

Accións da responsabilidade  
social empresarial. Atrae, retén e motiva  
o capital intelectual da empresa?

*Actions of the enterprise's social responsibility.  
Does it attract, retain and motivate the  
intellectual capital of the company?*



MARÍA DOLORES SÁNCHEZ FERNÁNDEZ

Profesora contratada interina de substitución da Área de Organización de Empresas  
da Universidade da Coruña

ANA ISABEL GARCÍA CALVO

Diplomada en Relacións Laborais e mestrada en Xestión e Dirección Laboral

## Resumo

Este artigo establece, a través dunha investigación de campo, a importancia da implantación da responsabilidade social nas empresas co fin de estas reteren o seu capital intelectual. A fuga de cerebros e a retención do talento é arestora un tema de actualidade que preocupa as grandes entidades, as cales intentan motivar, atraer e reter o seu *know how* para lograren desta forma posicionarse como líderes no seu sector ou nicho de mercado. Para isto, implementan dentro das súas políticas a responsabilidade social empresarial, con accións que varían en función da xeración a que pertence o seu cadro de persoal e que se relacionan neste estudo.

**Palabras chave:** responsabilidade social empresarial, capital intelectual, retención de talentos, xeración *x* e xeración *y*.

## Abstract

*This article establishes the importance of the implantation of the enterprise social responsibility in the companies to retain its intellectual capital through a field research. The braindrain and the retention of talent, are very current subjects and a concern for the big companies, that try to motivate, to attract and to retain its know how and thus to position themselves as the leaders in its sector or niche of market. For this reason, they implement enterprise social responsibility within their policies, with actions that vary based on the generation to which their group belongs and that is related in this study.*

**Keywords:** *enterprise social responsibility, intellectual capital, retention of talents, generation *x* and generation *y*.*

## 1. Introducción

Arestora as grandes empresas situadas nos primeiros postos fronte á competencia canto ao liderado desenvolven políticas de responsabilidade social empresarial (RSE) non só como accións ambientais e de calidade, mais enfocadas cara aos recursos humanos (RR. HH.). A RSE deixou de ser un instrumento de mercadotecnia e creación de imaxe de marca (*branding*), como se entendía nos seus comezos, para ser o instrumento de atracción, retención e motivación das novas xeracións que están a incorporarse ao mundo laboral. Ademais, as empresas desenvolven a RSE con independencia da súa dimensión e volume, mesmo do sector a que se pertence.

Neste artigo descríbese a diversidade de accións e a relevancia destas en función da xeración a que pertence o cadro de persoal, e relaciónase o grao de importancia que ten a RSE na retención do talento dentro das empresas do sector do metal no ámbito nacional. A fuga de cerebros a outros países, así como a dificultade de cubriren as vacantes pola formación requirida para desempeñar os postos de enxeñeiros/as que deben ser ocupados neste sector, supón un atranco para as empresas, que deben realizar un maior esforzo nas súas políticas de RR. HH.

Para o desenvolvemento deste estudo establécese en primeiro lugar a revisión da literatura na conceptualización do capital intelectual (CI) e a RSE. Alén das diferentes xeracións  $x$  e  $y$ , estudamos a fuga de cerebros e a retención do talento, especificamente nas empresas do sector do metal no ámbito nacional, centrándonos no perfil técnico dos enxeñeiros.

Na epígrafe terceira reflíctese o uso de dous tipos de metodoloxía, cualitativa e cuantitativa, e relaciónanse as hipóteses de partida baseadas na teoría do capital humano. Mediante a metodoloxía cualitativa recolléronse os datos e a información de forma descritiva. Recompilouse toda a información sobre os conceptos e o sector a que está orientada esta investigación mediante a recollida de datos no estudo de campo. Por outra banda, utilizouse unha metodoloxía cuantitativa a través dun cuestionario de entrevistas, dirixido ao sector do metal no ámbito nacional, para cuantificar o grao de importancia da RSE no que lle afecta ao CI.

A seguir tratamos as barreiras atopadas no desenvolvemento deste estudo, ás cales se intenta achegar solucións, así como as futuras liñas de investigación. Por último amósanse os resultados da investigación de campo e as conclusións.

## **2. Revisión da literatura**

### **2.1. Conceptos relacionados coa responsabilidade social corporativa e a responsabilidade social empresarial**

En anteriores epígrafes reflexionamos acerca dos conceptos relacionados coa responsabilidade social e empresarial de forma individual. Nesta relacionamos a responsabilidade social cos grupos de interese.

Segundo se recolle no libro verde *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (Comisión das Comunidades Europeas, 2001) podemos establecer a responsabilidade social das empresas como «a integración voluntaria, por parte das empresas, das preocupacións sociais e ambientais nas operacións comerciais e as relacións cos seus interlocutores». Tamén é definida, nun sentido máis amplo, como «un concepto de acordo co cal as empresas deciden voluntariamente contribuír ao logro dunha sociedade mellor e dun medio máis limpo».

Destas definicións pode extraerse como idea fundamental que existe unha relación entre a RSC e o CI, a parte social, e que as accións que se empregan para reter estes recursos humanos deben ir para alén do cumprimento das leis e as normas. O peso da parte social é tan importante como para falarmos de responsabilidade social empresarial, que pode definirse como «o conxunto de implicacións que as empresas teñen coa súa contorna social» (Carneiro, 2008).

Debemos ter en conta que son numerosos os autores que estudaron e definiron a RSC e a RSE, polo que existen numerosos conceptos e definicións destas responsabilidades, e atendendo ao autor ou ben ao organismo presentaranse diferentes enfoques ou dimensións (polo xeral identifícanse catro dimensións: a metafísica, a ética, a administrativo-económica e a xurídico-social). O nexo común fundamental entre todos eles é que a RSC/RSE debe ir para alén da norma por parte das empresas e identificalas como organizacións socialmente responsables.

### **2.2. O concepto de capital intelectual**

Ao longo do tempo o concepto de CI foi definido por diferentes autores con base en criterios tamén diverxentes. Nesta epígrafe trataremos os principais conceptos establecidos polos distintos autores.

Edwinsson e Malone (1999) estableceron no ensaio *Intellectual Capital* que o «capital intelectual é a posesión de coñecementos, experiencia aplicada, tecnoloxía organizacional, relacións cos clientes e destrezas profesionais que dan a unha empresa a vantaxe competitiva no mercado». Neste libro os autores sinalan o CI como un pasivo da empresa e descompóñeno en capital estrutural e capital humano.

Outro autor de gran relevancia como Brooking (1997) apunta que «co termo capital intelectual faise referencia á combinación de activos inmateriais que lle permiten funcionar á empresa». Steward (1997), pola súa vez, define o capital intelectual «como material intelectual, coñecemento, información, propiedade intelectual, experiencia, que pode empregarse para crear valor. É a forza cerebral colectiva. É difícil de identificar e aínda máis de se distribuír eficazmente. Ora ben, quen o atopa e o explota, triúfa».

É fundamental, unha vez establecidos os conceptos de forma individual polos diferentes autores mencionados, buscar o nexo de unión entre a RSE e o CI. Como se resalta en Muñoz (2008), no informe acerca de intanxibles e RSC onde se recollen ambos os conceptos:

Os intanxibles son os elementos que garanten o éxito dunha organización do século XXI. O que se coñece como «capital intelectual» é o que permite a unha empresa ser diferente, ser mellor e, por tanto, construír vantaxes competitivas sustentables no tempo. Hoxe en día é sabido que existe unha fenda crecente entre os valores do mercado e contable dunha compañía, que se atribúe ao fondo de comercio ou variables un tanto imprecisas. É vital ir alén para coñecer, analizar e xestionar esta diferenza e identificar que é o que a xera. Para logralo necesítanse ferramentas, métodos, estándares e, sobre todo, profesionais con formación específica nun ámbito que determina o éxito e, a miúdo, a supervivencia dunha empresa.

Daquela, unha primeira conclusión deste capítulo é que o crecemento das organizacións está relacionado, entre outros factores, coa cantidade de activos intanxibles que teñen no seu cadro de persoal, ou depende dela.

O máis importante nas organizacións é perdurar no tempo, aumentar a súa rendibilidade e descartar o resto da competencia. Para conseguir todo isto, é fundamental adecuarse aos cambios que de forma continua sofren as empresas, e na actualidade o importante radica entre outros factores nunha axeitada implantación e desenvolvemento da RSE e a retención do talento ou CI como valores fundamentais que ofrecen unha vantaxe competitiva ás organizacións.

Os «talentos» ou CI son diferentes en función da xeración a que pertencen, teñen motivacións e valores diferentes, por iso as empresas deben enfocar a súa RSE mediante a aplicación de diferentes accións en función da diversidade dos seus RR. HH.

### **2.3. Da xeración $x$ á xeración $y$**

Arestora, nas diferentes empresas cohabitan dous tipos de xeracións radicalmente diferentes nos valores, visións e motivacións con que enfrontan as súas vidas laborais, a xeración  $x$  e a xeración  $y$ .

A xeración  $x$  inclúe as persoas nadas na década dos setenta, mesmo finais dos sesenta. Polas súas vivencias e as referencias dos seus predecesores, son persoas cuxa motivación non reside nos cambios, senón na estabilidade, a visión do seu traballo é unha busca do mesmo para toda a vida, empresas onde xubilarse cunha boa retribución. Non teñen dentro dos seus valores principais a conciliación, nin lle dan prioridade a unha boa política de igualdade. Rexeitan o cambio e non presentan dispoñibilidade para a mobilidade xeográfica a priori. A súa máxima é o rendemento do traballo con grandes xornadas, sempre presenciais.

A xeración  $y$ , en cambio, supón un punto e á parte na visión dos traballadores e os empresarios e as súas relacións laborais. Esta xeración, de nados na década dos oitenta ou os primeiros anos da década dos noventa, busca un recoñecemento, unha proxección do futuro na súa carreira profesional. Son persoas motivadas non só por unha boa retribución, senón por un bo clima laboral (entenden que as empresas deben aplicar unha correcta política de igualdade e de conciliación da vida laboral e persoal) e non senten ningún rexeitamento ao cambio en xeral.

Isto supón, en grandes liñas, que estes traballadores da xeración  $y$  non buscan unha relación laboral estable para toda a vida, unha empresa onde comezar e xubilarse, senón as empresas que lles acheguen valor e cultura empresarial, en que medren como persoas e traballadores. Tales inquietudes, entre outros factores, fomentan a fuga de cerebros cara aos países con empresas máis desenvolvidas en termos de recursos humanos, que aplican políticas máis responsables laboralmente e que teñen implementada unha RSE que as diferencia do resto.

Segundo as características expostas, existen diferenzas entre a xeración  $x$  e  $y$ . Entre elas salienta a súa distinta visión do traballo, das empresas e o desenvolvemento profesional e da forma de enfrontarse aos cambios, polo cal as empresas teñen unha dificultade engadida á hora de implantaren directrices de RSE que beneficien os traballadores e o seu desenvolvemento profesional.

## 2.4. Retención do talento

Segundo a Subdirección Xeral de Estudos do Sector Exterior (2003), «as modernas teorías do crecemento endóxico puxeron o acento na importancia de contar cun elevado *stock* de capital humano como elemento chave para o crecemento económico, co que a man de obra cualificada pasou a ser un elemento estratéxico de cara á formación do valor engadido bruto de calquera economía».

Desde a década dos noventa en diante, existe un movemento de traballadores que deciden buscar novas carreiras profesionais noutros países, aínda que a motivación do cambio muda en función das diferentes xeracións, como plasmamos nesta sección. O proceso denomínase «fuga de cerebros», e esta situación provoca a dificultade por parte das empresas non só para reter, mais tamén atraer e motivar, o seu talento, é dicir, o seu CI.

Identifícanse como dificultades na retención do talento, entre outros factores, a baixa natalidade, o desinterese da xeración *y* pola formación, a relación do traballo e os valores desta xeración. Xa que logo, cumpriría que as empresas deseñasen novas medidas relacionadas coas políticas de recursos humanos, pois a escaseza de persoas con talento será un problema con que se atopen no medio prazo. É necesario que nas organizacións se comece a establecer un axeitado sistema de xestión da retención do talento para evitar a fuga de cerebros.

## 2.5. A fuga de cerebros: o caso dos enxeñeiros das empresas do sector do metal no ámbito nacional

Para situar esta problemática, en primeiro lugar describiremos a situación actual das empresas do sector. Estas organizacións enfróntanse ao reto de competiren en produto e prezo cos países emerxentes, problemática a que se engade a situación conxuntural de crise que se está a vivir e que provoca un descenso da demanda do produto.

Dentro de España, deben facerlles fronte a dúas dificultades engadidas. Por unha banda, cómpre sinalarmos a dificultade que teñen estas empresas en relación co factor ambiental e o produto. Neste sector, as empresas sofren unha gran presión por parte dos seus grupos de interese e das políticas ambientais xa establecidas polos gobernos. Isto significa que se a RSE implica «ir alén da norma», neste campo xa se atopan moitas limitacións que supoñen un maior esforzo por parte das empresas.

Outra dificultade importante identificada é a seguridade laboral. O alto índice de sinistralidade supón para as empresas un maior custo nos seus equipos de seguridade e repercute de forma directa nun dos máis importantes grupos de interese, os traballadores. As organizacións non só teñen a dificultade da formación, así como a gran competencia entre as empresas do mesmo sector, para ter os mellores traballadores e os máis cualificados. Para alén a seguridade dos empregados está moi delimitada pola norma, engádense factores que dificultan as compañías ir máis alá.

Un dos perfís máis demandados nestas empresas é dos enxeñeiros, cuxa descrición e competencias serían a grandes trazos as seguintes: traballadores entre 25 e 30 anos, con estudos técnicos e dispoñibilidade de mobilidade xeográfica. Este persoal debe dispor de competencias e habilidades técnicas, capacidade de traballo en equipo e resolutivo, e ademais capacidade de fomentar un bo clima laboral. O dominio dun segundo idioma é imprescindible, así como o de programas informáticos específicos para o posto, desenvolvemento de habilidades sociais e alta valoración das súas vocacións e preferencias. Este perfil de persoas, pola súa demanda de cualificación e a xeración a que pertencen, está a ser especialmente difícil de reter dentro dos seus cadros de persoal, motivar e atraer por parte das empresas do sector.

O Consello Xeral de Enxeñaría Técnica Industrial, sobre a posible fuga de enxeñeiros, coida que se a oferta que publicou Alemaña se materializase a situación sería grave para España, xa que moitos dos nosos mozos altamente cualificados abandonarían a posibilidade de quedar en España para trasladaren a súa residencia, levando con eles o seu CI. Ademais apunta que no noso país os mozos teñen unha alta taxa de paro, que rolda os 42,8% segundo indican as cifras do Eurostat<sup>1</sup>.

Mais non só este país solicita enxeñeiros, outros países desenvolvidos como os EUA demandan este perfil aos países emerxentes como a China ou a India. De cara ao futuro, a situación non variará moito, xa que segundo o IV Informe de xestión de persoas no ano 2020 da consultora PricewaterhouseCoopers (2010), que se centra na mobilidade do talento e en que se ten conta a opinión da alta dirección e dos profesionais de novecentas empresas, en 2020 o número de persoas dispostas a traballaren noutros países será de até o 50%. Ademais incrementárase o número de destinos internacionais, que pasará dos trece en 1988 aos trinta e tres en 2020. Os sectores que atraerán máis traballadores doutros países serán a enerxía e a construción.

<sup>1</sup> Poden consultarse no enderezo web <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>>.



Con base nestes datos, e segundo se recolle nunha nota de prensa do Ministerio de Industria, Turismo e Comercio (2009), o Observatorio do Sector do Metal aposta entre as súas recomendacións pola formación e a innovación tecnolóxica para afrontar a crise e minimizar as súas consecuencias, na actualidade e no futuro a curto prazo.

Neste sentido, cómpre facermos unha mención especial á teoría en que se basea esta investigación: a teoría do capital humano, a cal establece a educación como un investimento e non como un consumo, o que permite o aumento dos salarios, a mellora das condicións de traballo e uns bos hábitos laborais; xa que logo, as premisas desta teoría están relacionadas co obxecto deste estudo e apóiano directamente. As súas bases foron sentadas polos traballos pioneiros de T. W. Schultz, G. S. Becker e J. Mincer. O eixe é a obra de Schultz (1983), aínda que segundo Mark Blaug o seu nacemento efectivo non se produciu até dous anos despois cando o *Journal of Political Economy* publicou un suplemento sobre «O investimento en seres humanos» en 1962. Este volume incluía os capítulos preliminares da monografía *Human Capital* que sería publicada en 1964 por Gary Becker.

Dentro das prácticas de RSE as empresas deben desenvolver accións encamiñadas aos seus RR. HH., de xeito que a formación sirva para motivar e reter o talento, para evitar a fuga de cerebros e CI dos seus cadros de persoal. Non pode esquecerse a motivación da xeración que nuns anos ocupará os postos de dirección e mandos intermedios: queren formarse continuamente, ter plans de carreira profesional ben definidos e opcións para o desenvolvemento laboral, e para isto as organizacións deben estar preparadas.

### **3. Metodoloxía do estudo**

Ao longo do estudo servímonos de dúas metodoloxías. En primeiro lugar, utilizouse unha metodoloxía cualitativa descritiva para recoller os datos e informacións relativos aos conceptos chave, relacionados coa teoría do capital humano. Discrimináronse os datos e informacións, por unha banda, para minimizar a cantidade de información obtida, e, pola outra, co obxecto de atendermos as premisas de que partiamos. O medio polo cal se obtivo información é o cuestionario.

Hai que resaltar que intentar medir o grao de relación entre a implantación da RSE por parte das empresas e as accións enfocadas aos seus RR. HH. que intentan motivar, atraer e reter o talento é un reto. Os resultados son difíciles de cuantificar, xa que estamos a tratar con resultados que a priori son cualitativos.

O deseño do cuestionario para lles dar resposta ás hipóteses formuladas tamén supuxo un reto. Para acometelo revisáronse cuestionarios base de entrevista a empresas socialmente responsables e ao seu capital intelectual, cuestionarios de concienciación publicados pola UE e enquisas de empresas con procesos de manufactura, así como cuestionarios de información xeral. A premisa inicial é que as empresas do sector do metal están afectadas por unha gran fuga de talentos que se dá en especial no perfil dos enxeñeiros. O que se pretende neste estudo é analizar a relación da implantación de medidas de RSE nas organizacións coa retención, atracción e motivación do seu CI.

Ademais, debemos ter en conta que canto máis se achega á xeración *y* o seu cadro de persoal, máis dificultade se ten para reter ese talento e, por tanto, as accións da RSE serán diferentes. Este cambio por parte das empresas minimizaría a fuga de cerebros nos postos de enxeñaría que puidesen desprazarse cara á UE principalmente.

A selección das empresas para realizar esta primeira aproximación baseouse na súa situación, de xeito que o obxecto de estudo foron empresas nacionais pertencentes a todos os grupos de interese que conforman o sector do metal con distinción do número de traballadores, volume de facturación e implantación ou non de medidas de RSE, e fundamentalmente que entre os perfís do seu cadro de persoal tivesen enxeñeiros.

De partida contactouse con elas por vía telefónica, para nun segundo contacto empregarmos o correo electrónico, xa que dada a distancia das empresas era o medio máis axeitado en función dos recursos dispoñibles. Nunha primeira fase contactouse con cincuenta e cinco empresas por medio de correos electrónicos nominativos, e comprobouse a dificultade de obter respostas por este medio. Nunha segunda fase contactouse con dezanove empresas máis, tamén con apenas resultados. A principal barreira que se atopou para realizar o estudo foi a dificultade do contacto cos responsables das empresas. A hermeticidade destes impediu unha axeitada toma dos datos suficientes para realizar un estudo máis completo.

O cuestionario consta de cinco bloques. No primeiro recóllese a información xeral identificativa da empresa, mentres que o segundo presenta preguntas relativas á actuación no lugar de traballo acerca dos recursos humanos e as medidas que toman as empresas neste sentido. O seguinte bloque refírese ás políticas ambientais. O cuarto bloque contén preguntas relativas á política social, e no quinto fanse cuestións relativas á conduta das empresas. Ademais do cuestionario empregáronse vías secundarias de acceso aos datos das empresas: a busca na información corporativa publicada e nos seus sitios web.

#### **4. Barreiras e futuras liñas de investigación**

En primeiro lugar cabe salientarmos que para realizar a investigación atopamos unha barreira xeográfica, pola situación das empresas obxecto de estudo no ámbito nacional, o que supuxo un gran impedimento na obtención dos datos. Para lograr reunir información destas empresas empregáronse o teléfono e o correo electrónico, o que supuxo vencer a barreira xeográfica, mais dar cunha barreira de hermeticidade.

Unha segunda barreira para o estudo foi o tempo dispoñible, non só cronolóxico, mais referido ao período en que se realizaron as enquisas. A maior parte da xente estaba en período vacacional ou a efectuar os últimos traballos para marchar de vacacións. Xa que logo, engádesse que o momento de extraer a información non foi o axeitado.

Outra barreira fundamental no estudo é o nesgo dos datos, pois ao final respondeu un maior número de empresas de Galicia, polo que a súa representación é maior na obtención de información. Estes datos non permiten distinguir sen nesgos entre as diferentes comunidades e a súa representatividade. Ademais o nesgo tamén pode vir contaxiado polo tipo de empresa, os anos de antigüidade, as dimensións do seu cadro de persoal e directamente das distintas xeracións  $x$  e  $y$ .

Para vencer as barreiras identificadas fórmulanse diferentes propostas de solucións que poden ser o camiño de futuras liñas de investigación. En primeiro lugar debe desenvolverse o deseño dunha nova planificación da investigación. Así mesmo, cómpre establecer unha mostra máis ampla e representativa de empresas, e a este respecto suxírese que se seleccionen empresas do sector clasificándoas en función das características da empresa e da comunidade autónoma, o que suporá tamén unha mellora da ferramenta de recollida dos datos.

A maior dificultade radica en cuantificar as premisas formuladas, obter respostas válidas nun contorno moi cerrado de empresas que non facilitan ou son reticentes a dar información da súa organización. Nos contactos coas empresas deben terse en conta os medios empregados, así como o momento de recollida e envío, alén de a quen van dirixidos, tal como indica a experiencia previa do envío de correos nominativos.

#### **5. Resultados**

En primeiro lugar podemos destacar a falta de colaboración dos responsables das empresas á hora de obtermos os datos precisos para o noso traballo. O sector estudado

é moi hermético e non facilita información ao exterior, nin sobre a RSE nin no tocante aos coñecementos e a retención do talento do perfil estudado. No primeiro contacto telefónico, no 10% das empresas, xa detectamos a dificultade de obtermos atención por parte das empresas e a falta de tempo destas, polo que se procedeu ao envío dos cuestionarios por correo electrónico nunha segunda fase.

Comprobados os cuestionarios, para reunir máis información procédese a un segundo envío e ao recordatorio dos anteriormente enviados. Tan só un 4% cobre de forma satisfactoria os cuestionarios, un 3% considera que os datos son confidenciais e un 75% das empresas non envía o cuestionario porque manifesta que non ten implantada a RSE.

Doutra banda, o período elixido para recollermos información resultou non ser o axeitado, pois no período estival os responsables das empresas collen as súas vacacións; mais en calquera caso moitos dos contactados alegaron non contestar as enquisas porque non tiñan acceso á información que se lles solicitaba. Entre as respostas recibidas podemos salientar que polo xeral non se tiña moi claro que departamento debería responder o cuestionario, alén de descoñecerse a política de RSE da entidade e se esta tiña problemas de retención do talento. Neste sentido, como vimos, buscouse información secundaria, a cal puxo de relevo que o 90% das empresas enquisadas non aplican a RSE ou ben a información non está publicada, non se fai mención dela.

Un resultado concluínte é que pode afirmarse que en ningunha das empresas enquisadas existe a RSE en todas as súas dimensións, malia haber algún caso en que se desenvolven políticas ambientais e de calidade ou de RR. HH., e por tanto non se pode determinar a relación entre a RSE e o CI.

No tocante á xeración *y*, o 100% das empresas que contestaron o cuestionario mantén que non ten problemas de retención do talento neste perfil, establecen unha franxa de idade entre 30 e 40 anos para a persoa que ocupa os ditos postos. Doutra parte, as empresas que non responderon o cuestionario, mais que si se manifestaron acerca deste tema, tamén declaran non teren problemas canto á retención deste perfil, e manifestan que de momento existen persoal de enxeñaría e graduados dispoñibles, dada a situación de crise e desemprego nestes intres non teñen problemas de retención do CI.

A análise do último resultado significativo estudado, con base na teoría do capital humano, das empresas enquisadas apunta que a formación é necesaria para atraer o persoal. Formúlase establecer un plan de carreira, é dicir, relaciónase con políticas

asimiladas ao departamento de RR. HH. Como se apunta nunha opinión «é un bo momento» para aproveitar a formación e o tempo.

## 6. Conclusións

Como primeiras conclusións, baseadas na información de actualidade e en casos reais de RSE como os publicados na guía da Dirección Xeral de Empresas da Comisión Europea (2010), podemos apuntar que as empresas están a verse afectadas por unha gran fuga de talentos, sobre todo nos postos máis cualificados relacionados coas enxeñarías. Ademais, canto máis se achega o persoal á xeración  $\gamma$ , máis dificultade teñen á hora de reter ese talento. Xa que logo, as empresas cunha maior porcentaxe de traballadores pertencentes a esta xeración no seu cadro de persoal deben aplicar un tipo de políticas orientadas a motivalos, atraelos e retelos, con medidas dentro das cales se atopan a formación, a cualificación e a educación baseada na teoría do capital humano. As empresas que traballan nesta liña da RSE, en principio asegúranse unha maior facilidade para ter no seu cadro de persoal máis CI, polo que obterán maiores beneficios

Por outra banda, é de salientar que as empresas do sector do metal son reticentes a fornecer información, e da mesma forma a implementar nas súas políticas cambios e accións para buscar a motivación do seu persoal. Despois de valorarmos todas as respostas, a primeira conclusión é que tanto no contexto nacional como en Galicia de forma específica as empresas enquisadas non contan cunha política de RSE implantada en todas a súas dimensións nin, en calquera caso, consideran a posibilidade de poñela en marcha a curto prazo. Por tanto, aínda que dalgún modo as empresas aplican políticas de RR. HH. que poden relacionarse coa RSE e a retención do CI, non é posible realizar unha medición real. Os resultados obtidos neste sentido non son concluíntes, como tampouco o son os relativos á realización das entrevistas noutras datas para obter uns resultados máis idóneos e cuantificables.

Comprobouse, con todo, a importancia da formación ofrecida polas empresas ao persoal técnico, xa que son postos que requiren non só cualificación técnica previa, senón tamén unha vez incorporados os traballadores ás empresas. Aparece, de igual maneira, a dificultade das empresas para cubriren posibles vacantes, mais identifícase que non teñen en principio un alto número de rotacións e salienta que a formación adoita realizarse de forma interna. Para rematar, cómpre resaltarmos que a falta de información provoca no noso estudo o nesgo da mostra para finalmente podermos comprobar as hipóteses de partida.

## 7. Referencias bibliográficas

AGUADERO, F. (2010) «La responsabilidad social corporativa como punto de encuentro» REDMARKA, *Revista Académica de Marketing Aplicado* 6, pp. 53-70.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI) (2010) [en línea] *Encuesta de responsabilidad social 2009-2010*. Disponible en formato electrónico no enderezo web <<http://www.andi.com.co>>.

BECKER, G. (1983) *El capital humano*. Madrid, Alianza.

BESTRATÉN, M. e PUJOL, L. (2004) *Responsabilidad social de las empresas*. Madrid, Ministerio de Trabajo e Asuntos Sociais.

BONTIS, N. (1999) «Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital» *International Journal of Technology Management* 18, pp. 433-462.

— (1998) «Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models» *Management Decision* 2, pp. 63-76.

BROOKING, A. (1997) *El capital intelectual. Principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona, Paidós.

BUENO, E. (1998) «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual» *Boletín de Estudios Económicos* 164, pp. 205-229.

CAMPISI, D. e COSTA, R. (2008) «A DEA Based Method to Enhance Intellectual Capital Management» *Knowledge and Process Management* 15, pp. 170-183.

COLOMÉ, R. (2011) [en línea] *RSC en la empresa internacional: Fluidra*. Estudio de caso n.º 4. [s. l.], Cátedra Mango de RSC/Escola Superior de Comercio Internacional da Universidade Pompeu Fabra. Disponible en formato electrónico no enderezo web <<http://www.esci.es/assets/Publicacions-Ctedra-MANGO/Estudio-de-caso-4Fluidra.pdf>>.

COMISIÓN DAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001) [en línea] *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Comisión das Comunidades Europeas. Disponible en formato electrónico no enderezo web <[http://eur.lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur.lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf)>.

CONFEMETAL (2011) «2010, un año marcado por la crisis» *Coyuntura Económica y Laboral* 165.

CONGRESO NACIONAL DO MEDIO AMBIENTE (2009) [en línea] *Tendencias de la RSC en España*. Documento final do grupo de trabajo 20. Disponible en formato electrónico no enderezo web <<http://www.conama8.org/modulodocumentos/documentos/GTs/GT20/GT20DocFinal.pdf>>.

— (2008) [en línea] *Responsabilidad social empresarial como herramienta de competitividad*. Documento final do grupo de trabajo 10. Disponible en formato electrónico no enderezo web <[http://www.conama10.es/conama10/download/files/GTs%202010/19\\_final.pdf](http://www.conama10.es/conama10/download/files/GTs%202010/19_final.pdf)>.

DIRECCIÓN XERAL DE EMPRESAS DA COMISIÓN EUROPEA (2010) [en liña] *Responsabilidad social de las Empresas. Estudio de casos reales*. Dispoñible en formato electrónico no enderezo web <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_es.htm)>.

EDVINSON, L. e MALONE, M. (1999) *El capital intelectual*. Barcelona, Gestión 2000.

FERNÁNDEZ, G. (2001) «El desarrollo del talento II» *Capital Humano* 146, pp. 12-13.

GARCÍA, A. I. (2011) *Responsabilidad social corporativa y su relación con la retención del capital intelectual en un grupo de empresas a nivel nacional del sector del metal*. Memoria para optar ao Mestrado Interuniversitario en Xestión e Dirección Laboral, Facultade de Ciencias do Traballo da Universidade da Coruña.

GÓMEZ, M. (2009) *Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento de las empresas de manufactura*. Tese de doutoramento presentada no seo do Departamento de Enxeñaría da Facultade de Organización, Administración de Empresas e Estatística da Universidade Politécnica de Madrid.

CARNEIRO, M. (2008) *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*. Sevilla, Consello Andaluz de Relacións Laborais.

LIZCANO, J. L. e MONEVA, J. M. (2004) *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, AECA.

LIZCANO, J. L. e NIETO, P. (2006) *La semántica de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, AECA.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO E COMERCIO (2009) [en liña] «El Observatorio del Sector del Metal apuesta por la formación y la innovación tecnológica para aumentar la competitividad». Nota de prensa. Dispoñible en formato electrónico no enderezo web <<http://www.mityc.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/Paginas/observatorio-metal140709.aspx>>.

MUÑOZ, C. (coord.) (2008) «Recursos intangibles y RSC» *Profesiones* 115, pp. 31-38.

PALACIOS, J. (2008) *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación: cómo llegar al ROI de la formación*. Madrid, Díaz de Santos.

PERLA, P. (2007) «El retorno de la teoría del capital humano» *Fundamentos en Humanidades* 2, pp. 9-26.

PREZIOSA, M. (2005) «La definición de «responsabilidad social empresarial» como tarea filosófica» *Cuadernos de Difusión* 10, pp. 39-59.

PricewaterhouseCoopers (2010) [en liña] *Talent Mobility 2020. The Next Generation of International Assignments*. Dispoñible en formato electrónico no enderezo web <<http://www.pwc.com/es/es/publicaciones/informes-rrhh.jhtml>>.

RIVERO, S. (2006) *La gestión potencial intelectual como estrategia competitiva*. Madrid, Human Management Systems.

SALAZAR, J. (2004) «Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas» *Intangible Capital* 2, pp. 129-134.

SÁNCHEZ, M. D. (2011) *Impacto de la RSE en el desarrollo de las organizaciones*. Relatorio presentado na Costa Rica Global Conference on Business and Finance (GCBF), organizada polo Institute for Business and Finance Research que tivo lugar en San José (Costa Rica) os días 24-27 de maio.

SÁNCHEZ, M. D. (2011) *RSE: gobernanza corporativa, la empresa y las partes interesadas*. Relatorio presentado no congreso La Economía Social. Responsabilidad Corporativa, Propiedad Privada y Partenariados. Derechos Laborales y Cooperativas, organizado polo Instituto Internacional de Socioloxía Xurídica de Oñati, que tivo lugar en Oñati (Guipúscoa) os días 6-8 de xullo.

SCHULTZ, T. W. (1983) «La inversión en capital humano» *Educación y Sociedad* 3.

SEGUÍ, E. (2007) *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Tese de doutoramento presentado no seo do Departamento de Economía e Ciencias Sociais da Facultade de Administración e Dirección de Empresas da Universidade Politécnica de Valencia.

SOLANO, D. (2005) «Responsabilidad social corporativa: qué se hace y qué debe hacerse» *Cuadernos de Difusión* 10, pp. 163-175.

STEWART, T. A. (1996) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Nova York, Doubleday/Currency.

SUBDIRECCIÓN XERAL DE ESTUDOS DO SECTOR EXTERIOR (2003) «La fuga de cerebros» *Boletín Económico del ICE* 2775.

SVEIBY, K. E. (2000) *El capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona, Gestión 2000.

TINTORÉ, M. (2010) *Las universidades como organizaciones que aprenden*. Tese de doutoramento presentada no seo do Departamento de Humanidades da Facultade de Educación da Universidade Internacional de Cataluña.