

## *Entrenamiento en habilidades sociales y responsabilidad social corporativa: estudio de un caso*

**José María LEÓN RUBIO**

*Universidad de Sevilla*

**José M. LEÓN-PÉREZ**

*Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE-IUL)*

**Isabel M. HERRERA SÁNCHEZ**

*Universidad de Sevilla*

**Cecilia DE LA CORTE DE LA CORTE**

*Universidad de Huelva*

### *Resumen*

Este artículo evalúa la eficacia de un entrenamiento en habilidades sociales para la adquisición y mejora de destrezas de comunicación requeridas en la implantación y desarrollo de estrategias de responsabilidad social corporativa en una PYME (Pequeña y Mediana Empresa). Se utilizó un diseño cuasi-experimental con medidas pre-post de un entrenamiento en el que participaron 56 directivos y mandos intermedios de la mencionada empresa, mientras que el grupo de comparación estuvo conformado por 28 trabajadores de igual empleo en otra empresa del mismo sector productivo y composición demográfica similar. Los resultados demostraron que después del entrenamiento los participantes obtuvieron puntuaciones medias más altas que antes del mismo en una escala de adopción de la perspectiva del “otro” y en una de interés empático. Asimismo obtuvieron promedios más elevados después del entrenamiento que los obtenidos por el grupo de comparación en ambas variables así como en una medida de heteroevaluación mediante un diferencial semántico sobre empatía. Se discuten los resultados y sus implicaciones prácticas para la implantación y desarrollo de estrategias de responsabilidad social.

*Palabras clave:* habilidades sociales, responsabilidad social corporativa, empatía cognitiva, empatía emocional, diseño cuasiexperimental.

### *Abstract*

This paper addresses the effectiveness of social skills training for the acquisition and improvement of communication skills required in the implementation and development of corporate social responsibility strategies in a SME (Small and Medium Enterprise). A quasi-experimental pre-post design was used, in which 56 senior and middle managers of such enterprise were trained (experimental group), while the comparison group was composed by 28 workers in the same job position at another company in the same productive sector and similar demographic composition. Results showed that scores of trained participants in both adoption of the other-party perspective and empathetic interest scales were higher after than before training. Their scores after training were also higher than those obtained by the comparison group in both variables as well as on an empathy heteroevaluation measure based on semantic differential. Findings and its practical implications for implementing and developing social responsibility strategies are discussed.

*Key words:* Social skills; Corporate Social Responsibility; Cognitive empathy; Emotional empathy; Quasi-experimental design.

---

*Dirección del primer autor:* Departamento de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de Sevilla, calle Camilo José Cela, s/n. 41018-Sevilla. *Correo electrónico:* jmleon@us.es

Nuestro agradecimiento a D. Manuel Pina Pérez, Director y Gerente de INFOCOEM, S.C. (Información y Formación Continua en la Empresa, Sociedad Civil) por su apoyo financiero y administrativo en la realización de este estudio.

*Recibido:* julio de 2012. *Aceptado:* noviembre de 2012.

En los últimos años, la idea de que los esfuerzos sociales y medioambientales de las empresas serán recompensados por los consumidores, incrementarán su visibilidad, mejorarán su imagen y las dotarán de ventajas competitivas, ha conducido a que cada vez sea mayor el número de las que formulan y fomentan sus estrategias y acciones de negocio atendiendo a la noción de *responsabilidad social corporativa* (RSC), incluso en tiempos de crisis (Aguilera, Rupp, Willians & Ganapathi, 2007; CCE, 2001). Así lo reflejan los datos aportados por el Monitor IBEX RSC de 2010 que concluye que el interés por la RSC de las empresas españolas pese a la crisis es firme, ya que el 94% de las compañías encuestadas cree que mantendrá e incluso aumentará la inversión en RSC, así como el tamaño de los equipos dedicados a gestionarla, con propensión a aumentar las plantillas. Estos datos ponen de manifiesto la repercusión de la RSC en España y su importancia con vistas a los próximos años.

Sin embargo, en el caso de las pequeñas y medianas empresas (*pyme*), un sector infra-estudiado en el área de la RSC a pesar de representar el 99,88% del tejido empresarial español (Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2011) y constituir el grupo corporativo que más efectos de la crisis está padeciendo, si no se promueve la RSC “*perderá competitividad y cuota de mercado, afectando además al desarrollo local/regional, porque la actividad quedará en manos de las grandes empresas con la Administración*” (De la Corte, 2012, p. 116). A esta circunstancia se le añade que las PYME aún tienen cierto recelo por integrar la RSC en su gestión (Forética, 2008, p. 19) y, aún más, la actual crisis económica amenaza con disminuir las expectativas sobre la implementación de este modelo de gestión (Moreno, Uriarte & Topa, 2010).

Por ello, el presente estudio forma parte de un proyecto más ambicioso que tiene por objetivo general promocionar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) entre las PYME, entendiendo ésta como 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*” (Comisión de las Comunidades Europeas -CCE-, 2001, pp. 7) y considerando que se trata de un modelo adecuado para hacer frente a los desafíos que la actual crisis económica demanda y que no se circunscriben a las consecuencias económicas o al impacto medioambiental de la actividad empresarial, sino que también hacen referencia al compromiso de éstas con su entorno social, de modo que parte de sus beneficios reviertan en la sociedad, en términos de creación de riqueza, empleo, innovación o conocimiento, y apoyo a proyectos sociales y culturales (por ejemplo, Stocker, Van Reisen & Vogiazides, 2009), así como a la promoción del capital psicológico de sus empleados (De la Corte, León Rubio & Carrasco González, 2011; León Rubio, De la Corte & León-Pérez, 2012).

## RSC y Entrenamiento en Habilidades Sociales

La RSC engloba un conjunto de acciones de formalización de sistemas de gestión, de comunicación y de transparencia informativa, desarrolladas en dos dimensiones: la interna y externa de la empresa. Esta última ha sido la que inicialmente ha recibido mayor atención, destacando dos líneas de investigación: el desarrollo de modelos conceptuales para explicar las relaciones entre la empresa y su entorno (por ejemplo, Porter y Kramer, 2006) y el rendimiento financiero de la RSC (por ejemplo, Gómez García, 2008). Por lo que respecta a la dimensión interna, la línea de trabajo que más interés ha despertado ha sido el estudio de las actitudes de los empresarios y directivos hacia la RSC (por ejemplo, Malabo, 2010), considerándose que éstas son un pilar fundamental para lograr el compromiso con la implantación y desarrollo de estas estrategias organizativas (por ejemplo, Vilanova & Fernández-Manzanos, 2006). En efecto, las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera y que se comprometan con la excelencia empresarial (Salanova & Schaufeli, 2004), lo que supone poner el énfasis en las fortalezas del empleado, equipos de trabajo y gestión empresarial, como propone la aproximación emergente de la Psicología Organizacional Positiva (Salanova, Martínez & Llorens, 2005).

Desde la dimensión interna de la RSC se debe optimizar el capital psicológico de los empleados como un activo más de la empresa; es decir, se deben perfeccionar todas aquellas características positivas que desplegamos en nuestra vida profesional, que puestas al servicio de los contextos de trabajo, pueden marcar una diferencia en los resultados que se consiguen. Estas características son, según Luthans y Youssef (2004): la *autoeficacia*, la *esperanza o voluntad*, *optimismo realista* y *resiliencia*. A las que Salanova (2009) añade el *engagement* o vinculación psicológica con el trabajo y a las que sumamos las *habilidades sociales*, pues la comunicación es un asunto clave en la construcción de la RSC por diversos motivos relacionados con la formación interna en este tipo de estrategias de gestión, la promoción y difusión de su identidad corporativa como agente de cambio social y desarrollo humano, el reconocimiento de las necesidades y preocupaciones de los grupos de interés relacionados con su actividad, la confianza de las audiencias interesadas en la misma, etc. (por ejemplo, Orejuela Córdoba, 2011). Esto es así, hasta tal punto que la ausencia de una estrategia de comunicación y formación en habilidades sociales en la cimentación de una iniciativa de RSC puede dar lugar a fallos importantes en su desarrollo (por ejemplo, León Rubio, De la Corte & León-Pérez, 2012).

Desde esta perspectiva y con estos antecedentes, se planteó la necesidad de incorporar el Entrenamiento en Habilidades Sociales (EHS) en un programa orientado a

la adopción de estrategias de RSC por parte de las *pyme*. De esta forma, el presente estudio tiene por objetivo informar de los resultados alcanzados con un EHS orientado a desarrollar un repertorio de comportamientos sociales fundamentales para el desarrollo de estrategias de RSC, así como evaluar la eficacia del mismo, mediante un proceso de evaluación multimodal que incluye medidas de autoinforme y heteroinforme.

## Método

### Participantes

En total participaron en el estudio 84 personas, distribuidas en dos grupos. El grupo experimental conformado por 56 personas, con edades que oscilaban entre los 33 y 43 años y una edad media de 37,89 años ( $DT = 3,06$ ), 51 de las cuales eran hombres (el 91,07%) y 5 mujeres (el 8,93% restante). Todas ellas ocupando cargos de dirección (alta dirección y mandos intermedios) en una *pyme* del sector industrial, dedicada a la manufactura de muebles, con 175 Unidades de Trabajo Anual (UTA) y un balance general anual superior a los 10 millones de euros, que iniciaba un proceso (cuya duración prevista era de 6 meses) de adhesión a una estrategia de RSC.

El grupo de comparación estuvo conformado por 28 personas de una cohorte anterior que hacía tres meses había completado dicho proceso de adhesión a la estrategia de RSC. Al igual que las del grupo de tratamiento, todas ellas ocupaban cargos de dirección en una empresa del mismo sector, pero de tamaño más pequeño, las edades oscilaban en este caso entre los 29 y 46 años, con una edad media de 36,82 ( $DT = 5,08$ ), 24 eran hombres (el 85,71%) y 4 mujeres (14,29%).

Es necesario indicar que la formación del grupo de tratamiento se planteó como una estrategia formativa paralela al proceso de adopción de la estrategia de RSC y fue una demanda planteada por sus componentes, quienes señalaron sus carencias en habilidades sociales como una de las principales limitaciones para desarrollar tal tipo de estrategia, consideraban que esto suponía el desarrollo de unas competencias que no solían poner en juego en su trabajo, entre ellas, adoptar el punto de vista de "otro" no relacionado de forma directa con la actividad de la empresa y cuyos intereses podrían entrar en conflicto con los de ésta, así como tener empatía con subordinados cuyos intereses podían ser opuestos a los propios del puesto que ellos ocupaban. Por tanto, se trataba de personas motivadas, aunque su participación estuviese condicionada por la decisión del máximo responsable de la empresa en cuanto a la adhesión a una determinada estrategia de RSC.

Por lo que respecta al grupo de comparación cabe señalar que su formación fue una petición de los investigadores

a la firma en la que trabajaban sus componentes, los cuales habían participado meses antes en un proceso similar a los del grupo de tratamiento y en el que también habían sido asesorados por los mismos investigadores. Pese a estos condicionantes, su participación fue voluntaria y sin recibir ningún tipo de incentivo a cambio.

### Instrumentos

Para la evaluación se utilizaron las sub-escalas de *adopción de la perspectiva del otro* (por ejemplo, "A veces me es difícil ver las cosas desde el punto de vista de otra persona", "Intento ver el punto de vista de todo el mundo cuando hay desacuerdo antes de tomar una decisión") y de *interés empático* (por ejemplo, "A menudo tengo sentimientos de ternura y de preocupación hacia aquellas personas menos afortunadas que yo", "Algunas veces no siento mucha lástima por aquellas personas que están teniendo problemas") que forman parte del *Índice de Reactividad Interpersonal* de Davis (1980); adaptado al castellano por Pérez-Albéniz, de Paúl, Etxeberria, Montes y Torresla (2003), ambas constan de siete ítem a los que se responde con una escala Likert de 5 puntos, siendo 1 "No me describe muy bien" y 5 "Me describe muy bien". Ambas se mostraron confiables, con un  $\alpha$  de 0,66 para la subescala de adopción de la perspectiva del otro, y un  $\alpha$  de 0,61 para la interés empático.

La *escala para evaluar la empatía* mediante diferencial semántico fue construida para este estudio utilizando los siguientes adjetivos y sus antónimos: sensible, intolerante, simpático, cruel, egoísta, falso, amable, engreído, flexible, honesto, perverso, humilde, introvertido, receloso y solícito. Siguiendo el procedimiento descrito anteriormente, los evaluadores emplearon una escala de 7 puntos para evaluar la empatía de los participantes, desde +3 (para el polo que mejor describe a la persona evaluada) hasta -3 (para el polo que peor la describe).

### Procedimiento

Se utilizó un diseño cuasi-experimental en el que se pueden diferenciar tres etapas: (a) evaluación pre-test, (b) entrenamiento y (c) evaluación post-test.

En la *evaluación pre-test*, todos los participantes cumplieron las sub-escalas de adopción de la perspectiva del otro y de interés empático de forma colectiva en una sesión de 20 minutos dos semanas antes del entrenamiento. En total se realizaron dos sesiones, una por cada grupo entrenado.

Posteriormente se desarrolló el *entrenamiento*, que consistió en la aplicación de un procedimiento de Entrenamiento en Habilidades Sociales (EHS), el cual se desarrolló en tres fases siguiendo los planteamientos de García-Vera, Sanz y Gil (1998): preparación, adquisición y generalización.

La *fase de preparación* (una sesión de 90 minutos) consistió en informar a los participantes sobre los resultados grupales de la evaluación pre-test. Tomando como referencia éstos el entrenador justificó la aplicación del tratamiento señalando de una forma realista las posibles ventajas de participar en el mismo. Seguidamente explicó con detalle cada uno de los pasos de que constaba (instrucción, ensayo de conducta, modelado, recompensa/retroalimentación y generalización), haciendo constante referencia a los principios en los que se sustentan (por ejemplo, *las conductas que deseamos aprender deben ir seguidas de consecuencias positivas para que se fortalezcan; el modelado facilita la ejecución posterior del observador; la retroalimentación es necesaria para corregir los comportamientos*, etc.). Por último, recabó el compromiso de los asistentes de participar de manera activa y confidencial en el entrenamiento y respondió a las dudas de éstos.

A continuación se realizó la *fase de adquisición* (12 sesiones de 90 minutos, con un periodo entre sesiones de 14 días), la cual comenzaba con la orientación de los participantes exponiéndoles un resumen de los objetivos y actividades que se iban a desarrollar a continuación.

En un primer bloque de sesiones el objetivo establecido era adoptar la perspectiva del otro y los ejercicios a desarrollar: a) preparar una breve presentación oral de la estrategia de responsabilidad social corporativa para audiencias o interlocutores expuestos a distintas contingencias (por ejemplo, compañeros de otras empresas con distinto grado de interés por el tema, un familiar al que no le agrada que le hablemos de nuestro trabajo, un amigo que acaba de ser despedido, etc.), b) dar una misma noticia de actualidad asumiendo distintas personalidades o características de distintos personajes conocidos, y c) proponer nuevos ejercicios para practicar el adoptar la perspectiva del otro, así como situaciones cotidianas en el trabajo en el que sería ventajoso aplicar esta habilidad.

En un segundo bloque de sesiones el objetivo era reconocer las emociones del otro y tratar de experimentarlas poniéndose en su lugar, para ello se desarrollaron los siguientes ejercicios: a) Identificar las emociones de personas fotografiadas sin tener información del contexto (personaje sobre fondo negro) y explicar por qué se sienten de ese modo particular, después se repetía el ejercicio contextualizando las fotos (fotografía real) y, por último, se proponían distintos contextos para cada una de las fotos y se analizaba si esto cambiaba las lecturas emocionales anteriores, b) identificar las emociones y sentimientos de distintos personajes de un texto literario y establecer analogías con nuestros propios estados emocionales bajo situaciones similares a las del personaje, y c) proponer situaciones cotidianas en las que sea útil aplicar esta habilidad. Las situaciones propuestas por los participantes dieron lugar a distintas sesiones de trabajo, en las que se repitió la misma secuencia de adquisición; es decir, una vez elaborada la escena por los participantes, se les daba instrucciones precisas para reproducirla junto con

una descripción de la habilidad en juego, seguidamente la persona que había propuesto la escena la representaba de forma espontánea y después cada uno de los participantes, cada una de las actuaciones era evaluada mediante retroalimentación positiva. Para facilitar este proceso de corrección, se elegía el mejor ensayo y se volvía a repetir y así sucesivamente con distintos modelos.

Por otro lado, la *fase de generalización* (12 sesiones de 30 minutos cada una siempre precediendo a las sesiones de adquisición) comenzaba justamente al finalizar los ensayos, entonces el monitor daba instrucciones a los participantes para la realización de tareas para casa en las que debían practicar, en situaciones de la vida real, ejecuciones parecidas a las realizadas en las sesiones, aumentando progresivamente su dificultad (por ejemplo, mostrando empatía con personas que no les resultaban atractivas o afines). Se terminaba proporcionándoles un auto-registro donde debían anotar los siguientes datos de la puesta en práctica en la vida real: fecha, hora, lugar, interlocutor, habilidad, emoción experimentada, pensamientos que facilitaban o dificultaban la ejecución y si habían obtenido recompensa o no. Estos registros eran revisados y comentados en grupo en las siguientes sesiones.

Por último, se desarrolló la fase de *evaluación post-test*, donde todos los participantes cumplieron de nuevo las subescalas de adopción de la perspectiva del otro y de interés empático de forma colectiva. Además, todos fueron expuestos de manera individual a una situación de *role-play* en la que debían interactuar durante 20 minutos con una persona algo resistente a los cambios, motivo por el cual no estaba muy convencida de la adopción de una estrategia de responsabilidad social corporativa. En realidad, dicha persona era un evaluador que desconocía si su interlocutor pertenecía o no al grupo de tratamiento y que posteriormente evaluaba a éste mediante el diferencial semántico sobre empatía. Se utilizaron seis evaluadores que fueron asignados de modo aleatorio a cada día de evaluación. En total, se emplearon 2 sesiones de 20 minutos para la autoevaluación y 28 sesiones de una hora de duración para la hetero-evaluación. Por todo ello, entre una y otra medida de las variables criterio transcurrieron más de seis meses.

## Resultados

### *Análisis preliminares*

Con el fin de determinar la similitud de los grupos respecto a las variables demográficas; se realizó primero una tabulación cruzada entre la variable sexo y grupo, cuyos resultados indicaron que los grupos contrastados no diferían entre sí, de forma significativa, en la proporción de hombres y mujeres que los componían, con  $\chi^2(1) = 0,56$  ( $p > 0,05$ ); segundo, tras comprobar que la distribución de la edad cumplía el criterio de normalidad ( $Z = 0,821$ ;  $p > 0,05$ ),

pero no el de la homogeneidad de las varianzas [ $F(1,82) = 15,839$ ;  $p < 0,01$ ], se realizó la prueba de Mann-Whitney, cuyos resultados indicaron que los rangos promedio de ambos grupos en la variable edad no diferían de manera significativa ( $Z = -0,938$ ;  $p > 0,05$ ). Por consiguiente, puede decirse que ambos grupos eran homogéneos respecto de estas variables.

### **Adopción de la perspectiva del otro**

La distribución de las puntuaciones antes y después del entrenamiento cumplía el criterio de normalidad según la prueba de Kolmogorov-Smirnov [respectivamente:  $Z = 0,744$ ;  $p > 0,5$ ; mientras que  $Z = 1,003$ ;  $p < 0,5$ ]. Para comprobar la equivalencia de los grupos antes del entrenamiento se realizó una comparación de medias para muestras independientes, asumiendo varianzas iguales según la prueba de Levene [ $F(1,82) = 2,27$ ;  $p > 0,5$ ], como esperábamos antes del entrenamiento no había diferencias significativas entre el grupo experimental y el de control [ $t(82) = -1,009$ ;  $p > 0,5$ ;  $DifMed = -0,875$ ,  $Etíp. = 0,867$ ].

Por el contrario, de acuerdo con la hipótesis implícita del estudio, después del entrenamiento sí se hallaron diferencias significativas, de manera que el grupo experimental obtuvo una media más alta que el grupo control [ $t(82) = 6,167$ ;  $p < 0,01$ ;  $DifMed = 4,518$ ,  $Etíp. = 0,733$ ], asumiendo varianzas iguales [ $F(1,82) = 0,507$ ;  $p > 0,05$ ].

Según la lógica del diseño empleado era de esperar que el grupo experimental presentase diferencias significativas en las puntuaciones medias pre-post y lo contrario en el grupo control. Los contrastes de medias para muestras relacionadas sólo confirmó estas expectativas de manera parcial, pues ambos grupos presentaron diferencias significativas en las puntuaciones medias [grupo control:  $t(55) = -4,98$  ( $p < 0,01$ ;  $DifMed = -3,429$ ;  $DT = 5,152$ ; grupo experimental:  $t(27) = 2,252$ ;  $p < 0,05$ ;  $DifMed = 1,964$ ;  $DT = 4,615$ ]. No obstante, en este último caso, las puntuaciones medias disminuyeron del pre-test al pos-test, al contrario que el grupo experimental que obtuvo una ganancia de una medida a otra.

### **Interés empático**

Al igual que en el caso anterior, lo primero fue comprobar la normalidad de la distribución de las puntuaciones antes y después del entrenamiento. Los distintos resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov señalaron la normalidad de este parámetro en ambos casos; en las medidas pre-test ( $Z = 0,784$ ;  $p > 0,05$ ) y pos-test ( $Z = 1,115$ ;  $p > 0,05$ ). Por tanto, se realizó un contraste de medias con las puntuaciones pre-test, asumiendo la homogeneidad de las varianzas según la prueba de Levene [ $F(1,82) = 2,081$ ;  $p > 0,05$ ], comprobándose (como era de esperar) que las medias de los grupos contrastados no presentaban diferencias estadísticas, siendo en la práctica iguales [ $t(82) = 0,00$ ;  $p > 0,05$ ;  $DifMed = 0,00$ ;  $Etíp. = 0,545$ ]. Sin embargo, conforme a la hipótesis

implícita que orienta este estudio, después del entrenamiento las puntuaciones medias de los grupos fueron diferentes de modo significativo [ $t(69,045) = 4,653$ ;  $p < 0,01$ ;  $DifMed = 2,893$ ;  $Etíp. = 0,622$ ], aunque en este caso no se pudo asumir la igualdad de las varianzas [ $F(1,82) = 4,115$ ;  $p < 0,05$ ], por lo que este análisis se completó con un contraste no paramétrico mediante la prueba de Mann-Whitney que confirmó las diferencias significativas entre ambos grupos, con un valor estandarizado típico  $Z = -3,921$  ( $p = 0,01$ ); con un rango promedio para el grupo experimental de 49,84 y de 27,82 para el grupo control. Por último, se realizaron dos contrastes de medias para muestras relacionadas con el fin de comprobar si había diferencias significativas entre las puntuaciones pre-test y pos-test, como era esperable, los resultados confirmaron tal extremo sólo para el caso del grupo experimental [ $t(55) = -6,339$ ;  $p < 0,01$ ;  $DifMed = -3,464$ ;  $DT = 4,090$ ]. En el caso del grupo control no hubo diferencias en las puntuaciones pre-test y post-test [ $t(27) = -0,869$ ;  $p > 0,05$ ;  $DifMed = -0,571$ ;  $DT = 3,479$ ].

### **Diferencial semántico sobre empatía**

Las pruebas de normalidad de la distribución de las puntuaciones emitidas por los interlocutores de las personas analizadas indicó que ésta cumplía este requisito ( $Z = 0,499$ ;  $p > 0,05$ ). El contraste de medias entre ambos grupos arrojó diferencias significativas, aunque no se pudo asumir el criterio de homogeneidad de las varianzas [ $F(1,82) = 5,871$ ;  $p > 0,05$ ], presentando el grupo experimental una media superior a la del grupo control [ $t(41,202) = 2,733$ ;  $p < 0,01$ ;  $DifMed = 5,750$ ;  $Etíp. = 2,104$ ]. Como en el caso anterior, realizamos un contraste no paramétrico que corroboró que entre ambos grupos había diferencias significativas en las puntuaciones del diferencial semántico, con  $Z = -2,167$  ( $p < 0,01$ ) y un rango promedio en el grupo experimental de 47,42 y en el grupo control 32,66. Por último, para determinar si hubo algún efecto de los interlocutores (observadores) sobre las puntuaciones del diferencial semántico, tras comprobar la homogeneidad de las varianzas mediante el test de Levene [ $F(5,78) = 1,61$ ;  $p > 0,05$ ], se efectuó un ANOVA de un solo factor que no arrojó diferencias significativas entre los grupos de observaciones efectuadas por cada uno de los interlocutores [ $F(5,78) = 0,272$ ;  $p > 0,05$ ] y las comparaciones múltiples entre pares de observadores realizadas *post-hoc* mediante el contraste de Tukey tampoco señaló diferencia significativa alguna.

### **Discusión y conclusiones**

Diversos autores han planteado la necesidad de promocionar un repertorio de comportamientos sociales en los trabajadores relacionados con las habilidades de comunicación y empatía como aspecto fundamental para el desarrollo de estrategias de RSC en las empresas (por ejemplo, León

Rubio *et al.*, 2012). En este sentido, los hallazgos del presente estudio vienen a confirmar la hipótesis implícita del mismo, es decir, el entrenamiento en habilidades sociales es un procedimiento eficaz para desarrollar las habilidades de adopción de la perspectiva del “otro” y el interés empático o, mejor sería decir, empatía emocional. De esta forma, podemos decir que el entrenamiento en habilidades sociales fomenta el desarrollo de estrategias de RSC en las empresas, lo cual, a su vez, se ha relacionado en diferentes estudios con un mayor compromiso organizacional de los empleados (por ejemplo, Turker, 2009) así como con un mejor rendimiento organizacional en su sentido más amplio y no únicamente económico (por ejemplo, Jin y Drozdenko, 2010), ya que las estrategias de RSC se consideran un recurso estratégico de las empresas (McWilliam, Siegel & Wright, 2006).

Ahora bien, dado el diseño adoptado (cuasi-experimental) convendría discutir las posibles amenazas a la validez interna y externa del mismo, con el fin de no albergar dudas respecto a los efectos principales del entrenamiento. En este sentido, dado que la asignación de los participantes a uno u otro grupo no ha sido aleatoria, ambos grupos deben ser lo más similares posible en su selección, con el fin de controlar los efectos de variables tales como la distinta biografía y desarrollo de éstos, así como las que pudiesen existir en la administración repetida de las escalas. No obstante, como se ha señalado en el procedimiento, el grupo control o de comparación está conformado por personas con el mismo tipo de empleo que las del grupo experimental y con idéntico interés por el desarrollo de estrategias de responsabilidad social corporativa (por lo que se supone que en lo que respecta al interés de este estudio todos los participantes estuvieron expuestos a idénticas demandas y exigencias laborales). Por otra parte, como ha quedado patente en los análisis ya expuestos, ambos grupos tuvieron que afrontar idénticas contingencias asociadas al sexo o la edad. Además, los resultados obtenidos con las puntuaciones del pre-test confirmaron la similitud de los grupos en las variables relevantes del estudio obtenidas mediante auto-informe. En consecuencia, puede decirse que se controlaron los efectos de las variables alternativas indicadas y por ello pueden atribuirse los cambios en los parámetros criterio al efecto principal del entrenamiento, al menos, en el caso de las medidas de auto-informe (véase Shadish & Cook, 2009).

El caso de las medidas hetero-informe de empatía emocional (diferencial semántico) es distinto, pues al no haber observación pre-test (de hecho se empleó con el fin de comprobar los efectos de generalización del entrenamiento) no podemos asegurar que los grupos fueran similares antes del tratamiento, incluso se podría invocar un posible efecto de interacción entre el proceso selectivo de los grupos y la administración de la prueba. Al margen de lo ya expresado sobre el procedimiento aplicado para asegurarnos la similitud de los grupos, en este caso se tomaron medidas adicionales que despejen las dudas que se acaban de plan-

tear: aleatorización de las sesiones de evaluación y diseño ciego de las mismas (el observador-evaluador ignoraba si había interactuado con una persona del grupo experimental o del grupo control). Además, no se observó ningún efecto de los evaluadores sobre las puntuaciones del diferencial semántico. Por consiguiente, a pesar de no tomar una medida pre-test, podría decirse que las diferencias observadas entre los grupos son un efecto de la generalización del entrenamiento.

Pese a todo lo expresado, es obvio que este estudio presenta algunas limitaciones que deberían superarse para asegurar que la aplicación del entrenamiento en habilidades sociales cuenta con suficiente evidencia empírica en el caso aquí descrito. Primero, aunque los grupos seleccionados no lo fueron sobre la base de sus puntuaciones extremas, no se puede tener total seguridad porque no se disponen de baremos poblacionales aplicables a este caso (por ejemplo, Fernández-Pinto, López-Pérez & Márquez, 2008; Mestre, Frías & Samper, 2004; Pérez-Albéniz, de Paúl, Etxeberria, Montes & Torres, 2003; ), por lo que planea la duda sobre el efecto de la regresión estadística, pese a los controles de diseño y estadísticos adoptados. Tampoco puede desdiseñarse el efecto reactivo o de interacción de las pruebas, el pre-test puede haber aumentado la sensibilidad de los participantes a la variable experimental (entrenamiento), lo que dificultaría la generalización de los resultados. Por tanto, estudios futuros deberán ejercer un control más exhaustivo sobre estas amenazas a la validez interna y externa del estudio, lo que requiere adaptar a la población estudiada la principal medida criterio empleada (el índice o escala de reactividad social) y tratar de aplicar diseños de ciclo institucional recurrente o intra-sujeto (aunque la aplicación de estos últimos, en este contexto, suele tropezar con problemas de carácter práctico, como el encarecimiento de los costes de investigación).

Con todo, se podría concluir que este estudio confirma de forma razonable la tesis de que el entrenamiento en habilidades sociales es una herramienta eficaz para el desarrollo de la empatía en el marco de la adopción de estrategias de responsabilidad social corporativa. Es más, los hallazgos del presente estudio se centran concretamente en una *pyme*, sector de gran importancia dado los pocos estudios realizados en el mismo y su relevancia para el tejido empresarial (por ejemplo, Jamali, Zanhour & Keshishian, 2008), con el objeto de fomentar sus recursos estratégicos y aumentar su competitividad (Porter & Kramer, 2006).

## Referencias

- Aguilera, R.V., Rupp, D., Willians, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the back in CSR: A multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.

- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea.
- De la Corte, J. (2012). Competitividad y Responsabilidad Social en las Empresas: Especial Significación en las PYMES (pp. 110-126). En J. M. Morales Ortega (Coord.), *Estudios sobre derecho y responsabilidad social en un contexto de crisis*. Madrid: Cinca.
- De la Corte, C., León-Rubio, J.M., & Carrasco, A. (2011). RSC y capital psicológico: Implicaciones para la gestión de la seguridad y salud laboral. *I Seminario de Psicología Positiva*, Sevilla, 23 Marzo (paper).
- Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B., & Márquez, M. (2008). Empatía: medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de Psicología*, 24, 284-298.
- Forética (2008). *Informe Forética 2008. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Madrid: Forética.
- García Vera, M.P., Sanz, J., & Gil, F. (1998). Entrenamientos en habilidades sociales (pp. 63-93). En F. Gil & J.M. León-Rubio (Eds.), *Habilidades sociales. Teoría, investigación e intervención*. Madrid: Síntesis.
- Gómez García, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa y performance financiero. *Principios (Estudios de Economía Política)*, 11, 5-24.
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2008). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87, 355-377.
- Jin, K.G., & Drozdenko, R.G. (2010). Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals. *Journal of Business Ethics*, 92, 341-359.
- León Rubio, J.M., De la Corte, C., & León-Pérez, J.M. (2012). Impacto del balance social de las empresas andaluzas del sector agrícola y desarrollo rural sobre el clima organizacional y el capital psicológico positivo de sus empleados. *I Congreso Nacional de Psicología Positiva*, El Escorial (Madrid), 15 marzo (paper).
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Mababu Mukiur, R. (2010). Actitudes de los empresarios y directivos hacia la responsabilidad social corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 101-114.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P.M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43, 1-18.
- Mestre Escrivá, V., Frías Navarro, M.D., & Samper García, P. (2004). La medida de la empatía: análisis del Interpersonal Reactivity Index. *Psicothema*, 16, 255-260.
- Monitor IBEX RSC (2010). *Los directores de RSC de las empresas del IBEX 35 opinan (2010)*. Madrid: KPMG.
- Moreno, A., Uriarte, L.M., & Topa, G. (2010). *La responsabilidad social empresarial*. Madrid: Pirámide.
- Orejuela Córdoba, S. (2011). La comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*, 1, 137-156.
- Pérez-Albéniz, A., de Paúl, J., Etxeberria, J., Montes, M.P., & Torres, E. (2003). Adaptación de Interpersonal Reactivity Index (IRI) al español. *Psicothema*, 15, 267-272.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva. En C. Vázquez & G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva. Bases científicas del bienestar y la resiliencia* (pp. 403-427). Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Martínez, I.M., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Shadish, W.R., & Cook, T.D. (2009). The Renaissance of field experimentation in evaluating interventions. *Annual Review of Psychology*, 60, 607-629.
- Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2011). *Retrato de la PYME 2012*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo (disponible en: [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2012.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2012.pdf)).
- Strocker, S., Van Reisen, M., & Vogiazides, L. (2009). Respuesta europea a la crisis económica y financiera mundial. En Social Watch, *Informe 2009. Poner a trabajar las finanzas: primero la gente* (disponible en <http://www.socialwatch.org/es/node/892>).
- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Vilanova, N., & Fernández-Manzanos, D. (2006). La responsabilidad social del directivo. El papel de las personas en la construcción de una empresa socialmente responsable. En L. Vargas (Coord.), *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España: un enfoque interdisciplinar* (pp. 179-186). Navarra: Thomson Civitas.