.ipyme.org/Publicaciones/RSE-PYME.pdf>