

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

**LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL LABORAL Y LA
REPUTACIÓN**

Autora

Dña. María Dolores Odriozola Zamanillo

Directores

Dr. D. Antonio Martín Hernández

Dr. D. Ladislao Luna Sotorrío

Santander, Febrero 2015

UNIVERSITY OF CANTABRIA

FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS STUDIES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION



PhD THESIS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LABOUR SOCIAL
RESPONSIBILITY PRACTICES AND REPUTATION**

Author

Dña. María Dolores Odriozola Zamanillo

Supervisors

Dr. D. Antonio Martín Hernández

Dr. D. Ladislao Luna Sotorrío

Santander, February 2015

LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL LABORAL Y LA REPUTACIÓN

**Memoria de tesis presentada para optar al título de Doctor en
Administración de Empresas por la Universidad de Cantabria**

Autor: Dña. María Dolores Odriozola Zamanillo

Director: Dr. D. Antonio Martín Hernández

Codirector: Dr. D. Ladislao Luna Sotorrío

Programa Oficial de Postgrado en Administración de
Empresas

Grupo de investigación en Gestión Económica para el
Desarrollo Sostenible del Sector Primario

Departamento de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Cantabria

*A Ignacio,
por ayudarme a ser mejor persona cada día.*

AGRADECIMIENTOS

Antes de finalizar esta etapa de mi vida, es necesario mirar atrás y agradecer a aquellos que estuvieron caminando a mi lado por el sendero que he ido trazando hasta llegar a esta meta. La esencia de cada una de las personas que me han ayudado a crecer, aprender y llegar a las metas propuestas ha sido totalmente distinta, sin embargo esto también me ha servido para tener distintos enfoques de un mismo aspecto, y ayudarme a ver la parte de grandeza que existe en todas ellas.

A mis directores de tesis, Dr. D. Antonio Martín y el Dr. D. Ladislao Luna, debo agradecer la confianza que depositaron en mí al ofrecerme la posibilidad de realizar esta tesis doctoral, así como formar parte del grupo de investigación Gestión Económica para el Desarrollo Sostenible del Sector Primario, en el que tanto he aprendido.

A mis compañeros del Departamento de Administración de Empresas (PDI y PAS) y a Alexandra Soberón del Departamento de Economía, por los consejos, por los cafés cargados de ánimos cuando hacían falta, y por la ayuda incondicional para solucionar todos aquellos obstáculos con los que me he encontrado. Aunque de todos vosotros recuerdo palabras que agradeceré siempre, debo hacer una especial mención a Elisa e Ignacio, que han sido para mí pulmones extra cuando los míos ya no podían coger más aire, que me han empujado a seguir, que me han mostrado su orgullo por activa y pasiva, y sin los cuales no puedo imaginar este proceso. Siento que los tres juntos somos capaces de lo que nos proponamos.

Una de las experiencias más enriquecedoras que me proporcionó esta tesis doctoral fue la realización de mi estancia en la Universidad de Bath, Inglaterra, gracias a la oportunidad que me brindaron los profesores Dr. Andrew Millington y Dr. Stephen Pavelin. Allí tuve la oportunidad de trabajar junto a ellos, y conocer gente que me trató como parte del equipo, en especial Dr. Stefan Hoejmoose y Dr. Mike Adams por su ayuda y cariño.

Para acabar debo agradecer a aquellos a quienes les debo todo lo que soy, a mis padres que nunca han reparado en darme todo lo que necesitare y darme tranquilidad y sosiego cuando los nervios se apoderaban de mí. A mi familia por los grandes momentos juntos que me han servido de gasolina para andar, aquí mis sobrinas me han ayudado a recuperar bondad e inocencia que tan necesarias son para ser feliz. Y a mis amigos, por el apoyo, por las risas, por los abrazos, por los buenos ratos, y por hacerme mejor persona.

Para acabar, de nuevo quiero volver a agradecerte a ti, Ignacio, y aunque las palabras no son suficientes para expresar lo que te debo voy a intentarlo. Tú has sido compañero, amigo y marido. Siempre luchando codo con codo, hemos aprendido a tirar el uno del otro, y a detectar cuando nos hacíamos más falta. Espero que a partir de ahora el tiempo nos pertenezca.

A todos mil gracias,

María.

ÍNDICE



CONTENIDO

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	25
1.1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	31
1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL.....	35
 ENGLISH VERSION - INTRODUCTION.....	 40
1.4. RESEARCH OVERVIEW.....	40
1.5. RESEARCH JUSTIFICATION	43
1.6. DISSERTATION STRUCTURE	46
 CAPÍTULO II LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU DIMENSIÓN LABORAL	 51
2.1. INTRODUCCIÓN. LA RSC EN EL ENTORNO EMPRESARIAL, CONVERGENCIA DE FINES ECONÓMICOS Y SOCIALES.	53
2.2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE RSC.....	56
2.3. NORMATIVAS Y DIRECTRICES SOBRE RSC.....	67
2.4. DIVULGACIÓN DE LA RSC.....	69
2.5. DIMENSIONES DE LA RSC.....	71
2.6. LAS PRÁCTICAS LABORALES EN EL CONTEXTO DE LA RSC.	78
2.7. LOS TRABAJADORES, UNO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA.....	86
 CAPÍTULO III LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y LABORAL.....	 95
3.1. INTRODUCCIÓN.	97
3.2. DE LA RSC A LA REPUTACIÓN.	97
3.3. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA REPUTACIÓN.	101
3.3.1. IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN	101
3.3.2. DEFINICIÓN DE REPUTACIÓN	103
3.3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA REPUTACIÓN	107
3.4. MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN	110
3.4.1. RATINGS EMITIDOS POR MEDIOS DE COMUNICACIÓN	111
3.4.2. RATINGS EMITIDOS POR MONITORES U OBSERVATORIOS DE REPUTACIÓN	112
3.5. BENEFICIOS DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL	116
3.6. LAS DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL	119
3.6.1. LA REPUTACIÓN LABORAL.....	124
3.6.2. MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN LABORAL.....	125
3.7. EL ESTUDIO DE LA REPUTACIÓN EN EL ÁMBITO ACADÉMICO	127

3.7.1. EL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LA PERFORMANCE SOCIAL Y LA PERFORMANCE FINANCIERA.	128
3.7.2. EL ESTUDIO DE LAS DIMENSIONES DE LA PERFORMANCE SOCIAL EN EL ÁMBITO ACADÉMICO	131
3.7.3. EL ESTUDIO DE LA DIMENSIÓN LABORAL DE LA PERFORMANCE SOCIAL EN EL ÁMBITO ACADÉMICO	133

CAPÍTULO IV APLICACIONES EMPÍRICAS AL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL LABORAL Y LA REPUTACIÓN... 137

4.1. INTRODUCCIÓN	139
4.2. LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL LABORAL Y LA REPUTACIÓN.....	143
4.2.1. RESUMEN.....	143
4.2.2. INTRODUCCIÓN	144
4.2.3. EL MARCO TEÓRICO	145
4.2.4. MATERIALES Y MÉTODOS	149
4.2.4.1. <i>Muestra</i>	149
4.2.4.2. <i>Variables dependientes</i>	149
4.2.4.3. <i>Variables independientes</i>	150
4.2.4.4. <i>Variables de control</i>	153
4.2.4.5. <i>Métodos de análisis de datos</i>	155
4.2.5. RESULTADOS	156
4.2.6. DISCUSIÓN	160
4.2.7. CONCLUSIONES.....	162
ENGLISH VERSION - FIRST EMPIRICAL APPLICATION.....	164
4.3. THE RELATIONSHIP BETWEEN LABOUR SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES AND REPUTATION	164
4.3.1. ABSTRACT	164
4.3.2. INTRODUCTION	165
4.3.3. THE THEORETICAL FRAMEWORK.....	166
4.3.4. METHODOLOGY AND DATA.....	169
4.3.4.1. <i>Sample</i>	169
4.3.4.2. <i>Dependent variables</i>	170
4.3.4.3. <i>Independent variable</i>	171
4.3.4.4. <i>Control variables</i>	173
4.3.4.5. <i>Data analysis method</i>	175
4.3.5. RESULTS	176
4.3.6. DISCUSSION	180

4.3.7. CONCLUSIONS.....	181
4.4. ¿PUEDEN LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS EN PERIODOS DE CRECIMIENTO Y RECESIÓN? EL CASO ESPAÑOL PARA LAS EMPRESAS DEL IBEX-35	183
4.4.1. RESUMEN.....	183
4.4.2. INTRODUCCIÓN	184
4.4.3. EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LA VIDA LABORAL	185
4.4.3.1. <i>¿Tiene la WLB resultados positivos en la organización?</i>	187
4.4.4. ¿PUEDEN LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL?	188
4.4.5. EMPRESAS ANALIZADAS Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES	190
4.4.6. RESULTADOS	193
4.4.7. DISCUSIÓN Y CONTRIBUCIONES PARA LOS GERENTES	194
ENGLISH VERSION - SECOND EMPIRICAL APPLICATION.....	197
4.5. CAN WORK-LIFE BALANCE PRACTICES INCREASE FIRM'S PROFITABILITY IN ECONOMIC PERIODS OF GROWTH AND RECESSION? THE SPANISH CASE FOR THE IBEX-35 COMPANIES.....	197
4.5.1. ABSTRACT	197
4.5.2. INTRODUCTION	198
4.5.3. BALANCE BETWEEN PERSONAL AND WORK LIFE	199
4.5.3.1. <i>Does WLB have positive organizational outcomes?</i>	200
4.5.4. CAN WORK-LIFE BALANCE PRACTICES INCREASE THE PROFITABILITY?.....	202
4.5.5. COMPANIES ANALYSED AND MEASUREMENT OF VARIABLES.....	203
4.5.6. DISCUSSION AND CONTRIBUTIONS FOR MANAGERS.....	207
4.6. LA RELACIÓN CAUSAL ENTRE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR Y LA PERFORMANCE FINANCIERA. APLICACIÓN EMPÍRICA AL CASO ESPAÑOL	210
4.6.1. RESUMEN.....	210
4.6.2. INTRODUCCIÓN	211
4.6.3. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	213
4.6.4. MATERIALES Y MÉTODOS	217
4.6.4.1. <i>Variables principales</i>	217
4.6.4.2. <i>Variables de control</i>	219
4.6.4.3. <i>Muestra</i>	221
4.6.4.4. <i>Método de análisis de datos</i>	224
4.6.5. RESULTADOS	226
4.6.6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	232
ENGLISH VERSION - THIRD EMPIRICAL APPLICATION	235

4.7. THE CAUSAL RELATIONSHIP BETWEEN THE BEST PLACES TO WORK FOR AND FINANCIAL PERFORMANCE. EVIDENCE OF THE SPANISH FIRMS	235
4.7.1. ABSTRACT	235
4.7.2. INTRODUCTION	236
4.7.3. LITERATURE REVIEW	237
4.7.4. MATERIALS AND METHODS	239
4.7.4.1. <i>Main variables</i>	239
4.7.4.2. <i>Control variables</i>	243
4.7.4.3. <i>Sample</i>	245
4.7.4.4. <i>Data analysis method</i>	248
4.7.5. RESULTS	251
4.7.6. DISCUSSION AND CONCLUSIONS	256
CAPÍTULO V CONCLUSIONES.....	259
5.1. CONCLUSIONES RELATIVAS A LA REVISIÓN TEÓRICA.....	263
5.2. CONCLUSIONES RELATIVAS A LAS APLICACIONES EMPÍRICAS	266
5.2.1. CONCLUSIONES RELATIVAS A LA RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RSL CON LA CREACIÓN DE REPUTACIÓN CORPORATIVA Y LABORAL.	266
5.2.2. CONCLUSIONES RELATIVAS AL IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR SOBRE LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL.	268
5.2.3. CONCLUSIONES RELATIVAS A LA RELACIÓN CAUSAL ENTRE LA REPUTACIÓN LABORAL Y PERFORMANCE FINANCIERA.	269
5.3. CONCLUSIONES GENERALES	270
5.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	272
5.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	273
ENGLISH VERSION - CONCLUSIONS.....	276
5.6. CONCLUSIONS REGARDING THEORETICAL REVIEW	278
5.7. CONCLUSIONS RELATED TO EMPIRICAL APPLICATIONS	280
5.7.1. FINDINGS REGARDING THE RELATIONSHIP BETWEEN LSR PRACTICES AND CORPORATE AND LABOUR REPUTATION.	281
5.7.2. FINDINGS REGARDING THE IMPACT OF WLB PRACTICES ON CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE.	282
5.7.3. FINDINGS REGARDING THE CAUSAL RELATIONSHIP BETWEEN LABOUR REPUTATION AND FINANCIAL PERFORMANCE.	283
5.8. GENERAL CONCLUSIONS	284
5.9. LIMITATIONS OF RESEARCH	286
5.10. FUTURE LINES OF RESEARCH.....	287
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	289

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU DIMENSIÓN LABORAL

Tabla 1. Definiciones de Responsabilidad Social Corporativa en la literatura académica y análisis de su impacto según número de citas.	58
Tabla 2. Definiciones de Responsabilidad Social Corporativa realizadas por organismos gubernamentales y/o independientes.	64
Tabla 3. Clasificación de las principales iniciativas para promover la RSC.	67
Tabla 4. Indicadores de prácticas laborales y ética del trabajo.	80
Tabla 5. Comparativa de las categorías consideradas como prácticas laborales de RSC según los distintos organismos.	84
Tabla 6. Relación porcentual entre las partidas contables concernientes a los empleados y el coste total bruto de las empresas españolas en el año 2013.	93

CAPÍTULO III LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y LABORAL

Tabla 7. Definiciones de Reputación.	103
Tabla 8. Dimensiones de la reputación corporativa de las principales mediciones de reputación.	123
Tabla 9. Estudios sobre la relación entre <i>performance</i> social y <i>performance</i> financiera.	128
Tabla 10. Clasificación de la literatura en función de la relación estudiada entre cada una de las dimensión de la <i>performance</i> social y la <i>performance</i> financiera.	131
Tabla 11. Estudios sobre la relación entre la reputación laboral y la <i>performance</i> financiera.	135

CAPÍTULO IV APLICACIONES EMPÍRICAS AL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL LABORAL Y LA REPUTACIÓN

Tabla 12. Áreas de interés e ítems considerados para la construcción del índice de RSL.	152
Tabla 13. Estadísticos descriptivos.	157
Tabla 14. Matriz de Correlaciones de Pearson.	158
Tabla 15. Estimaciones System GMM de la reputación corporativa y la reputación laboral.	159
Table 16. Areas of interest and items considered for the construction of the LSR index.	172
Table 17. Descriptive statistics.	177
Table 18. Pearson Correlation matrix.	178

Table 19. System GMM Estimates of corporate reputation and labour reputation.	179
Tabla 20. Empresas del Ibex-35 analizadas.....	191
Tabla 21. Resultados de la estimación del modelo sobre el efecto de las prácticas de WLB sobre la rentabilidad empresarial.....	193
Table 22. Ibex-35 companies analysed.....	204
Table 23. Model of effect of WLB practices on profitability.	206
Tabla 24. Hipótesis de la relación entre la PS y la PF.	214
Tabla 25. Revisión de literatura de los estudios más relevantes sobre la relación entre la PS y la PF entre 1970 y 2013.	215
Tabla 26. Revisión de literatura de los estudios más relevantes sobre la relación entre una dimensión específica de la PS y la PF.....	216
Tabla 27. Empresas españolas que componen la muestra analizada.	222
Tabla 28. Estadísticos descriptivos.....	227
Tabla 29. Coeficientes de correlación de Pearson.	228
Tabla 30. Regresión MCO, estimador System GMM y test de causalidad de Granger para contrastar la hipótesis del impacto social.	230
Tabla 31. Regresión MCO, estimador System GMM y test de causalidad de Granger para contrastar la hipótesis de disponibilidad de fondos.....	231
Table 32. Hypothesis of the relationship between SP and FP.	238
Table 33. Review of the literature of the most relevant studies about the relationship between SP and FP.	240
Table 34. Review of the literature of the most relevant studies about the impact of specific dimension of SP on FP.	241
Table 35. Spanish companies comprising the analysed sample.	246
Table 36. Descriptive Statistic.....	251
Table 37. Pearson Correlations coefficients.	252
Table 38. OLS regression, GMM estimator and Granger causality test to test the hypothesis of social impact.	254
Table 39. OLS regression, GMM estimator and Granger causality test to test the hypothesis of availability resources.....	255

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU DIMENSIÓN LABORAL

Figura 1. La convergencia de los intereses empresariales.	54
Figura 2. Las cinco dimensiones de la RSC.	74
Figura 3. Concepto tridimensional de RSC.	75
Figura 4. Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa	76
Figura 5. Modelo de 3 dominios de la Responsabilidad Social Corporativa	77
Figura 6. Presentación esquemática de la norma ISO 26000: 2010.....	82
Figura 7. Clases de <i>stakeholders</i>	88
Figura 8. Representación de las actuaciones de RSC en sus distintos ámbitos en el estudio de Papasolomou-Doukakis et al. (2005).	91

CAPÍTULO III LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y LABORAL

Figura 9. RSC, CSP y reputación.	100
Figura 10. Identidad, Imagen y Reputación.....	102
Figura 11. Creación de la reputación a partir de la <i>performance</i> social corporativa.	107
Figura 12. Dinamismo de la reputación.....	109

CAPÍTULO IV APLICACIONES EMPÍRICAS AL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL LABORAL Y LA REPUTACIÓN

Figura 13. Relación entre las tres aplicaciones empíricas analizadas.	142
Figura 14. Proceso dinámico de creación de la reputación.....	147
Figure 15. Dynamism of building reputation.	168

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

GLOSARIO DE SIGLAS

Siglas	Significado
AIC	Akaike Information Criterion
CEC	Commission of the European Communities
CED	Committee for Economic Development
CEO	Chief Executive Officer
CEP	Council Economic Priorities
CERSE	Consejo Estatal de Responsabilidad Social de la Empresa
CFP	Corporate Financial Performance
CIC	Centro de Investigación sobre la sociedad del Conocimiento
CR	Corporate Reputation
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
DSI	Domini Social Index
EEUU	Estados Unidos
EIRISS	Ethical Investment Research Service
EU	European Union
FP	Financial Performance
GDP	Gross Domestic Product
GMM	Generalized Method of Moments
GRI	Global Reporting Initiative
HRM	Human Resource Management
I+D	Investigación y Desarrollo
IIRC	International Integrated Reporting Committee
ISAE	International Standard on Assurance Engagement
ILO	International Labour Organization
ISO	International organization for Standardization
KLD	Kinder, Lydenberg Domini & Company
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
LR	Labour Reputation
LSR	Labour Social Responsibility
MCO	Mínimos Cuadrados Ordinarios
MERCO	Monitor de Reputación Empresarial Español
ML	Multiplicador de Lagrange

NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotation
NYSE	New York Stock Exchange
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OLS	Ordinary Least Square
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas
PF	Performance Financiera
PS	Performance Social
R&D	Research and Development
RAE	Real Academia Española
RBV	Resource Based View
RC	Reputación Corporativa
RE	Rentabilidad Empresarial
RL	Reputación Laboral
ROA	Return On Assets
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RSL	Responsabilidad Social Laboral
S&P	Standard and Poors
SABI	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos
SAI	Social Accountability International
SBIC	Schwarz Bayesian Information Criterion
SP	Social Performance
SSE	Spanish Stock Exchange
SST	Seguridad y Salud en el Trabajo
STATA	Statistics and data (<i>statistical analysis software</i>)
UGT	Unión General de Trabajadores
UK	United Kingdom
US	United States
VAR	Vector Autoregression Model
WLB	Work-Life Balance
WLC	Work-Life Conflict

CAPÍTULO I

Introducción

*“The only person who is educated is the one
who has learned how to learn and change”*

CARL ROGERS

1.1. Presentación de la investigación

La presente tesis doctoral aborda el papel de las actuaciones responsables de las empresas en la generación de la reputación empresarial y la creación de valor, mostrando especial interés en la dimensión laboral del desempeño social y su papel en estos procesos.

El interés por desarrollar la investigación en esta área de conocimiento tiene su origen en los cambios económicos y sociales del entorno empresarial desde comienzos de la segunda mitad del siglo XX, cuando la sociedad comienza a preguntarse hasta dónde llegaban las responsabilidades y compromisos que las empresas debían asumir con el resto de agentes con los que se relacionan, y cuál era el verdadero papel de la empresa en la sociedad. Estos cambios se han acelerado vertiginosamente en la primera década del siglo XXI, gracias en parte al desarrollo tecnológico, el cual ha incrementado el acceso a la información y ha reducido las asimetrías de información entre las empresas y los agentes con los que estas interaccionan.

El desarrollo de los medios de comunicación en el último siglo ha facilitado el acceso a la información, desde la dirección de la empresa a sus consumidores, desde los medios a los consumidores, el intercambio de información entre consumidores basando sus opiniones en experiencias pasadas con la empresa, o incluso el *feedback* del

consumidor a la empresa. El uso de las nuevas herramientas de comunicación es un cuchillo de doble filo para la gestión de la empresa. Por un lado, las empresas tienen la posibilidad de publicar toda aquella información que favorezca su misión y objetivos, influyendo en la creación de la imagen y la reputación de sí misma en el mercado. Por otro lado, la exposición al escrutinio público de las empresas es mucho mayor, ya que la información que sobre ella sea publicada en cualquier medio de comunicación puede tener una repercusión negativa. En cualquier caso, la empresa ve su forma de actuar o comportarse sometida a presiones de su público de referencia.

Al respecto del comportamiento empresarial se ha planteado un debate sobre si las empresas deben limitarse a satisfacer las necesidades de sus propietarios y cumplir con la legislación vigente (Friedman, 1962), o si por el contrario deben de considerar también las necesidades y demandas del resto de grupos de interés y asumir ciertos costes en aras de llevar a cabo acciones responsables que satisfagan dichas necesidades (Freeman, 1984). Quienes están en contra argumentan que dichos costes minoran la eficiencia y la capacidad de creación de valor de las empresas. Quienes están a favor, argumentan que la empresa obtiene mayores rendimientos gracias a la valoración positiva que los grupos de interés hacen de su comportamiento. Hasta hace algunas décadas los aspectos que resultaban prioritarios, tanto para gestores como accionistas de las empresas, eran de ámbito puramente económico y contable, sin embargo el ámbito social de los negocios es el que cada día cobra un mayor protagonismo. Todavía hoy día este debate es de plena actualidad y es objeto de la investigación académica, ya que son muchos los estudios que tratan de contrastar científicamente cuál es el impacto de las actuaciones responsables sobre los resultados empresariales.

En España, la reducción del producto interior bruto, el aumento de la tasa de paro, el incremento de la deuda y su cada vez más baja calificación, unido al conocimiento sobre múltiples casos de corrupción en la esfera política y económica, los cambios legislativos en el mercado laboral o los recortes presupuestarios, son algunos de los cambios que en los últimos años han afectado a la sociedad y han modificado significativamente el entorno de su estructura empresarial. Todos estos cambios han contribuido a generar un ambiente de incertidumbre y reducir la confianza de inversores y consumidores que ha llevado a una reducción de la actividad económica. Todo ello ha provocado que la sociedad en general, y los grupos de interés de las empresas en particular, sean cada vez más exigentes en sus demandas hacia las empresas, requiriendo

una mayor transparencia en sus actuaciones que les permita elaborar sus propios juicios de valor y actuar en consecuencia. La valoración de las actuaciones empresariales por parte de los grupos de interés es la semilla de la que nace esta tesis doctoral.

Este aumento en el nivel de concienciación y preocupación social, junto con el incremento en el acceso a la información, desemboca en una intensa exposición de todas las actividades empresariales a la evaluación de los diferentes grupos de interés. En aras a satisfacer las demandas sociales de los grupos de interés ya son una mayoría las empresas que invierten en la implementación de prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC), las cuales además divulgan en sus webs memorias de RSC, e incluso siguen estándares para la normalización de la divulgación de esta información.

Además, el contexto de crisis económica sufrido a nivel mundial en los últimos años, y en especial en países del sur de Europa desde 2008, ha hecho replantearse el papel de algunos de los activos intangibles que forman parte de la empresa en la gestión y diseño de la estrategia empresarial. La generación de reputación, y la posición de la empresa en los *rankings* de reputación en comparación con sus rivales, se han convertido en aspectos de gran valor para la empresa. La reputación es un activo intangible y no comercializable en el mercado, que por tanto las empresas no pueden comprar ni copiar la reputación de sus competidores o vender su reputación si así lo desearan para obtener un beneficio económico. Debido a la peculiaridad de dicho activo se considera que pueden derivar de la reputación un gran número de ventajas competitivas (Barney, 1991).

La reputación dependerá del grado de cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés, puesto que los resultados de las valoraciones de los *stakeholders* se obtienen una vez que han sido comparadas las expectativas de estos sobre la conducta de las empresas, y el comportamiento real de estas.

Por tanto, si ponemos en orden las ideas expuestas anteriormente encontraremos que el entorno empresarial actual dista bastante del que se conocía con anterioridad. Son muchas las empresas que nacieron y/o crecieron bajo el paraguas del ciclo económico en crecimiento que tienen que adaptarse a las nuevas condiciones en las que se encuentra el mercado. El viejo modelo de gestión empresarial en el que sólo preocupaba la gestión económica de los recursos ha quedado desplazado por un modelo integrador de las preocupaciones económicas y sociales.

Si bien, estos cambios en los modelos de gestión empresarial no han acontecido por una cuestión puramente económica y propia de los ciclos, sino por los cambios originados en las demandas de los grupos de interés de la empresa. La orientación al consumidor clásica tiene un nuevo sentido, por el cual no se trata solo de satisfacer las necesidades de los consumidores por medio de los productos y servicios, sino que la empresa tratará de cumplir las expectativas que los diferentes agentes tienen sobre su comportamiento para con la sociedad. El desarrollo de la conceptualización de la RSC y las distintas iniciativas nacionales e internacionales para fomentar la introducción de prácticas sociales en las empresas, unidas a las demandas de inversores, consumidores, proveedores, trabajadores y la sociedad en general ha creado una necesidad para las empresas como forma de legitimar sus actividades frente a estos grupos de interés.

En la disciplina del *management* y el *marketing*, las prácticas de RSC han tomado gran relevancia para la generación de reputación, imagen e identidad. De forma general los estudios de la disciplina del *management* han analizado el impacto de la reputación en la obtención de beneficios económicos. Son los estudios de *marketing*, en especial, con una orientación mayor al consumidor, los que se han focalizado en analizar cómo la imagen y reputación de la empresa, repercuten en la fidelidad del cliente o la intención de compra (Hatch y Schultz, 1997). Como consecuencia, existen un gran número de estudios que confirman que la reputación es fuente de ventajas competitivas como la venta de productos primados (Klein y Leffler, 1981; Milgrom y Roberts, 1986), el incremento de la intención de compra de potenciales clientes (Greyser, 1999), la atracción de empleados con mejor cualificación (Gatewood *et al.*, 1993; Vergin y Qoronfleh, 1998), el incremento de la productividad (Cravens *et al.*, 2003), la reducción de costes de transacción (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002) o la reducción de nuevos competidores (Hall, 1992).

La generación de reputación es fundamental en el entorno empresarial actual y lo será aún más en el futuro como forma de reducir la incertidumbre de los grupos de interés y generar así confianza en la empresa. Por ello, resultan necesarias para las empresas las investigaciones, como la presente, que analicen en mayor medida las herramientas para generar dicha reputación en el mercado. La preocupación por cómo las actuaciones responsables afectan a la reputación no ha recibido la misma atención para todas las dimensiones de la RSC. Mientras que por ejemplo, existe un extenso conocimiento sobre cómo las actuaciones responsables en los ámbitos medioambiental o social afectan a la

reputación empresarial, existen otras dimensiones de la RSC que no han recibido tanta atención, en especial la responsabilidad social en el ámbito laboral, a pesar de la gran relevancia del empleado en la función empresarial.

Por otro lado, la premisa de que las actuaciones responsables de las empresas tienen un coste económico, ha dado lugar a distintas corrientes de pensamiento opuestas sobre si la RSC incide positiva o negativamente sobre el resultado empresarial. De nuevo, esta cuestión ha sido extensamente tratada, tanto para la relación entre el constructo general de la RSC y el rendimiento económico, como en el caso particular de diferentes dimensiones de la misma. Sin embargo, no todas las dimensiones de la RSC han recibido la misma atención, y a día de hoy todavía no se han desarrollado suficientes trabajos sobre el impacto de la responsabilidad social laboral sobre el rendimiento económico de las empresas.

Dada la relevancia que ha tomado la inversión social empresarial en la actualidad por el interés que suscita su papel en la generación de reputación y rendimientos económicos, y considerando el escaso conocimiento sobre el papel de la dimensión laboral de este paradigma, la presente tesis laboral aborda el estudio del papel de las políticas de responsabilidad social laboral (RSL) en la creación de reputación empresarial y en la generación de resultados económicos, todo ello en el marco de la economía española.

El siguiente apartado de este capítulo introductorio a la presente tesis doctoral trata los motivos por los cuales el desarrollo de esta línea de investigación resulta de utilidad en el campo de la organización de empresas, y en qué aspectos específicos se presta mayor atención. Finalmente, el último de los apartados de este primer capítulo describe al lector la estructura seguida para la presentación de la investigación a lo largo del documento.

1.2. Justificación del trabajo

La disciplina de la organización empresarial (*management* en su traducción al inglés) se ha visto influenciada por las nuevas demandas de la sociedad, así como por un entorno económico cambiante y de gran incertidumbre para los grupos de interés de la empresa. La teoría neoclásica defendida por Friedman (1962) basada en el incremento del beneficio como único objetivo de las empresas, resulta insuficiente en el entorno

actual para satisfacer las necesidades sociales, las demandas de información, el incremento de la transparencia y la reducción de asimetría de la información, con el objetivo de conseguir incrementar la confianza de los grupos de interés hacia las empresas y así mejorar la competitividad de éstas.

La gestión empresarial debe estar orientada a lograr satisfacer las demandas sociales, ya que son los grupos de interés los que legitiman las actividades de la empresa y de ellos dependerá en gran medida la sostenibilidad de la misma. En esta línea, la teoría de los *stakeholders* defendida por Freeman (1984) afirma que las empresas deben tener objetivos económicos y sociales. La reputación empresarial resulta de la evaluación de los grupos de interés del comportamiento de la empresa, y por lo tanto informa sobre si efectivamente la empresa está cumpliendo con las demandas económicas y sociales de sus *stakeholders*.

Por otro lado, debido al incremento de la competitividad consecuencia de la globalización de mercados, son cada vez más necesarias las estrategias empresariales que ayuden a las empresas a diferenciarse de sus competidores. La teoría de los recursos y las capacidades (Barney, 1991) reconoce la importancia de la generación de recursos que otorguen ventajas competitivas a las empresas. Esta misma teoría afirma que la reputación es uno de los recursos intangibles de mayor valía empresarial y fuente de ventajas competitivas (Barney, 1991; Arbelo y Pérez, 2001), por ser un bien que se genera específicamente para cada empresa mediante repetidas valoraciones de sus *stakeholders*, haciendo de él un activo único, heterogéneo entre empresas, no comercializable, e inimitable en el corto plazo.

Los beneficios derivados de la reputación de la empresa son defendidos por un gran número de estudios de la literatura académica (Klein y Leffler, 1981; Milgrom y Roberts, 1986; Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992; Gatewood *et al.*, 1993; Hatch y Schultz, 1997; Vergin y Qoronfleh, 1998; Greyser, 1999; Roberts y Dowling, 2002; Cravens *et al.*, 2003). Sin embargo aún existen aspectos sobre la creación de reputación y sus consecuencias económicas para la empresa sobre los que no hay un conocimiento tan amplio o simplemente representan aún hoy una línea de debate abierta. A continuación se mencionarán algunas de las cuestiones que aún no han sido resueltas por los estudios académicos y que esta investigación pretende abordar.

En primer lugar, se ha prestado mucha atención a las consecuencias de la reputación. Sin embargo, es un bien difícil de generar para las empresas ya que ellas actúan de forma indirecta en su creación, es decir, son los *stakeholders* los encargados de valorar las actuaciones de las empresas y así generar la reputación en función de las mismas. Por tanto, el punto inicial de la creación de reputación vendrá marcado por la estrategia social o de RSC que desempeñe la empresa. En la literatura académica se ha prestado gran atención a los aspectos medioambientales o de gobierno corporativo de las prácticas de RSC. Sin embargo, a pesar de formar parte de la mayoría de iniciativas nacionales e internacionales poco se sabe sobre el efecto que producen las prácticas laborales en la creación de reputación. Además, los empleados son considerados *stakeholders* prioritarios para la empresa, y desde un punto de vista puramente económico los costes laborales suponen la principal partida de gasto en las empresas en términos medios. A pesar de lo anterior, no se ha estudiado el impacto de la inversión en prácticas de responsabilidad social laboral para la creación de reputación corporativa. Por otra parte, en los últimos años debido a la importancia de la reputación en el nuevo entorno económico, la proliferación de instituciones dedicadas a generar *rankings* de reputación, y la incertidumbre del mercado laboral, especialmente en España, han surgido *rankings* que miden la reputación laboral de las empresas. Sin embargo, aún son una minoría los trabajos dedicados al estudio de la dimensión laboral de la reputación corporativa.

En segundo lugar, no existe un consenso sobre la relación de la reputación corporativa con la rentabilidad económica de la empresa a pesar de ser una línea de investigación que cuenta con múltiples referencias. En la literatura existen autores que defienden una relación negativa entre ambas (Friedman, 1970), neutral (Ullman, 1985), positiva (Cornell y Shapiro, 1987) o incluso circular (Sabaté y Puente, 2003). Este debate aún es incipiente en la relación entre la reputación laboral y la rentabilidad económica de la empresa, a pesar de que son varios los autores que defienden que la relación entre las distintas dimensiones de la *performance* social y la *performance* financiera resultan diferentes en función de la dimensión estudiada (Nelling y Webb, 2009; Makni *et al.*, 2009; Inoue y Lee, 2011).

Por lo tanto, este estudio sobre el impacto de las prácticas de responsabilidad social laboral (RSL) estaría justificado por:

- ✓ la relevancia otorgada a las prácticas de RSL desde diversas iniciativas nacionales e internacionales para fomentar la inversión en acciones sociales (ver capítulo 2)
- ✓ la importancia que tienen para la gestión empresarial las relaciones con sus empleados (ver capítulo 2)
- ✓ la necesidad de incrementar el conocimiento sobre el impacto de la RSL en la creación de reputación corporativa y laboral (ver capítulo 3)
- ✓ la necesidad de incrementar el conocimiento sobre el impacto de la reputación laboral sobre la rentabilidad económica (ver capítulo 3)

Además, para llevar a cabo esta investigación se han aportado nuevas contribuciones metodológicas a este campo de estudio. Por un lado, el uso de la metodología de datos de panel basada en una especificación de un modelo dinámico System GMM permite testar si efectivamente la reputación (corporativa y laboral) es efectivamente una variable *stock*, o dicho de otro modo, acumulable a lo largo del tiempo. Por otro lado, los pocos estudios que han analizado la relación entre la reputación laboral (RL) y la rentabilidad empresarial utilizan en su mayoría muestras de empresas de Estados Unidos, sin embargo no se ha llegado a estudiar esa relación en España. En tercer lugar, el sentido de la relación entre la RL y la rentabilidad es analizado en esta tesis doctoral mediante el test de Granger de causalidad, ya que el resto de metodologías que permiten confirmar o no la relación entre dos variables no llegan a aclarar cuál es la variable causante en dicha relación. Por último, las mediciones de la reputación se han obtenido de monitor de reputación empresarial español (MERCO). Este monitor adopta un enfoque *multi-stakeholders*, es decir, que considera las valoraciones de todos los *stakeholders* sobre las actuaciones de las empresas, a diferencia de otros *rankings* como el elaborado por *Fortune*, acusado de tener un alto halo financiero, dado que los resultados son obtenidos únicamente de las opiniones de analistas y directivos.

Las aplicaciones empíricas que componen esta investigación se centran en abordar el estudio de la creación de reputación laboral y corporativa mediante prácticas de RSL, el impacto que pueden tener ciertas prácticas laborales en la rentabilidad empresarial y la relación entre reputación laboral y rentabilidad económica para muestras de empresas Españolas (ver capítulo 4). El estudio de las anteriores relaciones puede ser de gran utilidad para las empresas españolas que quieran incrementar su reputación y su competitividad en el mercado, mediante una gestión en el ámbito laboral más responsable.

1.3. Estructura de la tesis doctoral

La presente tesis doctoral está estructurada en cinco capítulos, cuyo contenido se describe a continuación. El primer capítulo, del que forma parte este epígrafe, introduce al lector en el ámbito de las preocupaciones sociales de los grupos de interés en el entorno empresarial, además de justificar por qué el tema seleccionado para esta investigación resulta relevante y finalmente acabar en el presente apartado explicando cómo se ha estructurado la investigación.

El trabajo llevado a cabo en esta tesis doctoral para plasmar el conocimiento recabado sobre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la reputación, así como las contribuciones a la literatura académica en aquellos puntos en los que se detectó una grieta sobre dichas áreas de conocimiento, obedecen a un desarrollo del tema que va desde lo más general a lo particular. Siguiendo ese patrón de análisis en forma de embudo, el segundo capítulo lleva al lector a conocer cuáles son los orígenes de la responsabilidad social corporativa y qué autores y teorías han defendido la inclusión de los aspectos sociales junto con los aspectos económicos entre los objetivos de la empresa. Sin embargo, es esencial conocer el significado de los conceptos principales que forman esta tesis doctoral para comprender su posterior desarrollo. Por ello uno de los aspectos fundamentales de este capítulo es arrojar luz sobre la definición de RSC, analizando las principales diferencias según las corrientes de pensamiento, así como las semejanzas entre el gran número de definiciones recogidas, de tal forma que ayude a comprender el significado real del concepto. Además, el segundo capítulo también incluye las normativas y directrices nacionales e internacionales que fomentan la inclusión de la responsabilidad social corporativa en la estrategia empresarial, así como los estándares de divulgación de las prácticas de RSC. El resto del segundo capítulo se ha dedicado a conocer el constructo multidimensional de la RSC (Carroll, 1979; Swanson, 1995; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991; Burton y Hegarty, 1999; Schwartz y Carroll, 2003), y a identificar cuáles han recibido una menor atención por parte de la literatura académica. Una de las dimensiones de la RSC que menor atención ha recibido en las investigaciones académicas son las prácticas laborales, y debido a la importancia que tienen en la gestión organizativa y empresarial, así como la importancia que le otorgan los *stakeholders*, será el tema central de esta tesis doctoral.

El tercer capítulo, analiza cómo es el proceso de conversión de las prácticas de RSC en reputación. Para ello explica en primer lugar la diferencia entre las prácticas responsables, la *performance* social, término ampliamente utilizado en la literatura académica que estudia la relación de ésta con la *performance* financiera, y la reputación. La reputación es otro de los pilares fundamentales que sustentan esta tesis doctoral. A lo largo del tercer capítulo se profundiza en la definición del término “reputación” para diferenciarlo de otros términos con los que guarda una estrecha relación, como son la imagen o la identidad de la empresa, evitando así posibles confusiones, ya que la reputación ha sido objeto de análisis en otras disciplinas empresariales distintas del *management*, como por ejemplo el *marketing*. A continuación, se describen las características de la reputación, ya que resulta un activo empresarial complejo entre otros aspectos, por su intangibilidad.

Uno de los aspectos que ha facilitado la proliferación de estudios sobre reputación ha sido el desarrollo de *rankings* de reputación por parte de diversos organismos independientes. Por ello en esta tesis se recogen los *rankings* más relevantes a nivel nacional e internacional. La importancia que la reputación tiene para las empresas vendrá justificada por los beneficios derivados de la misma, los cuales también son recogidos en este capítulo. Para finalizar el tercer capítulo, y llegando a la parte estrecha de la forma de embudo que tomaba el desarrollo de esta tesis, se hace hincapié en la dimensión laboral de la reputación corporativa, es decir, la reputación laboral de la empresa. Esta parte del conjunto de la reputación corporativa también ha sido medida por instituciones independientes que han elaborado los pertinentes *rankings* de reputación laboral. Una vez recogida toda la información mencionada anteriormente, el capítulo tercero finaliza con una revisión de la literatura académica sobre las relaciones de la *performance* financiera con la *performance* social, con las dimensiones de la *performance* social y con la *performance* laboral en particular. Esta última parte del capítulo pone en evidencia la necesidad de nuevas contribuciones académicas relacionadas con el estudio de la dimensión laboral de la RSC y la reputación.

El capítulo cuarto está formado por tres aplicaciones empíricas, las cuales han sido estructuradas de forma independiente siguiendo la estructura convencional de un artículo científico. Sin embargo, las tres aplicaciones se encuentran enmarcadas dentro de la línea de investigación de las prácticas de responsabilidad social laboral y el impacto de éstas en la creación de reputación y el incremento de la rentabilidad empresarial. El apartado

introdutorio del capítulo cuarto explica la relación existente entre las tres aplicaciones empíricas.

El primero de los trabajos analiza la relación entre las prácticas de responsabilidad social laboral (RSL) y la reputación corporativa y laboral. El objetivo del mismo es conocer si las prácticas de RSL producen un incremento de ambas reputaciones. Los trabajos previos que analizaron la creación de reputación a partir de las prácticas de RSC, utilizaron la RSC bien en su conjunto o bien dimensiones de la misma. En especial en la disciplina del *marketing* se prestó atención a aquellos aspectos más demandados por el consumidor para la creación de reputación, como la calidad de los productos, el medioambiente, la comunicación (Endacott, 2004; Ellen *et al.*, 2006). Sin embargo, a pesar de que los trabajadores son un grupo prioritario para la gestión empresarial, la repercusión que las prácticas de RSL en la creación de reputación es aún desconocida. Aunque existen estudios que afirman que dichas prácticas mejoran el clima laboral, la satisfacción y la productividad (Veiga *et al.*, 2004), la repercusión que tienen en la creación de reputación (cómo resultado final de satisfacer las expectativas de los *stakeholders*) y sobre la rentabilidad empresarial son aspectos apenas tratados. Por otro lado, la metodología de datos de panel utilizada para el desarrollo de esta investigación también resulta novedosa en este campo, ya que mediante el uso de un modelo dinámico System GMM también se ha podido analizar el carácter dinámico que se atribuye a la creación de reputación. Los resultados de este estudio confirmaron que existe una relación positiva entre las prácticas de RSL y la creación de reputación corporativa y laboral, siendo esta la principal contribución que aporta la primera de las aplicaciones a académicos y profesionales de las empresas. Este estudio ha sido aceptado y está pendiente de publicación en la revista *International Journal of Manpower*, indexada en la base de datos *Journal Citation Reports- Social Sciences Edition*, y según la cual se le otorgó un índice de impacto en los últimos cinco años de 0.818.

Como parte de las prácticas de responsabilidad social corporativa en el ámbito laboral, y debido a factores estructurales del nuevo mercado laboral (como la creciente implicación de la mujer en el mercado laboral, la inestabilidad laboral o los ciclos económicos, entre otros) que han dificultado la conciliación de la vida laboral y familiar, las prácticas de conciliación (en inglés WLB - *work-life balance* -) han surgido fruto de las demandas de los *stakeholders* de la empresa. La segunda aplicación empírica tiene por objeto determinar si las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar tienen un

efecto positivo en la rentabilidad de las empresas españolas que figuran en el Ibex-35, tanto en un periodo económico de tendencia creciente como en un periodo de recesión económica. La mayor parte de los estudios de la literatura académica que han abordado este tema han utilizado muestras de empresas situadas en países del norte de Europa y América de norte. Es por ello que un nuevo trabajo de investigación, enfocado a las empresas españolas, las cuales están condicionadas por características sociales, culturales y económicas distintas a las existentes en los países del norte, supone una nueva aportación al conocimiento sobre la incidencia de las prácticas de conciliación laboral y familiar en el rendimiento empresarial. Los resultados obtenidos fueron diferentes según la tendencia económica de cada uno de los periodos analizados. En la literatura académica estudios como el de Scandura y Lankau (1997) afirman que las prácticas de conciliación incrementan los resultados económicos de la empresa, sin embargo no diferencian el ciclo económico del mercado. En este caso se confirmó una relación positiva entre las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar y la rentabilidad económica para el periodo de crecimiento económico, sin embargo dicha relación no resultó significativa para el periodo de recesión económica. Este estudio se encuentra bajo revisión en la revista *Universia Business Review*.

La tercera aplicación empírica retoma el estudio de la reputación dada la importancia otorgada según la teoría de los recursos y las capacidades a los activos intangibles en la gestión empresarial y la creación de ventajas competitivas. Existen numerosos estudios que han analizado la relación entre la *performance* social (medida mediante la reputación corporativa) y la *performance* financiera (medida según la rentabilidad económica de la empresa) (Griffin y Mahon, 1997; Orlitzky *et al.*, 2003; Van Beurden y Gössling, 2008; Choi *et al.*, 2010; Chen y Wang, 2011; Barnett y Salomon, 2012). Igualmente también ha sido analizada la relación entre diferentes aspectos o dimensiones que conforman la reputación corporativa y la *performance* financiera. Sin embargo, el número de estudios dedicados a analizar el impacto de la dimensión laboral de la reputación sobre el rendimiento económico han sido escasos y llevados a cabo en su mayoría en América del Norte. Por todo ello, el objetivo de esta tercera aplicación es analizar si existe una relación positiva entre la reputación laboral de las empresas, medida con un enfoque *multi-stakeholder*, y el rendimiento económico de las mismas. Además, mediante el test de causalidad de Granger también se analiza el sentido de la causalidad entre estas dos variables, aspecto que ha suscitado debate en la literatura académica. Los

resultados obtenidos en esta aplicación confirmaron una relación significativa y positiva entre la reputación laboral y el rendimiento económico cuando esta última era la variable dependiente, pero no en sentido opuesto. Estos resultados son coincidentes con estudios recientes llevados a cabo en otros países que confirmaron que la dimensión laboral del desempeño social afecta al rendimiento empresarial (Fulmer *et al.*, 2003; Nelling y Webb, 2009). Este estudio, por tanto, confirma la importancia de generar activos intangibles de valor para la creación de ventajas competitivas que defendía la teoría de los recursos y las capacidades, concretamente, la creación de reputación laboral. Esta tercera aplicación se encuentra bajo revisión en la revista *Journal of Business Ethics*.

El quinto y último de los capítulos de esta tesis doctoral, está dedicado a resumir las principales conclusiones obtenidas a partir de la revisión de la literatura de los primeros capítulos y las aplicaciones empíricas del capítulo cuarto. Las investigaciones llevadas a cabo también han dado lugar al planteamiento de futuras líneas de investigación que son propuestas al final del capítulo quinto con el objeto de reafirmar las conclusiones obtenidas, así como de superar las limitaciones que han sido detectadas en la presente tesis doctoral.

ENGLISH VERSION - INTRODUCTION

1.4. Research overview

This dissertation addresses the role of corporate responsible actions in the generation of corporate reputation and value creation, highlighting the labour dimension of social *performance* and its role in those processes.

Interest in developing research in this area of knowledge stems from the economic and social changes within the business environment since the beginning of the second half of the twentieth century, when society begins to wonder how far firms should assume responsibilities and commitments with the agents they interact, and about the true role of businesses in society. These changes have accelerated dramatically in the first decade of the XXI century due to technological development, which has increased access to information and reduced information asymmetries between firms and related agents.

The development of media in the last century has facilitated access to information from the business's management to customers, from the media to consumers, the exchange of information between consumers basing their opinions on past experiences with the company or even consumers' feedback to the company. The use of new communication tools is a double-edged sword for corporate management. On the one hand, companies can publish any information promoting its mission and goals, influencing the creation of the image and the creation of corporate reputation. On the other hand, exposure to public scrutiny is much higher since any information published about the company may have a negative impact. In any case, corporate behaviour is under pressure from its target public.

Regarding corporate behaviour, a debate has been raised on whether companies should be limited to meet the needs of its owners and to comply with the law (Friedman, 1962), or on the contrary, they must also consider the needs and demands of the rest of groups of interest and assume certain costs in order to carry out responsible actions to meet those needs (Freeman, 1984). Those who are against argue that these costs are deducted from corporate efficiency and value creation. Proponents argue that the company obtains higher yields thanks to the positive valuation of *stakeholders* regarding

corporate behaviour. Until few decades ago, priority issues for both managers and shareholders were purely related to accounting and economics, but social issues are becoming more and more important. This debate is still valid today and it is subject of academic research as many studies attempt to test scientifically which is the impact of responsible actions on firm *performance*.

In Spain, the reduction in GDP, the increase of unemployment, the rising debt and its lower and lower rating, together with the multiple cases of corruption within the political and economic spheres, legislative modifications in the labour market or budget cutbacks are some of the changes in recent years that have affected the society and have significantly changed business environment. All these changes have contributed to a climate of uncertainty and a decrease in investor and consumer confidence that has led to a reduction in economic activity. All this has caused that society at large, and especially *stakeholders* of the company, are becoming more and more demanding to companies, requiring greater transparency in their actions that enable them to develop their own value judgments and act accordingly. The valuation of corporate actions by *stakeholders* is the seed from which this dissertation stems from.

This increase in the level of awareness and social concern, along with an increased access to information, lead to a heavy exposure of every business actions under the assessment of different *stakeholders*. In order to meet *stakeholders'* social demands, a majority of companies invest in implementing actions of corporate social responsibility (CSR) and disclose on their websites CSR reports that even follow normalization standards regarding information disclosure.

In addition, the economic crisis experienced globally in recent years, especially in southern European countries since 2008, has led to reconsider the role of some of the intangibles that are part of the company in the management and design of business strategy. Both the generation of reputation and the position of the company in reputation *rankings* in comparison with competitors have become valuable issues. Reputation is an intangible and non-marketable asset, so companies cannot purchase or imitate reputation from their competitors or selling own reputation in order to obtain economic benefit. Due to the particularity of this asset, many competitive advantages are considered to derive from reputation (Barney, 1991).

Reputation depends on the degree of compliance with the expectations of *stakeholders*, since the results of the assessments of *stakeholders* are obtained once they have compared their expectations about corporate behaviour with real corporate behaviour.

Therefore, if we put in order above-mentioned ideas, we will find that current business environment is far from that previously known. Many companies who were set up and/or develop under the umbrella of economic growth have to adapt to new market conditions. The old model of business management only concerned by economic management of resources has been replaced by an integrative model of economic and social concerns.

These changes in business management models have not happened for a purely economic issue related to cycles, but by changes arising from the demands of *stakeholders*. Classical consumer orientation acquires a new sense, which is not only to meet the needs of consumers through products and services, but also to meet the expectations that agents have about corporate behaviour with society. The development of the conceptualization of CSR and the various national and international initiatives to promote the introduction of social practices into businesses, together with the demands of investors, consumers, suppliers, employees and society at large, have created a need for companies as a way to legitimize their activities in the face of *stakeholders*.

In the disciplines of management and marketing, CSR practices have taken great importance for the generation of reputation, image and identity. In general, studies within the field of marketing have analysed the impact of reputation in economic benefits. Marketing studies especially, with an increased customer orientation, have focused on analysing how the image and reputation of the company impact on customer loyalty or purchase intention (Hatch and Schultz, 1997). As a result, there are numerous studies confirming that reputation is a source of competitive advantages such as the sale of products with price premium (Klein and Leffler, 1981; Milgrom and Roberts, 1986), increased purchase intention from potential customers (Greyser, 1999), the attraction of better qualified employees (Gatewood *et al.*, 1993; Vergin and Qoronfleh, 1998), increased productivity (Cravens *et al.*, 2003), the reduction of transaction costs (Fombrun and Shanley, 1990; Roberts and Dowling, 2002) or the reduction of new competitors (Hall, 1992).

The generation of reputation is critical in current business environment and it will be even more critical in a future as a way to reduce the uncertainty in *stakeholders* and build trust towards the company. Therefore, studies like this dissertation are necessary to further analyse the tools to build that reputation in the market. Concern about how responsible actions affect corporate reputation has not received the same attention regarding all dimensions of CSR. Whereas there is an extensive knowledge about how responsible actions related to environmental and social issues affect corporate reputation, there are other dimensions of CSR that have not received much attention, especially social responsibility in the workplace, despite the great importance of employees in business *performance*.

Moreover, the premise that corporate responsible actions have an economic cost has led to opposite trends regarding CSR affecting positively or negatively business outcome. Again, this issue has been extensively treated regarding both the relationship between the general construct of CSR and economic *performance* and different CSR dimensions. However, not all aspects of CSR have received the same attention, and still today there are not sufficient work about the impact of labour social responsibility on corporate economic *performance*.

Given the importance of social investment due to the interest of its role in reputation generation and economic *performance*, and considering the limited knowledge about the role of labour dimension within this paradigm, this dissertation deals with the analysis of the role of labour social responsibility (LSR) policies in the creation of corporate reputation and the generation of economic *performance* within the framework of Spanish economy.

The following section of this introductory chapter address why the development of this line of research is useful in the field of business organization and in which specific aspects more attention is paid. Finally, last section of this first chapter describes to the reader the structure followed for the presentation of research throughout the document.

1.5. Research justification

The discipline of management has been influenced by new demands of society, as well as a changing economic environment full of uncertainty for *stakeholders*.

Neoclassical theory defended by Friedman (1962) and based on the increase of profit as the sole aim of the company is insufficient in current environment to meet social needs, requests for information, increased transparency and reduced asymmetry of information in order to increase the confidence of *stakeholders* towards businesses and improve their competitiveness.

Business management should be aimed at achieving social demands, as groups of interest are who legitimize the activities of the company and corporate sustainability will largely depend on them. In this sense, the theory of *stakeholders* proposed by Freeman (1984) states that companies must have economic and social objectives. Corporate reputation comes of the assessment of the behaviour of the company by the *stakeholders*, and therefore, it reports on whether or not the company is complying with the economic and social needs of its *stakeholders*.

Furthermore, due to the increase of competitiveness as a result of market globalization, business strategies that help companies differentiate themselves from their competitors are increasingly necessary. The theory of resources and capabilities (Barney, 1991) recognizes the importance of generation of those resources that give companies competitive advantages. This same theory states that reputation is one of the intangible resources with greater business value and source of competitive advantages (Barney, 1991; Arbelo and Pérez, 2001), being an asset that is specifically generated for each company by repeated assessments of its *stakeholders*, what makes reputation a unique asset, heterogeneous among firms, unmarketable and inimitable in the short term.

Benefits derived from corporate reputation are defended by many studies in academic literature (Klein and Leffler, 1981; Milgrom and Roberts, 1986; Fombrun and Shanley, 1990; Hall, 1992; Gatewood *et al.*, 1993; Hatch and Schultz, 1997; Vergin and Qoronfleh, 1998; Greyser, 1999; Roberts and Dowling, 2002; Cravens *et al.*, 2003). However, there are still aspects about the creation of reputation and its economic consequences with a lower level of knowledge or that represent an open line of discussion. Some of the issues that have not been resolved by academic studies and this research attempts to address are described below.

First, much attention has been paid to the consequences of reputation. However, it is a challenging asset to generate by companies since they act as passive agents in the process of creating reputation, that is, *stakeholders* are responsible for assessing corporate

performances and then, reputation is generated based on them. Therefore, the starting point for the creation of reputation comes marked by social or CSR strategy developed by the company. In the academic literature, great attention has been paid to environmental and corporate governance aspects of CSR practices. However, despite being part of most national and international initiatives, little is known about the effect produced by labour practices in the creation of reputation. In addition, employees are considered priority *stakeholders* and from a purely economic point of view, labour costs represent on average the main cost item in companies. Despite the above, the impact of investment in labour social responsibility practices on creating corporate reputation has not been studied. Moreover, due to the importance of reputation in the new economic environment, the proliferation of institutions that generate reputation *rankings* and the uncertainty of the labour market, especially in Spain, several *rankings* have appeared in recent years that measure specifically labour reputation. However, there are still a minority of studies devoted to the analysis of the labour dimension of corporate reputation.

Second, there is no consensus on the relationship between corporate reputation and corporate performance, despite being a line of research that has multiple references. In literature, some authors advocate a negative relationship between them (Friedman, 1970), neutral (Ullman, 1985), positive (Cornell and Shapiro, 1987) or even circular (Sabaté and Puente, 2003). This debate is emerging in the relationship between labour reputation and corporate performance, although several authors argue that the relationship between different dimensions of social performance and financial performance are different depending on the analysed dimension (Nelling and Webb, 2009; Mahni *et al.*, 2008; Inoue and Lee, 2011).

Therefore, this study on the impact of labour social responsibility (LSR) practices would be justified by:

- ✓ the relevance given to LSR practices from various national and international initiatives to promote investment in social actions (see chapter 2).
- ✓ the importance of employee relations in business management (see chapter 2)
- ✓ the need to increase awareness of the impact of LSR in the creation of corporate reputation and labour reputation (see chapter 3)
- ✓ the need to increase knowledge of the impact of labour reputation on corporate performance (see chapter 3)

In addition, new methodological contributions to this field of study have been provided to conduct this research. On the one hand, the use of a panel data methodology based on the specification of a System GMM dynamic model allows testing whether reputation (corporate and labour reputation) is effectively a stock variable, or in other words, it accumulates over time. On the other hand, the few studies that have examined the relationship between labour reputation (LR) and profitability use a sample of mostly US companies, but this relationship has not been analysed in Spain. In addition, the causal direction of the relationship between LR and profitability is analysed in this dissertation by the Granger causality test, since other methodologies allow conforming or not the relationship between two variables but do not clarify which the causal variable in the relationship is. Finally, reputation measurements were obtained by the Spanish corporate reputation monitor (MERCOR). This monitor adopts a multi-stakeholder approach, that is, an approach that includes the assessments of all *stakeholders* regarding corporate actions unlike other reputation *rankings* such as that provided by Fortune, accused of having a high financial halo since its results are obtained only from the opinions of analysts and managers.

Empirical applications of this contribution focus on addressing the analysis of the creation of corporate and labour reputation by LSR practices, the impact that certain labour practices may have in corporate performance and the relationship between labour reputation and financial performance in a sample of Spanish companies (see chapter 4). The analysis of these relationships can be very useful for Spanish companies that aim to increase their reputation and market competitiveness through a more responsible labour management.

1.6. Dissertation structure

This dissertation is organized in five chapters, described below. This first chapter introduces the reader to the field of social concerns of *stakeholders* within the business environment, justifies the relevance of the research issue and finally, the present section describes the structure of research.

The work undertaken in this dissertation in order to capture the knowledge about CSR and reputation, as well as the contributions to the academic literature in those points where a failure was detected, is developed from generals to specifics. Following this pattern of analysis in the form of a funnel, second chapter allows the reader to know the

origins of corporate social responsibility and which authors and theories have defended the addition of social issues to the economic issues regarding the objectives of the company. Therefore, it is essential to know the meaning of the key concepts included in this dissertation to understand its further development. Thus, one of the fundamental aspects of this chapter is to shed light on the definition of CSR, analysing the main differences according to several schools of thought as well as the similarities among the large number of definitions, so that it helps to understand the true meaning of the concept. Furthermore, the second chapter includes national and international standards and guidelines that promote the inclusion of CSR in business strategy, as well as disclosure standards of CSR practices. The remainder of the second chapter is devoted to the knowledge of the multidimensional construct of CSR (Carroll, 1979; Swanson, 1995; Wartick and Cochran, 1985; Wood, 1991; Burton and Hegarty, 1999; Schwartz and Carroll, 2003) and the identification of which dimensions are less developed in the academic literature. One of the CSR dimensions that has received less attention in academic research is the labour dimension. Due to its importance in organizational and business management, as well as the importance given by *stakeholders*, labour dimension will be the focus of this dissertation.

The third chapter explains the process of conversion of CSR practices into reputation. First, differences among responsible practices, the concept of social performance - which is widely used in the academic literature that studies its relationship with financial performance -, and reputation are explained. Reputation is other fundamental pillar of this dissertation. This chapter goes into detail about the definition of the term *reputation* in order to differentiate it from other terms that are closely related, such as image or identity of the company. Thus, confusion is avoided since reputation has been analysed in other business disciplines different from management, such as marketing. Then, characteristics of reputation are described, as it is a complex business asset due to, among other aspects, its intangibility.

One aspect that has facilitated the proliferation of studies about reputation is the development of *rankings* of reputation by several independent organizations. Therefore, most important national and international *rankings* are collected in this dissertation. The importance of reputation to companies is justified by the benefits derived therefrom, which are also included in this chapter. Finally, and arriving at the narrow part of the funnel, the emphasis on labour dimension of corporate reputation is made, that is, on

labour reputation. This dimension of corporate reputation has also been measured by independent organizations that have developed relevant labour reputation *rankings*. After describing all the above-mentioned information, the third chapter ends with a review of academic literature about the relationship of financial performance with social performance, different dimensions of social performance and particularly, labour dimension of social performance. This last part of the chapter highlights the need for further scholarly contributions related to the analysis of the labour dimensions of CSR and corporate reputation.

The fourth chapter consists of three empirical applications, which are independently organized following the conventional structure of a scientific article. However, these applications are framed within the line of research of labour social practices and their impact on the creation of reputation and increased financial performance. Introductory section of chapter four explains the relationship between the three empirical applications.

The first study examines the relationship between labour social responsibility (LSR) practices and corporate and labour reputation. The aim is to determine whether LSR practices increase both types of reputation. Previous studies that examined the creation of reputation from CSR practices included CSR as a whole or some dimensions of CSR. Especially in the field of marketing, focus was made on those aspects most demanded by consumers in creation of reputation, such as the quality of the products, the environment or disclosure (Endacott, 2004; Ellen *et al.*, 2006). However, even though the employees are a priority group for business management, the impact of LSR practices on corporate reputation was unknown. Although there are studies that suggest that these practices improve working environment, satisfaction and productivity (Veiga *et al.*, 2004), the impact they have on building reputation (as a result of meeting expectations of *stakeholders*) and financial performance is hardly covered. Moreover, panel data methodology used to develop this research is new in this field, and by using a System GMM dynamic model, the dynamic nature attributed to the creation of reputation has been also analysed. Results confirmed that there is a positive relationship between LSR practices and corporate and labour reputation, being this the main contribution to academia and practitioners. This contribution has been accepted and is awaiting publication in the *International Journal of Manpower*, indexed in the database *Journal Citation Reports – Social Science Edition* with an impact factor over the last five years of 0.818.

Work-life balance (WLB) practices – as part of labour social responsibility practices - have appeared from the demands of the *stakeholders* of the company due to structural factors of the new labour market (such as the increasing integration of women into the work place, job instability or economic cycles, among others) that have hindered reconciling work and family. Second empirical application aims at determining whether WLB practices have a positive effect on the profitability of Spanish listed companies in the Ibex35, both in a growing economic period and in a period of economic recession. Most of studies in academic literature that have addressed this issue have used samples of firms located in northern European countries or in North America. That is why a new insight, focusing on Spanish companies – which are conditioned by different social, cultural and economic characteristics –, represents a new contribution to the knowledge about the impact of WLB practices on corporate performance. Results differ depending on the economic trend. In academic literature, Scandura and Lankau (1997) argue that WLB practices increase corporate performance, but they do not differentiate the economic cycle. In this contribution, a positive relationship between WLB and financial performance is confirmed in the period of economic growth but however, this relationship was not significant in the period of economic recession. This contribution is under review in the journal *Universia Business Review*.

Third empirical application goes back to the subject of reputation given the importance of intangible assets in business management and the creation of competitive advantages emphasized by the theory of resource and capabilities. Numerous studies have examined the relationship between social performance (measured by corporate reputation) and financial performance (measured by return on assets) (Griffin and Mahon, 1997; Orlitzky *et al.*, 2003; Van Beurden and Gössling, 2008; Choi *et al.*, 2010; Chen and Wang, 2011; Barnett and Salomon, 2012). Likewise, the relationship between different aspects or dimensions of CSR and financial performance has been analysed too. However, the number of studies devoted to the analysis of the labour dimension of reputation on financial performance is limited and conducted mostly in North America. Therefore, the aim of this third application is to analyse whether there is a positive relationship between labour reputation, measured by a multi-stakeholder approach, and financial performance. Furthermore, the use of the Granger causality test allows examining the direction of causality between both variables, something that is object of debate in academic literature. Results confirmed a significant positive relationship between labour reputation and

financial performance when the latter was the dependent variable, but not in the opposite direction. These results are consistent with recent studies conducted in other countries confirming that labour dimension of social performance affects financial performance (Fulmer *et al.*, 2003; Nelling and Webb, 2009). Therefore, this third study confirms the importance of the development of valuable intangible assets to the creation of competitive advantages defended by the theory of resources and capabilities, and specifically, the creation of labour reputation. This contribution is under review in the journal *Journal of Business Ethics*.

The fifth and final chapter of this dissertation is devoted to summarizing the main findings from the literature review of the chapters two and three and the empirical applications of the fourth chapter. In addition, future lines of research are proposed at the end of the chapter in order to reassert conclusions obtained and overcome the limitations that have been identified in this dissertation.

CAPÍTULO II

La responsabilidad social corporativa y su dimensión laboral

“Hoy en día hay que correr más rápido para mantenerse en el mismo lugar”

Kotler

2.1. Introducción. La RSC en el entorno empresarial, convergencia de fines económicos y sociales.

Desde mediados del siglo XX el concepto de responsabilidad social corporativa ya era nombrado por algunos de los académicos de la época (Bowen, 1953; Davis, 1960), sin embargo este término, así como sus siglas RSC, se han convertido a lo largo del siglo XXI en una parte importante de la estrategia empresarial. El protagonismo que ha tomado el estudio de la RSC en la literatura académica deriva de la importancia de la gestión de estas actuaciones para la consecución de objetivos sociales y financieros.

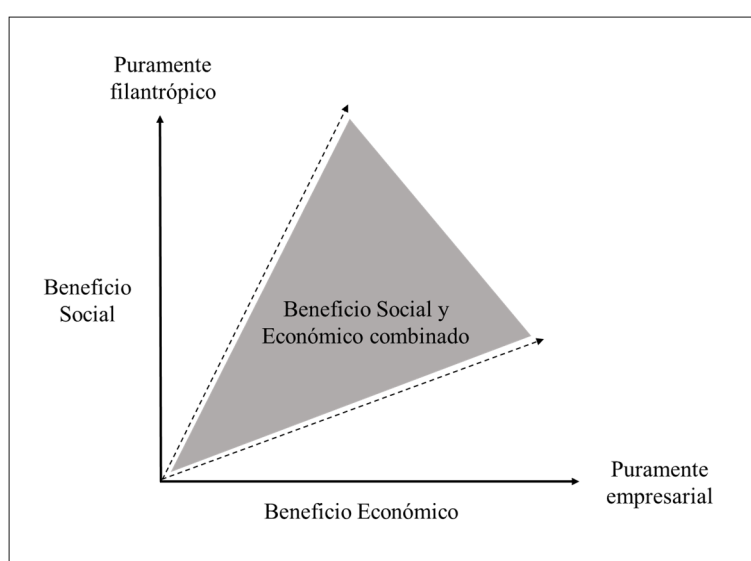
La Real Academia Española (RAE) define el concepto de *empresa* en la segunda acepción relativa al contexto empresarial como “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Atendiendo a la definición anteriormente citada, las entidades empresariales serían concebidas con un fin lucrativo, y bajo ningún fin la pretensión de esta tesis doctoral es postular en sentido contrario.

Debemos ser conscientes de que una amplia mayoría del tejido empresarial únicamente presta atención a la consecución de sus objetivos financieros, olvidando el

papel de la empresa en la sociedad. También existen otro tipo de agentes cuya iniciativa es puramente social, como organizaciones no gubernamentales o fundaciones.

Sin embargo, nuestro propósito es ahondar en el sendero por el que las empresas puedan además de lucrarse, aportar al resto de grupos de interés con los que interactúan las respuestas sociales que demandan. Porter y Kramer (2002) publicaron “*The competitive advantage of corporate phillantry*”, donde aludían a la posibilidad de encontrar una convergencia entre las acciones sociales y económicas (ver Figura 1).

Figura 1. La convergencia de los intereses empresariales.



Fuente: Porter y Kramer (2002)

El debate generado acerca de si el propósito de la empresa es único, fijándose únicamente en un fin económico, o si debe cumplir con un doble propósito donde confluyan los intereses económicos y sociales, viene sucediendo desde los años 60. En la postura que defiende el ánimo de lucro empresarial por encima de cualquier otro fin, es representativa la obra publicada por Milton Friedman “*Capitalismo y libertad*” (1962). Según la visión neoclásica aportada por Friedman (1962) la única responsabilidad de la empresa es la consecución de actividades mediante el uso de recursos, con el fin de incrementar el beneficio bajo el ejercicio legítimo de la actividad, es decir, en un sistema libre, competitivo y no fraudulento. Por lo tanto, haciendo uso de los recursos disponibles los directivos o *managers* de la empresa únicamente deberían rendir cuentas frente al accionariado, cuyo objetivo sería obtener el mayor beneficio posible. Además para Friedman la RSC no tiene cabida dentro de la empresa en sí misma, sino que defiende

que es obligación de la Administración Pública la de dictaminar leyes que además de garantizar la libre competencia y evitar el fraude, velen por el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, consumidores y otros aspectos que puedan influir a la sociedad como los medioambientales.

De forma opuesta a la defensa de Friedman de un modelo capitalista, debe mencionarse la teoría de los *stakeholders* defendida por Edward Freeman (1984). Esta teoría hace hincapié en la importancia de que las empresas consideren, además del beneficio económico, un fin social. Al mismo tiempo extiende el uso generalizado del término anglosajón *stakeholders* en el ámbito empresarial y de la responsabilidad social corporativa, definiéndolo como el grupo de individuos y agentes que se ven afectados – positiva y/o negativamente- por las acciones corporativas. El motivo por el que se hace alusión al término *stakeholders* para dar nombre a esta teoría es que en ella se argumenta cómo los gestores de las empresas deberían atender a la consecución de los objetivos de todas las partes interesadas en la empresa, como son, accionistas, trabajadores, clientes, proveedores o la organización en su conjunto. Cabe resaltar, que la teoría capitalista de Friedman basada en la maximización del beneficio presenta un enfoque más cortoplacista que la teoría de los *stakeholders*. La consideración de los objetivos de todos los *stakeholders* incrementa las posibilidades de supervivencia de la empresa, ya que el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés con la empresa legitima las actividades que viene realizando la misma. Por lo tanto, la teoría de los *stakeholders* sigue una estrategia de mayor sostenibilidad en el tiempo, o lo que es igual, basada en la supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Sin embargo, a pesar de las ventajas que aporta la teoría de los *stakeholders* para la sostenibilidad empresarial también presenta inconvenientes. Al igual que sucede con el entorno empresarial, los objetivos de los *stakeholders* son cambiantes a lo largo del tiempo. Y además del dinamismo en la gestión empresarial, se une la posibilidad de que los diferentes objetivos sean conflictivos entre ellos.

El propósito de este apartado no es incrementar el debate entre ambas teorías, sino resaltar una idea que Porter y Kramer (2002) y Freeman (1984) han argumentado en sus investigaciones, como es la posibilidad de encontrar la convergencia entre los intereses sociales y económicos de la empresa, puesto que está será la línea de investigación que da pie a esta tesis doctoral.

2.2. Definición del concepto de RSC.

La gestión empresarial actual es acorde con el cumplimiento de responsabilidades sociales además de las económicas. La importancia que se ha otorgado a los compromisos sociales de las empresas con sus *stakeholders* es evidente en las memorias anuales, donde las empresas dedican gran parte de las mismas a la responsabilidad social, o incluso desarrollan informes de sostenibilidad o RSC dedicados íntegramente a su estrategia social. A pesar de que el término RSC es de uso común en la gestión empresarial, su denominación y definición aún presentan discrepancias entre diversos autores. Será el objeto de este apartado analizar las diferentes aportaciones al concepto.

Respecto a su denominación hay que resaltar que el término responsabilidad social corporativa (RSC) también es intercambiado en ocasiones por responsabilidad social empresarial (RSE) (López *et al.*, 2007), ya que ambos términos han sido utilizados como sinónimos para referirse al mismo concepto. Entre ambos términos podría encontrarse una sutil diferencia, la RSC alude a todas las organizaciones sean empresariales o no, por lo cual sería un concepto más global. Por otro lado, el concepto anglosajón internacionalmente usado es RSC (o en la traducción al inglés CSR “*corporate social responsibility*”), además de ser el concepto predominante en la literatura académica, de tal modo que en esta tesis doctoral se ha optado por la utilización del término más extendida.

La responsabilidad social corporativa es un concepto que debe ser desgranado para hacer un análisis minucioso de los términos que lo componen. Según el diccionario de la Real Academia de la lengua Española (RAE) dichos términos son definidos de la siguiente manera:

- Responsabilidad:
 1. *Cualidad de responsable.*
 2. *Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal.*
 3. *Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado.*
 4. *Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.*

- Social:
 1. *adj. Perteneciente o relativo a la sociedad.*
 2. *adj. Perteneciente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados.*
- Corporativa:
 1. *adj. Perteneciente o relativo a una corporación.*

Aludiendo de nuevo a la definición en conjunto de las palabras que componen el término, la responsabilidad social corporativa haría referencia a una deuda u obligación moral que la empresa como responsable de sus actuaciones tiene con la sociedad. Sin embargo, el concepto de RSC ha sido debatido durante más de 50 años, llegando a afirmarse que “a pesar de ser un término brillante, ello significa algo, pero no siempre la misma cosa para todo el mundo” (Votaw, 1973; Göbbels, 2002), hecho que parece latente en la Tabla 1 presentada a continuación donde se recogen las definiciones de mayor impacto de la literatura académica.

Resulta necesario explicar algunas consideraciones al respecto de la Tabla 1 para evitar errores derivados de su comprensión. En primer lugar es necesario mencionar cuál ha sido la técnica utilizada para la recopilación de datos. Atendiendo a los criterios de búsqueda “responsabilidad social corporativa”, así como sus siglas RSC, y en especial a los términos traducidos al inglés “*corporate social responsibility*”, “*CSR*”, “*corporate social performance*”, “*socially responsible*” para los títulos y/o cualquier otra parte del contenido de los artículos, se recopilaron artículos de las bases de datos de divulgación de la investigación de mayor número de referencias y, por tanto, de mayor impacto, como son, *Web of Science*, *ABI/Inform Global*, *JSTOR*, *Scopus* y *Google Scholar*.

Una vez almacenados los artículos, libros y demás materiales relacionados con el campo estudiado se procedió a realizar una criba en función de su contenido. Este paso es imprescindible debido a la extensa literatura dedicada a estudiar la relación de la RSC y la “*corporate social performance*” y la “*corporate financial performance*”, ya que la mayoría de estudios únicamente analizaban la relación entre dichas variables sin aportar nuevas contribuciones al concepto de RSC, por lo cual no debe considerarse en la Tabla 1.

Finalmente para los artículos y libros que habían pasado la criba anterior se buscó cuál era su impacto en el campo de estudio, basándose en el número de citas de cada uno

de ellos. Las bases de datos *ABI/Inform Global* y *JSTOR* no reportan información sobre el número de citas, así que se utilizaron para conocer el número de citas de los materiales recogidos las siguientes fuentes:

- ✓ *Web of Science*: Es una plataforma de acceso a bases de datos de información científica relevante para la difusión y evaluación de la investigación que recoge un amplio espectro de revistas y publicaciones en todas las disciplinas.
- ✓ *Scopus*: Es una gran base de datos bibliográfica de la literatura científica, multidisciplinar e internacional. A pesar de contener unos 50 millones de referencias, el análisis de citas sólo lo realiza desde el año 1996.
- ✓ *Google Scholar*: Buscador de contenidos científicos en la web, universidades, centros de investigación, revistas electrónicas, organismos oficiales, etc. Además proporciona estadísticas como el número de citas o el *ranking* de revistas.

Tabla 1. Definiciones de Responsabilidad Social Corporativa en la literatura académica y análisis de su impacto según número de citas.

Año	Autor	Definición	Número de citas ¹
1953	Bowen	Se refiere a las obligaciones de los empresarios para el ejercicio de estas políticas, para tomar esas decisiones, o para seguir las líneas de actuación que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 376
1960	Davis	Las decisiones y acciones tomadas por razones, que al menos parcialmente, más allá del interés económico y técnico de la empresa	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 890
1967	Walton	El nuevo concepto de la responsabilidad social reconoce la intimidad de la relación que debería considerarse por los altos directivos, como corporación, y los grupos relacionados para perseguir sus respectivos objetivos	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 267

1962	Friedman	Pocas tendencias podrían socavar tan a fondo los fundamentos mismos de nuestra sociedad libre como la aceptación por parte de los ejecutivos corporativos de una responsabilidad social distinta de ganar tanto dinero como sea posible para sus accionistas	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 12511
1963	McGuire	La idea de la responsabilidad social supone que la empresa no sólo tiene obligaciones económicas y legales, sino también ciertas responsabilidades a la sociedad.	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 693
1966	Davis y Blomstrom	La responsabilidad social, por lo tanto, se refiere a la obligación de una persona para considerar los efectos de sus decisiones y acciones en todo el sistema social. Los managers de las empresas aplicarán RSC cuando consideren que las necesidades e intereses de otros puedan verse afectados por las decisiones empresariales. Al hacerlo, estarán mirando más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa.	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 190
1971	Johnson	La responsabilidad social afirma que las empresas llevan a cabo programas sociales para agregar beneficios a sus organizaciones. Un empresario socialmente responsable o gerente es aquel que tiene una función de utilidad de segundo tipo, de manera que está interesado no solo en su propio bienestar, sino también en el de los demás miembros de la empresa y la de sus conciudadanos.	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 254

1973	Davis	La consideración de la firma y la respuesta a cuestiones que van más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa con el objeto de lograr beneficios sociales, junto con las ganancias económicas tradicionales que la empresa busca.	Web of Science: 216 Scopus: n.d. Google Scholar: 1242
1975	Backman	La responsabilidad social por lo general se refiere a los objetivos o motivos a los que se debería dar peso en el negocio, además de los relacionados con el rendimiento económico	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 128
1975	Sethi	La responsabilidad social implica llevar el comportamiento corporativo hasta un nivel en el que es congruente con las normas sociales, valores y expectativas de desempeño	Web of Science: 126 Scopus: n.d. Google Scholar: 883
1976	Fitch H.G.	La responsabilidad social corporativa se define como el intento serio de resolver problemas causados, en su totalidad o en parte, por la empresa	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 138
1979	Carroll A.B.	La responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado en el tiempo	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 5590

1980	Jones T.M	La responsabilidad social corporativa es la noción de que las empresas tienen obligaciones con los grupos que constituyen la empresa, distintos a los accionistas, que va más allá de lo previsto por la ley y el convenio colectivo	Web of Science: 74 Scopus: n.d. Google Scholar:
1985	Wartick y Cochran	La interacción que subyace entre los principios de la responsabilidad social, el proceso de la sensibilidad social y las políticas desarrolladas para hacer frente a los problemas sociales	Web of Science: 305 Scopus: n.d. Google Scholar: 1366
1987	Epstein	La responsabilidad social corporativa se refiere principalmente a la consecución de los resultados de decisiones de la organización sobre cuestiones o problemas específicos que tienen efectos beneficiosos en lugar de adversos sobre los <i>stakeholders</i>	Web of Science: 71 Scopus: n.d. Google Scholar: 431
1992	Frederick <i>et al</i>	La responsabilidad social corporativa puede ser definida como un principio que indica que las empresas deben ser responsables de los efectos de cualquiera de sus acciones en su comunidad y el medioambiente.	Web of Science: Scopus: Google Scholar:
1994	Reder	La responsabilidad social corporativa se refiere tanto a la forma en que una empresa realiza sus operaciones internas, incluyendo la forma en que trata a su fuerza de trabajo y su impacto en el mundo alrededor de ella.	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 27

1999	Hopkins	La responsabilidad social corporativa tiene que ver con el tratamiento a los grupos de interés de la empresa de forma ética o socialmente responsable. En consecuencia, un comportamiento socialmente responsable incrementará el desarrollo humano de las partes interesadas, tanto dentro como fuera de la organización.	Web of Science: Scopus: Google Scholar: 143
1999	Woodward - Clyde	La RSC se ha definido como un contrato entre la sociedad y los negocios en el que la comunidad otorga a la empresa una licencia para operar a cambio de cumplir ciertas obligaciones y comportarse de una manera aceptable.	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 2
1999	Kilcullen and Kooistra	La RSC es el grado de obligación moral que puede ser atribuido a las corporaciones más allá de la simple obediencia de las leyes gubernamentales.	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 73
2000	Piacentini <i>et al</i>	La RSC es la asunción voluntaria de las empresas de responsabilidades más allá de las puramente económicas y jurídicas.	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 99
2001	McWilliams y Siegel	Las acciones que obran por el bien social, más allá de los intereses de la empresa y de los requerimientos legales.	Web of Science: 666 Scopus: 894 Google Scholar: 2678

2002	Whetten, Rands y Godfrey	Las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento de las empresas. Un comportamiento solicitado por los <i>stakeholders</i> , sobre lo que espera la sociedad o es moralmente requerido, por tanto, son demandas justificadas al negocio.	Web of Science: n.d. Scopus: n.d. Google Scholar: 180
2003	Van Marrewijk	En general, la sostenibilidad empresarial y la RSC se refieren a actividades voluntarias de la empresa que demuestren la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en sus relaciones con las partes interesadas.	Web of Science: 170 Scopus: 271 Google Scholar: 1010

¹ (Número de citas): Este dato fue recogido en las diversas bases de datos a día 5/9/2014.
Fuente: Elaboración Propia.

Las conclusiones que hagan referencia al número de veces que ha sido citado un artículo deben ser cautelosas. El dato del número de citas sirve como una aproximación de la representatividad de los artículos en el campo de estudio, aunque debemos barajar cierto porcentaje de error, que en otras revisiones se ha datado de alrededor del 7% (Moed, 2002). El error o divergencia respecto al número de veces citado puede deberse a que en ocasiones son referencias antiguas que *Web of Science* o *Scopus* no recogen, pueden existir citas incorrectas, solapamientos o repeticiones. De cualquier modo no significa que los artículos más citados sean de mayor calidad, sino que puede deberse a una mayor visibilidad del autor, o que dicho artículo se ha convertido en un referente de las corrientes de pensamiento que surgen del término RSC. El objetivo de esta revisión no es por tanto comparar la calidad de las aportaciones a la definición del término, sino aportar un repositorio de las definiciones más utilizadas sobre el concepto RSC, que pueda resultar de utilidad al lector de esta tesis doctoral.

Además encontramos trabajos que han realizado importantes contribuciones en la literatura académica sobre la evolución y las distintas acepciones del concepto RSC, pero que decidieron no aportar una definición propia. Estos son los casos de autores como Wood (1995) o Garriga y Melé (2004). Finalmente también es necesario hacer constar el interés de las organizaciones gubernamentales y asociaciones independientes por

contribuir al esclarecimiento de la definición de la RSC (ver Tabla 2), aunque se observa cómo dichas aportaciones no han tenido su origen durante los primeros años de debate del término, sino en una época más cercana.

Tabla 2. Definiciones de Responsabilidad Social Corporativa realizadas por organismos gubernamentales y/o independientes.

Año	Organismo	Definición
1971	Committee for Economic Development (CED)	Funciones de negocio de consentimiento público cuyo propósito básico es servir de manera constructiva a las necesidades de la sociedad para la satisfacción de ésta.
1999	Forética	La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.
1999	World Business council for sustainable development	La responsabilidad social corporativa es el compromiso continuo de los negocios por comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al tiempo que mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general.
2001	Commission of the European communities	La responsabilidad social corporativa es un concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores de manera voluntaria.

2002	Commission of the European Communities	La responsabilidad social corporativa se trata de empresas que tienen responsabilidades y toman decisiones más allá de sus obligaciones legales y los objetivos económicos / comerciales. Estas responsabilidades más amplias cubren una amplia gama de áreas, que se suman con frecuencia como sociales y ambientales, donde social significa la sociedad en un sentido amplio, en lugar de cuestiones de política social simplemente. Esto se puede resumir como el enfoque de triple resultado (en inglés, “triple bottom line”), es decir, económica, social y ambiental.
2007	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Gobierno de España) - Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial	La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.
-	United Nations Industrial Development Organization	RSC es generalmente entendido como el camino a través del que la empresa logra un equilibrio de los imperativos económicos, ambientales y sociales (Enfoque “Triple bottom-line”), mientras que al mismo tiempo hace frente a las expectativas de los accionistas y grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia.

El motivo de discrepancia entre las diversas definiciones ha sido el que ha provocado que tanto la definición del término, como la justificación de considerar la RSC en la gestión de la empresa, hayan sido motivo de debate.

- Existe una corriente o escuela de pensamiento defendida en las aportaciones más antiguas del concepto RSC, la cual ha sido reconocida como el “*Shareholder approach*”, que se basa en la premisa de que el fin último de la empresa es

maximizar el beneficio económico para sus accionistas. En este caso, el supuesto de que la empresa cumpla con sus objetivos económicos, garantiza al mismo tiempo su permanencia en el mercado (Bowen, 1953; Friedman, 1962).

- La corriente de pensamiento opuesta a la anterior, “*Stakeholder approach*”, aboga por el beneficio de todos los grupos de interés afectados directa o indirectamente por la gestión de la empresa, y no sólo por el beneficio económico de los accionistas (Walton, 1967; McGuire, 1963; Davis y Blomstrom, 1966; Hopkins, 1999).

Si bien resulta evidente la falta de consenso en la definición de RSC (McWilliams *et al.*, 2006), o posiblemente la falta de una definición que considere todas las partes que incluye la RSC, sí es posible extraer algunas premisas comunes entre las definiciones, así como sus discrepancias más llamativas. Algunos de los elementos que resultan coincidentes en las diversas definiciones son los siguientes:

- Existe una diferenciación clara entre los objetivos de la empresa, estableciendo objetivos económicos, sociales y medioambientales. A la consideración de los tres términos se le acabará conociendo como la “*Triple Bottom Line*” (Norman y MacDonald, 2004).
- El objetivo último de la RSC será contribuir al bien de la sociedad, lo cual se cobija bajo el paraguas del término “desarrollo sostenible” (Johnson, 1971; Van Marrewijk, 2003). La RSC se considerará la herramienta para conseguir el desarrollo sostenible, ya que una estrategia empresarial responsable tendrá en cuenta las externalidades del negocio relativas al ámbito económico, social y medioambiental que forman parte de su entorno.
- La evolución del concepto RSC es tenue y poco cambiante dentro de las diversas corrientes de pensamiento (“*Shareholder approach*” o “*Stakeholder approach*”), aunque también es una definición abierta ya que considera las condiciones cambiantes del entorno que rodea la empresa y las expectativas de los *stakeholders* de forma general, sin entrar a considerar prácticas específicas.
- La responsabilidad social corporativa no forma parte del marco legislativo de las empresas, sino que la estrategia social comienza una vez estén cubiertas las obligaciones que la empresa tiene impuestas por la ley, y por tanto su realización será voluntaria (Piacentini *et al.*, 2000; Van Marrewijk, 2003; Commission of the European Communities, 2001).

2.3. Normativas y Directrices sobre RSC.

La creciente presencia de la responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial ha provocado la creación de directrices o estándares de RSC por parte de organizaciones nacionales o internacionales a favor de la difusión e implantación de estas prácticas. En este apartado se tratarán brevemente algunos de los estándares de normalización y directrices más conocidos. El propósito de dichos estándares no ha sido convertir las actuaciones voluntarias que las empresas realizan para responder a las expectativas de sus *stakeholders* en una ley o normativa, que de algún modo anularía la voluntariedad de la RSC. El fin último de estas directrices es fomentar la transparencia al divulgar las actuaciones de RSC que llevan a cabo las empresas, lo cual ha resultado de gran utilidad para los estudiosos de este campo de investigación. La normalización de la difusión de prácticas de RSC ha incrementado el entendimiento de la información proporcionada por la empresa, así como la medición de las prácticas de RSC y la comparabilidad entre las empresas, lo cual ha favorecido el estudio de la RSC tanto por sí sola, como su efecto en la creación de reputación y en la generación de valor a largo plazo para la empresa.

La naturaleza de las directrices de responsabilidad social corporativa también es variada, ya que algunas de ellas se dirigen a un ámbito concreto dentro de la responsabilidad social y otras son más generalistas. La Tabla 3 recoge las iniciativas para fomentar las actuaciones de RSC más conocidas a nivel internacional y las clasifica según el ámbito que trate cada una de ellas.

Tabla 3. Clasificación de las principales iniciativas para promover la RSC.

Institución	Año de inicio	Iniciativas Generalistas sobre RSC
Naciones unidas	1999	Pacto mundial (Global compact): Los objetivos del milenio
OCDE	1976	Líneas directrices para las empresas multinacionales
Comisión Europea	2001	Libro Verde para la RSC

Institución	Año de inicio	Iniciativas sobre un ámbito de la RSC
Naciones Unidas	1948	Derechos humanos: Declaración Universal de los derechos humanos
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	1977	Ámbito laboral: Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social
Naciones Unidas	1992	Ámbito medioambiental: Declaración de Río

Fuente: Elaboración propia

- ✓ La *Organización de Naciones Unidas (ONU)* promueve en el año 1999 el *pacto mundial* (“*Global compact*”) como una iniciativa en la que las empresas firman su compromiso con una declaración de principios basados en 4 pilares fundamentales, el respeto a los derechos humanos, las normas laborales, el medioambiente y el rechazo a la corrupción (<http://www.pactomundial.org/>).
- ✓ La *Organización para la Cooperación y del Desarrollo (OCDE)* propuso en 1976 la iniciativa de las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales como un conjunto de recomendaciones para promover una conducta responsable en el contexto de internacionalización o inversión exterior de las empresas. A pesar de ser publicadas en 1979, estas directrices están sometidas a revisión, siendo la más importante y reciente en el año 2011.
- ✓ La Comisión Europea publicó en el año 2001 el libro verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, donde se explica detalladamente cual es el objetivo de la aplicación de una estrategia de RSC, se aporta una definición de RSC (incluida en la Tabla 2) y se tratan las dimensiones internas y externas de la RSC, entre otras cosas.
- ✓ Entre las iniciativas referentes a un ámbito particular de la RSC encontramos la *declaración universal de los derechos humanos* cuyo documento orientativo es elaborado por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1948, y recoge 30 artículos sobre el respeto por los derechos humanos. Respecto a las condiciones laborales, la *Organización Internacional del Trabajo (OIT)* elabora la *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la*

política social en el año 1977. Este texto ha sido enmendado en dos ocasiones, una en el año 2000 y otra en 2006. Los principios establecidos en este documento tenían por objeto orientar a las empresas, gobiernos y trabajadores en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y vida y las relaciones laborales. La *Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo* de 1992 propone una alianza internacional que respete los intereses de todos, protegiendo el sistema ambiental y el desarrollo mundial. Las tres alianzas de ámbito parcial mencionadas además cuentan con el respaldo de la ONU, la OCDE y la Comisión Europea.

En el ámbito nacional, como parte de las estrategias fomentadas por el ministerio de empleo y seguridad social del gobierno de España, fue publicada el 3 de mayo de 2011 la aprobación de documentos de trabajo sobre los temas abordados por cinco grupos de trabajo constituidos por el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de la Empresa (CERSE). El primer grupo analiza “El papel de la RSE y la crisis económica: su contribución al nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible”, el segundo la “transparencia, comunicación y *standards* de los informes y memorias de sostenibilidad”, el tercero el “consumo e inversión socialmente responsable”, el cuarto la “RSE y la educación”, y el quinto la “Gestión de la diversidad, cohesión social y cooperación al desarrollo”. Los grupos de trabajo mediante la documentación publicada para cada una de las líneas de actuación abordadas, constituyen un marco común de referencia para armonizar las distintas actuaciones de responsabilidad social corporativa desarrolladas en el ámbito público y privado en España.

2.4. Divulgación de la RSC.

Por otra parte, además de las diversas iniciativas para promover la RSC, entra en juego la forma de divulgar la información relativa a dichas prácticas por parte de las empresas. La divulgación social se refiere a la información proporcionada por las empresas en sus informes para dominio público, respecto a la interacción de la organización con la sociedad, el medio ambiente, la comunidad, los empleados y los consumidores (Gray *et al.*, 1995). El concepto de divulgación social va intrínsecamente unido a la publicación de informes de responsabilidad social corporativa como parte de las memorias anuales de las empresas, dándole publicidad y difusión a las prácticas sociales de las empresas.

Con motivo de esta divulgación de la información social se han desarrollado una serie de estándares para la normalización de la divulgación de dicha información y la posterior verificación de la misma:

- ✓ *Accountability – AA1000 Series* hace referencia a un conjunto de tres normas. “*AA1000 Accountability Principles Standard*” que proporciona un conjunto de principios internacionales para fomentar la transparencia en el proceso de rendición de cuentas. “*AA1000 Assurance Standard*” pretende garantizar la credibilidad y la calidad de la información publicada en los informes de sostenibilidad o memorias de RSC, y “*AA1000 Stakeholder Engagement Standard*” que describe cómo mejorar las relaciones con los *stakeholders*, mediante iniciativas como la integración del compromiso con los *stakeholders* en el gobierno corporativo o la consideración de los grupos afectados en la estrategia y operaciones de la empresa.
- ✓ *Normas ISO (ISO 9001; ISO 14000, ISO 26000)*. ISO es un organismo internacional de normalización sin ánimo de lucro, oficialmente creado en 1947. Son varias las normas que conducen a una gestión empresarial responsable. La ISO 9001 certifica la gestión de la calidad, y está dirigida a mejorar el funcionamiento de la organización y sus relaciones internas. La ISO 14001 certifica la gestión ambiental y la reciente ISO 26000, que a pesar de ser una directriz que no requiere verificación, pretende guiar a las empresas en la realización de acciones sociales en cuestiones de gobierno corporativo, derechos humanos, prácticas laborales, medioambientales, operacionales, asuntos de los consumidores, la comunidad y el desarrollo.
- ✓ *Global Reporting Initiative (GRI)* es una organización independiente fundada en 1997 que proporciona una guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad con el objeto de mejorar la calidad, rigor y utilidad de los informes de sostenibilidad o informes de responsabilidad social. Sus directrices o *Guidelines* están basadas en aspectos económicos, sociales y medioambientales. Además, la aplicación de la última versión de las directrices G4 publicada en 2013 puede auditarse externamente o internamente según criterios de GRI.
- ✓ *Integrated Reporting*. “*International Integrated Reporting Committee*” (IIRC) es una coalición global que considera que la comunicación de la creación de valor

de la empresa debería ser el próximo paso en la evolución de los informes empresariales (International Integrated Reporting Committee, 2013). *Integrated Reporting* comunica de manera concisa cómo la estrategia, gobierno, *performance* y perspectivas corporativas llevan a la creación de valor en el tiempo (International Integrated Reporting Committee, 2013). Tiene como objetivo principal a los inversores de capital. En la actualidad, 80 empresas de 24 países componen el plan piloto del *Integrated Reporting*.

- ✓ *International Standard on Assurance Engagements – ISAE 3000*. Desarrollado en 2003, se corresponde con un estándar internacional que asegura la calidad de un trabajo de aseguramiento que incluye la verificación de un informe así como el aseguramiento del desempeño medioambiental, de gobierno corporativo, cumplimiento interno, compromiso con los *stakeholders* y otras áreas relativas a la responsabilidad social. Esta norma está diseñada para llevar a cabo auditorías no financieras, centrándose en diversas áreas como los requisitos éticos, el control de calidad, la obtención de evidencia y la preparación del informe de aseguramiento. Se establece una distinción entre “aseguramiento razonable” interpretando que de acuerdo a las investigaciones llevadas a cabo por la norma se concluye que el informe es válido y “aseguramiento limitado” según el cual no se encuentran evidencias que sugieran que el informe no es válido.
- ✓ *Social Accountability International (SAI) – SA8000*. SAI es una organización internacional sin ánimo de lucro, con un enfoque *multi-stakeholder*, con el objeto de mejorar las condiciones laborales. En concreto, la norma SA8000 es una de las normas de mayor reconocimiento en el ámbito laboral, y es verificable y auditable externamente. SA8000 se ha basado en las directrices de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la declaración de derechos humanos y el Convenio de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

2.5. Dimensiones de la RSC.

La responsabilidad social corporativa es un concepto que en la actualidad está en conocimiento de la mayoría de la población, por su uso común como parte de la estrategia de las empresas u organizaciones gubernamentales y/o independientes que abogan por ella. Sin embargo en los apartados anteriores de este capítulo se ha observado como en

función de las corrientes de pensamiento o de los diferentes autores que la han estudiado, su definición puede diferir. En ocasiones, el exceso de definiciones hace que la RSC se convierta en un término mal entendido o que pierda el pragmatismo que debería tener para las empresas. Por todo lo anterior, este apartado estará enfocado no tanto a la definición del constructo de la RSC, sino más bien a aportar una visión más pragmática y útil al mismo tiempo para entender la RSC.

El mejor modo de entender qué comprende la RSC es partir del punto en el que prácticamente todos los autores están de acuerdo, esto es, el hecho de que la responsabilidad social corporativa es un constructo multidimensional (Carroll, 1979; Swanson, 1995; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991; Burton y Hegarty, 1999; Schwartz y Carroll, 2003). Sin embargo, determinar qué dimensiones forman parte del constructo de la RSC también ha sido abordado de diversas formas en la literatura. Las dimensiones de la RSC han sido tratadas en las diversas teorías según la naturaleza de las acciones (económicas, legales, éticas o discrecionales), según los temas sociales o en función del tipo de actitud de las empresas en su estrategia social.

Uno de los primeros enfoques sobre este aspecto fue desarrollado por el Comité para el Desarrollo Económico (o su nombre en inglés “*The Committee for Economic Development*” (CED)) en 1971. Según el enfoque de “los tres círculos concéntricos” defendido por esta institución, la RSC está comprendida por asuntos económicos y no económicos. Se diferencian tres tipos de estratos para concentrar las preocupaciones de la empresa a los que denomina “círculos”.

- El “círculo íntimo”: incluye las responsabilidades básicas para la ejecución de la función económica (producir bienes y servicios, empleo y crecimiento económico).
- El “círculo intermedio”: incluye la responsabilidad para ejercer la función económica con una conciencia sensible hacia aspectos sociales, como son el medioambiente, la contratación y relación con los empleados.
- El “círculo exterior”: incluye las actuaciones sociales que la empresa debiera asumir para estar más involucrada en mejorar su entorno social.

En 1975 Sethi propuso otro enfoque basado en un esquema de tres estados para explicar las dimensiones de la RSC que supuso una ligera evolución respecto al enfoque del CED (1971).

- La obligación social: Incluye aquellas acciones fruto de una respuesta a las fuerzas del mercado o restricciones legales.
- La responsabilidad social: Implica aquellos comportamientos congruentes con las normas o valores sociales predominantes.
- La sensibilidad social o capacidad de respuesta de la empresa: que se refiere al modo en que la empresa forma parte en el largo plazo del desarrollo de la sociedad. Además, considera que una conducta social en este ámbito sería una respuesta anticipatoria a los cambios sociales.

Estos dos enfoques están principalmente orientados a diferenciar las actividades que tienen un fin predominantemente económico o social/filantrópico. Sin embargo, y a pesar de que es necesario diferenciar la naturaleza de las diversas actuaciones, también contribuirá al pragmatismo de la estrategia de RSC conocer en qué tipo de actuaciones o asuntos se debe incidir.

La tarea de discernir cuáles son los asuntos sociales de los que es responsable la empresa no resulta sencilla de una forma genérica. Las preocupaciones sociales son cambiantes a lo largo del tiempo (por ejemplo la preocupación por el medioambiente o la igualdad son en la actualidad temas latentes, pero no lo eran tanto hace 50 años), y un mismo tema no tiene la misma magnitud en función del sector de la empresa (por ejemplo, a una empresa industrial puede preocuparle más el medioambiente que a una empresa de servicios financieros). Por esta razón, se deben considerar diversos factores si se quiere determinar cuáles son los aspectos sociales más importantes. Maignan (2001) identifica dos corrientes seguidas por la literatura académica para conocer los temas sociales que componen la RSC. Por una parte, la realización de encuestas a miembros de las empresas sobre la importancia que otorgan a las diversas actuaciones sociales, y por otro lado, determinar los temas sociales en función de argumentos normativos o teóricos.

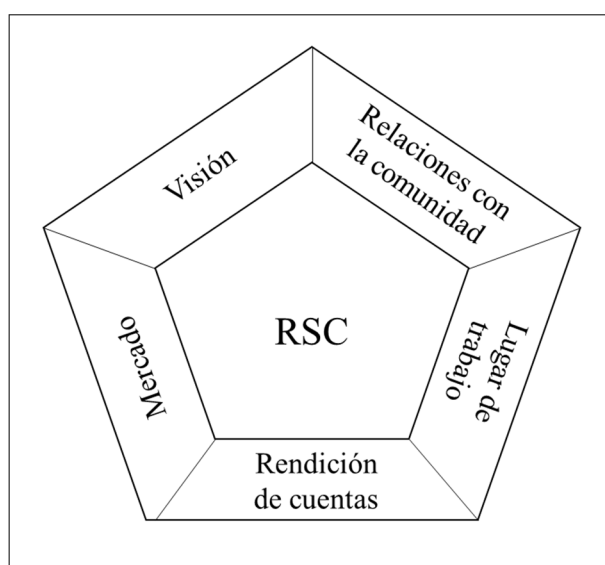
Siguiendo la primera de las corrientes mencionadas, Holmes (1976) realizó una encuesta a directivos de grandes empresas donde se consideraron cinco aspectos principales.

1. Coincidencia entre una necesidad social y la capacidad/necesidad de la empresa de contribuir a ella.
2. La seriedad de la necesidad social.
3. El interés de la necesidad para los ejecutivos de la empresa.

4. El valor de las relaciones públicas derivadas de la acción social.
5. La presión del gobierno.

Sin embargo, la encuesta realizada por Holmes no resultó esclarecedora, ya que no se logró un consenso de opiniones sobre la importancia de los diversos temas sociales. La segunda de las corrientes ha sido apoyada por Vilanova, Lozano y Arenas (2009), quienes considerando los principales aspectos en el contexto de la organización empresarial distinguen cinco tipos de dimensiones:

Figura 2. Las cinco dimensiones de la RSC.



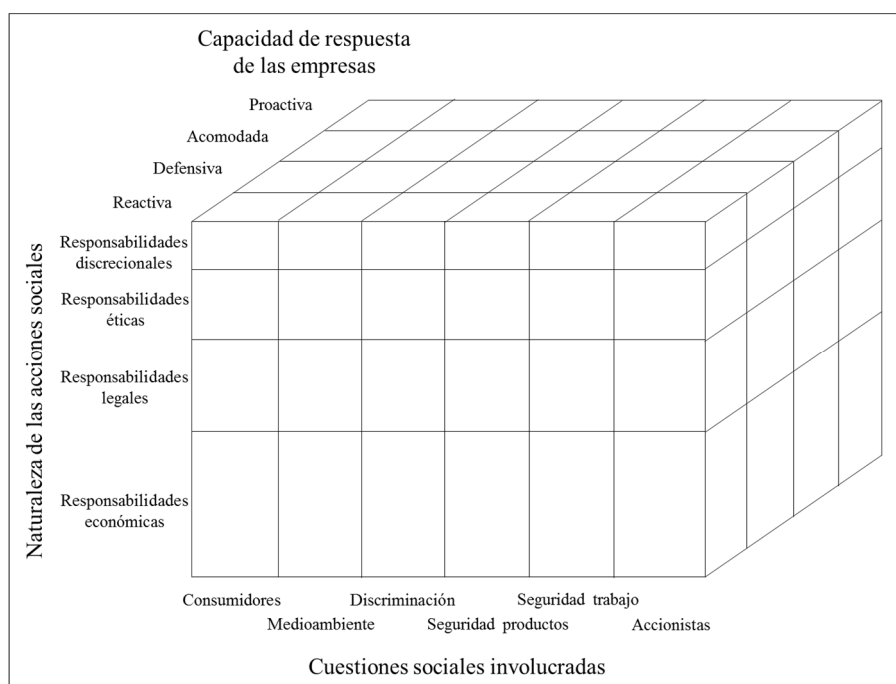
Fuente: Vilanova, Lozano y Arenas (2009)

1. La visión de la RSC, entendida como el desarrollo conceptual de la RSC dentro de la organización. Aspecto que estaría vinculado al tipo de gobierno corporativo, los códigos éticos, establecer valores organizativos y la creación de reputación.
2. Las relaciones con la comunidad, donde se incluyen aquellas acciones filantrópicas enfocadas a los grupos de interés con los que interactúa.
3. El lugar de trabajo: este aspecto hace referencia tanto a las prácticas laborales, como al respeto por los derechos humanos de los trabajadores.
4. Rendición de cuentas, transparencia y presentación de informes o memorias sociales, aspectos que se engloban en el término anglosajón “*Accountability*”.
5. El mercado y aspectos propios del negocio, como investigación, análisis de competidores y precios, comercialización o inversiones.

Por otra parte, también se han determinado las dimensiones de la RSC en función del tipo de respuesta de las empresas a las presiones sociales a las que son sometidas. David y Blomstrom (1975) diferencian entre los siguientes estratos, que van de una actitud más pasiva a otra más activa: 1- La retirada, 2- El enfoque de las relaciones públicas, 3- El enfoque legal, 4- La negociación y 5- La resolución de problemas. En la misma línea, Wilson (1975) diferencia las dimensiones de la RSC en función del tipo o capacidad de respuesta de las empresas en sus actuaciones hacia sus *stakeholders*, diferenciando cuatro estratos diferentes “reactiva”, “defensiva”, “acomodada” y “proactiva”.

Sin embargo, uno de los modelos de mayor impacto en la determinación de las dimensiones de la RSC fue el modelo tridimensional desarrollado por Carroll (1979), en el cual se recogían la naturaleza de las acciones de RSC, la tipología de actuaciones y la respuesta de la empresa.

Figura 3. Concepto tridimensional de RSC.



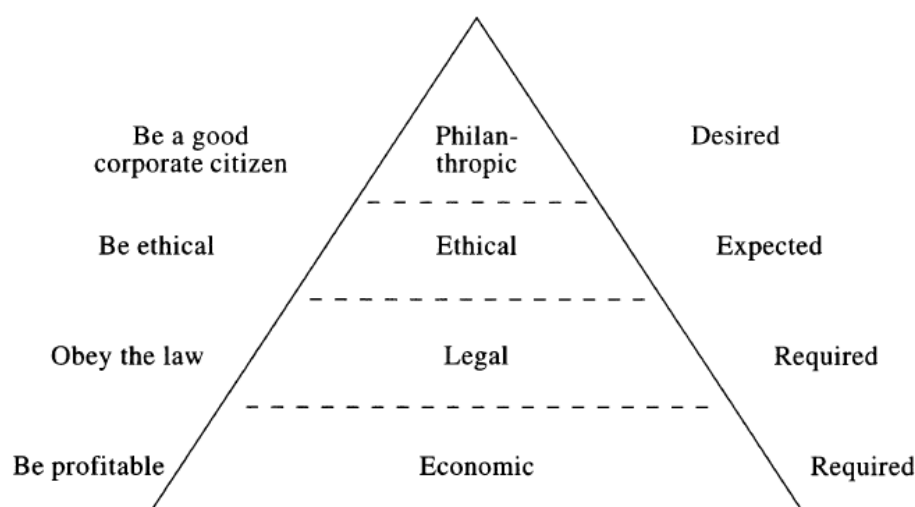
Fuente: Carroll (1979), p. 503.

Carroll (1979) añadió a los temas sociales involucrados en la acción social (consumidores, medioambiente, discriminación, seguridad de los productos, seguridad en el trabajo y accionistas) y a la capacidad de respuesta de las empresas (Wilson, 1975) la naturaleza de las acciones sociales. En este caso diferenció la naturaleza de las

obligaciones que la empresa tiene con la sociedad según cuatro tipos: i) Responsabilidades económicas, destacando éstas como las prioritarias para la empresa por ser una unidad económica básica para la sociedad; ii) Responsabilidades legales, refiriéndose a las leyes y regulaciones que las empresas deben cumplir para desarrollar su actividad; iii) Responsabilidades éticas, aunque las dos primeras categorías también siguen normas éticas, se da una mención especial a aquellas responsabilidades demandadas por la sociedad y que exceden los requisitos legales; iv) Responsabilidades discrecionales, las cuales en realidad no son responsabilidades, ya que son acciones voluntarias que dependen de la discrecionalidad o decisiones de los directivos sin ser requeridas por la ley o por la sociedad.

A lo largo de los años la literatura académica ha tomado el modelo de Carroll (1979) como referencia para clasificar las dimensiones de la RSC, sin embargo son las críticas y revisiones (Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Burton y Hegarty, 1999) a este modelo las que han permitido su evolución. Las principales críticas al modelo de Carroll derivan de la clasificación según la naturaleza de las actuaciones explicada anteriormente, según la cual Carroll dibujaba una pirámide en la que establecía una jerarquía sobre las prioridades de la empresa para realizar sus actuaciones. Además no consideraba la superposición de ciertos dominios de la RSC, a pesar de separar las categorías por líneas de puntos discontinuas.

Figura 4. Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa.

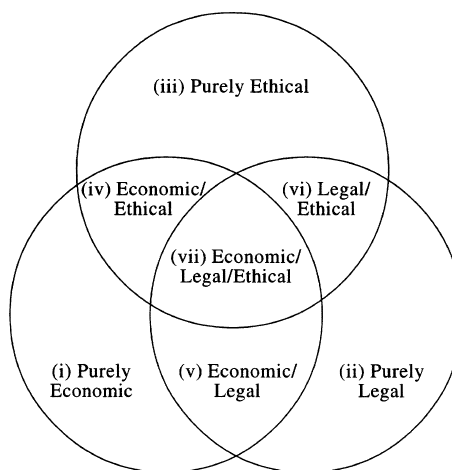


Fuente: Carroll (1991)

Otra de las principales críticas a este modelo está relacionada con la dificultad para diferenciar en ocasiones entre las actuaciones consideradas éticas y las consideradas como filantrópicas. Carroll definió las actividades filantrópicas como “aquellas actividades que no son esperadas en un sentido ético”, y las actividades éticas como “las preocupaciones que consumidores, empleados, accionistas y la comunidad consideran como justo, equitativo, o acorde con el respeto o protección de los derechos morales de los *stakeholders*”, lo cual no parece aclarar demasiado su distinción, ya que muchas de las actuaciones filantrópicas a pesar de no ser requeridas por la sociedad, sí que pueden ser deseadas, o también dichas actividades pueden ayudar a mejorar la imagen pública de la empresa, el compromiso de sus empleados, etc (Schwartz y Carroll, 2003). Es por todo lo anterior que el modelo de Carroll (1979) que consideraba 4 categorías o dominios para diferenciar la naturaleza de las actuaciones sociales, evoluciona a un modelo de 3 categorías, que además pueden superponerse.

Este modelo basado en tres dominios para categorizar la RSC resulta más pragmático ya que en lugar de vincular cada actividad con un único dominio y mantener la filantropía separada del resto, simplemente vincula las diversas fuerzas que toman relevancia en la toma de decisiones de la estrategia social. Finalmente el modelo de Carroll (1979) revisado por Schwartz y Carroll (2003) propone eliminar la categoría filantrópica, asumiéndola dentro de las categorías económicas y éticas de la empresa. Por tanto, se define un modelo de tres dimensiones, económica, legal y ética, las cuales pueden darse de forma conjunta, y se elimina la jerarquización de estas categorías que se proponía en la pirámide de Carroll (1979).

Figura 5. Modelo de 3 dominios de la Responsabilidad Social Corporativa.



Fuente: Schwartz y Carroll (2003), (p. 509.)

A pesar de que las teorías para concluir cuáles son las dimensiones de la RSC difieren en algún punto, todas coinciden en la existencia de un componente social o ético, además del económico y legal, a los que las empresas deben responder. Además debemos considerar que tanto la teoría de los *stakeholders* como teorías basadas en los aspectos organizativos de la empresa defienden entre los temas más relevantes de la RSC la preocupación por las condiciones laborales de sus empleados y la relación con estos. Aspecto que además, según la naturaleza de las actuaciones enfocadas a los trabajadores, puede tener una naturaleza económica, puesto que incide directamente en los resultados empresariales, legal, porque existe una legislación laboral que las empresas deben cumplir, y finalmente social, donde las empresas pueden desarrollar una estrategia social para mejorar las condiciones laborales que exceda los requerimientos legislativos.

Autores como Alvarado y Schlesinger (2008) consideran necesario “profundizar en el conocimiento de las dimensiones de la RSC, así como las posibles influencias en la imagen y reputación de la empresa”. Es por todo lo anterior, que esta tesis doctoral ha optado por focalizar su atención en uno de los temas sociales que forman parte del constructo multidimensional de la RSC, como son las relaciones con los empleados. El apartado 2.6 de esta tesis doctoral está enfocado a instruir al lector sobre las prácticas de RSC en el ámbito laboral y el 2.7 abordará la importancia que tienen los empleados en la gestión empresarial y por qué debe considerarse un grupo de interés prioritario.

2.6. Las prácticas laborales en el contexto de la RSC.

La responsabilidad social corporativa tiene como enfoque central cumplir con las expectativas de todos sus grupos de interés, ya que comprende que la responsabilidad de la empresa no es puramente económica, sino que también ha de responder a un propósito ético. Las actuaciones empresariales se realizan en un entorno del que de algún modo la empresa también debe responsabilizarse, ya que el uno sin el otro no tendría sentido. Por ello, abogando por incrementar la sostenibilidad de las empresas en el mercado, la RSC defiende que las empresas antepongan los compromisos sociales a los individuales, lo cual significa preocuparse por los aspectos sociales y medioambientales que conciernen de algún modo a su negocio. Pero si al enfoque ético de la gestión empresarial se le añaden además los posibles beneficios que entraña realizar una estrategia de RSC, ésta se hace cada vez más atractiva para la empresa.

Este apartado tratará de revelar la importancia que tiene la responsabilidad social dirigida a mejorar las relaciones con los empleados, qué tipo de actuaciones deberían llevarse a cabo si la empresa quisiera invertir en esta dimensión de la RSC, y finalmente aportar una definición concisa que englobe este tipo de prácticas.

Uno de los aspectos que fue aclarado en el apartado 2.5 de este capítulo, es que cuando se trata de RSC estamos hablando de un constructo multidimensional (Carroll, 1979). El libro verde de la comisión europea “*Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*” publicado en el año 2001 distingue entre dos tipos de dimensiones de la CSR, la interna y la externa. En la dimensión interna se incluyen aquellas prácticas concernientes a la gestión responsable de los recursos humanos, la seguridad y salud de sus empleados, la gestión del cambio y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Por otra parte, la dimensión externa hace referencia a aquellas prácticas que van dirigidas a agentes que se encuentran fuera de las fronteras físicas de la empresa, estos son: socios comerciales, proveedores, clientes, autoridades públicas y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) que son parte de la comunidad local, así como el medio ambiente.

A pesar de la importancia de la dimensión interna para la gestión de la empresa y su sostenibilidad, ésta no ha sido objeto de estudio en la literatura académica en la misma medida que otras dimensiones de la RSC, es por ello que será en la parte de la RSC en que se centre este estudio. Además, las políticas sociales en el área de los recursos humanos suponen el mejor marco para establecer un código ético que permita alcanzar los objetivos empresariales. Las actuaciones sociales propuestas en el libro verde de la Comisión Europea en el ámbito interno concerniente a la relación con los empleados se centran en los siguientes aspectos: aprendizaje permanente, capacitación de los empleados, transparencia sobre la información de la empresa, equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y a la vida personal, diversidad en las fuerzas de trabajo y no discriminación, equidad en la política salarial, participación de los beneficios y la propiedad, preocupación por la empleabilidad y seguridad en el empleo.

No solo los organismos públicos, como la Comisión Europea, destacan la importancia del ámbito laboral en las estrategias sociales que deberían llevar a cabo las empresas. Algunas de las instituciones independientes con mayor relevancia en la

creación de estándares de RSC y memorias de responsabilidad social empresarial también han elaborado un listado de ítems sobre las actuaciones laborales en concreto.

Global Reporting Initiative (GRI) incluye en su “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” un apartado dedicado a las prácticas laborales y la ética del trabajo, en el cual se especifican los siguientes indicadores para evaluar el desempeño de la RSL:

Tabla 4. Indicadores de prácticas laborales y ética del trabajo.

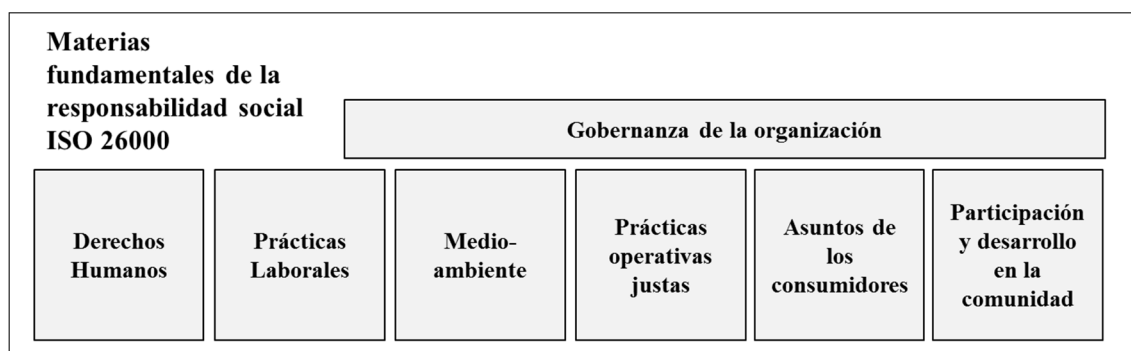
Aspecto	Empleo
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.
Aspecto	Relaciones Empresa/Trabajadores
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.
LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.
Aspecto	Salud y seguridad en el trabajo
LA6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.
LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.

Aspecto Formación y educación	
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.
Aspecto Diversidad e igualdad de oportunidades	
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.

Fuente: Global reporting Initiative (G3. Labor practices and decent work).

Otro de los organismos internacionales que ha contribuido al avance y difusión de las prácticas de buena gestión y su evaluación es la Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual cuenta con una membresía de 183 organismos en todas las regiones del mundo, y un portafolio de más de 18.400 normas que proveen a las empresas, el gobierno y la sociedad de herramientas prácticas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social. Una de sus últimas normas es la ISO 26000, la Guía sobre responsabilidad social, la cual está basada en las opiniones consensuadas de un consejo internacional de expertos en la materia, y representantes de todos los grupos de interés de la empresa, y en la que se agrupan las mejores prácticas de RSC. Con el fin de promover su aplicación se ha elaborado una guía de indicadores sobre aspectos relevantes para la estrategia de RSC. En este caso, la norma ISO 26000 establece 7 materias fundamentales sobre las que concentrar la atención: la gobernanza de la organización, los derechos humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente, las prácticas justas operacionales, los asuntos de consumidores y la participación activa y desarrollo de la comunidad.

Figura 6. Presentación esquemática de la norma ISO 26000: 2010.



Fuente: ISO 26000: 2010, figura 1, p.ix

El apartado dedicado a las prácticas laborales, se divide en los siguientes sub-apartados:

- Empleo y relaciones laborales
- Condiciones de trabajo y protección social
- Diálogo social
- Salud y seguridad en el trabajo
- Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo

En el ámbito nacional, el observatorio de RSE, dependiente de la secretaría de acción sindical de la comisión ejecutiva co-federal de la unión general de trabajadores (UGT), realiza un seguimiento acerca de las actuaciones de RSC llevadas a cabo por las empresas españolas. Como parte del exhaustivo análisis que esta organización realiza a las empresas aborda apartados donde muestra su preocupación por los aspectos laborales de la RSC denominados: “La contribución de la empresa a la cohesión económica, social y territorial”, y “La calidad del trabajo”, los cuales utilizan los siguientes indicadores:

- Indicador 1: Contribución de la empresa al esfuerzo de creación y calidad del empleo.
- Indicador 2: Igualdad oportunidades y lucha contra toda fuerza de discriminación.
- Indicador 3: Contribución de la empresa al desarrollo territorial y a la cohesión social.
- Indicador 4: Salarios y beneficios sociales, participación económica y equidad.
 - o 4.1. Participación económica y otros beneficios sociales.
 - o 4.2. Equidad salarial
 - o 4.3. Equidad de género

- Indicador 5: Condiciones laborales. Conciliación entre la vida personal y las exigencias del trabajo. Salud y seguridad en el trabajo y seguridad en el empleo.
 - o 5.1. Accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y absentismo.
 - o 5.2. Políticas innovadoras para la mejora del SST y las condiciones de trabajo.
 - o 5.3. Conciliación entre la vida personal y la profesional.
- Indicador 6: Inversión en capital humano y políticas para el desarrollo de las capacidades, el aprendizaje permanente y la empleabilidad de los trabajadores.

Por lo tanto, una vez analizadas en detalle las principales iniciativas nacionales e internacionales de las instituciones públicas, organizaciones independientes, estándares de calidad y observatorios de RSC, es posible concluir que todas ellas coinciden en otorgar un papel clave a la estrategia laboral como una parte importante de la estrategia de RSC. Este aspecto también es apoyado por los estudios científicos sobre divulgación de información social (Moore, 2001; Domench, 2003; Aksu y Kosedag, 2006; Lindgreen *et al.*, 2009). Sin embargo, el análisis y estudio del impacto de la implantación de una estrategia socio-laboral en la empresa no ha recibido la atención que se podría esperar de la comunidad científica.

Además, aunque la RSC ha sido definida por un gran número de autores y se ha prestado atención a la multi-dimensionalidad que la caracteriza, tampoco se ha prestado atención a la definición de las dimensiones o los ámbitos que la forman. Por ello, debido al destacable papel que tiene la dimensión laboral dentro la RSC y puesto que es un concepto fundamental en el desarrollo de esta tesis doctoral, se considera necesario aportar una definición para ella. A la dimensión laboral de la RSC la denominaremos Responsabilidad Social Laboral (RSL), y para la cual se propone la siguiente definición:

“La Responsabilidad Social Laboral se compone de aquellas prácticas laborales realizadas voluntariamente por la empresa con el fin de mostrar su compromiso hacia un comportamiento ético en las relaciones con sus empleados”.

La gestión de los recursos humanos se considera un factor estratégico, entre otros aspectos, por el potencial que de ella se deriva para generar ventajas competitivas sostenibles (Rodríguez y Ventura, 2002). La RSC en su dimensión particular respecto al área de los recursos humanos supone una forma de contribuir al bienestar social de los empleados, al mismo tiempo que puede ayudar a las empresas a mejorar sus objetivos

sociales y económicos, motivos por los cuales este estudio centrará en ella toda su atención.

Tabla 5. Comparativa de las categorías consideradas como prácticas laborales de RSC según los distintos organismos.

Categorías	Comisión Europea	GRI	ISO 26000	Observatorio de RSE
Transparencia	Transparencia sobre la información de la empresa	Empleo (desglose según la tipología de trabajadores, tipo de jornada, contrato,...)	Empleo y relaciones con los empleados	Contribución de la empresa al esfuerzo de creación y calidad del empleo.
Formación	Aprendizaje permanente Capacitación de los empleados Preocupación por la empleabilidad	Formación y educación	Formación en el lugar de trabajo	Inversión en capital humano y políticas para el desarrollo de las capacidades, el aprendizaje permanente y la empleabilidad de los trabajadores.
Seguridad y Salud	La seguridad en el empleo	Salud y seguridad en el trabajo	Salud y seguridad en el trabajo	Accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y absentismo Políticas innovadoras para la mejora del SST y las condiciones de trabajo.
Conciliación	Equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y la vida personal		Condiciones de trabajo y protección social (turnos, descansos, protección a la maternidad, conciliación de la vida familiar y laboral,...)	Conciliación entre la vida personal y la profesional
Diversidad y equidad	Diversidad y no discriminación Equidad en la política salarial	Diversidad e igualdad de oportunidades	Desarrollo humano (igualdad de oportunidades, programas paritarios,...)	Contribución de la empresa al desarrollo territorial y a la cohesión social. Igualdad oportunidades y lucha contra toda fuerza de discriminación. Equidad salarial y de género
Participación	Participación en los beneficios y la propiedad	Relaciones con los empleados	Dialogo social	Participación económica y otros beneficios sociales.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 se puede observar cómo las iniciativas nacionales e internacionales que han surgido para fomentar la implementación y divulgación de las prácticas de RSC, dedicando una especial atención a la dimensión laboral de la RSC, resultan coincidentes en su mayoría sobre las categorías o tipos de actuaciones que conformarían una política

de RSL. Dichas categorías de las prácticas de RSL responden a una mayor sensibilización de las partes implicadas en la gestión empresarial, habiendo surgido la necesidad de algunas de ellas hace más tiempo que otras de creciente interés en los últimos años. Es preciso destacar cómo en la última década han sido especialmente demandadas las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral por parte de los trabajadores, convirtiéndose en una parte fundamental para valorar la calidad del empleo. Sin embargo, este tipo de prácticas no sólo han llamado la atención de los trabajadores, ya que la ausencia de las mismas acarrear consecuencias negativas para empresarios (por el aumento del absentismo, estrés, insatisfacción, reducción de la productividad) y para la sociedad en general (por la reducción de la natalidad, el envejecimiento de la población,...). La implicación de las prácticas de conciliación en el mercado laboral no son únicamente las de compatibilizar la vida familiar o personal con la vida laboral, sino que también responden a un deseo de asumir una corresponsabilidad entre ambos géneros en el cuidado de descendientes y progenitores, facilitando una incorporación efectiva de la mujer al mercado laboral.

Los cambios sociodemográficos acaecidos han propiciado un mercado laboral más igualitario que a su vez ha transformado las culturas empresariales, requiriendo entornos laborales familiarmente responsables. A este respecto, y según el estudio realizado por Albert *et al.* (2010), durante el periodo 1995-2007 ha tenido lugar la fase de implementación y expansión de las prácticas de conciliación familiar y laboral en España como parte de la cultura corporativa de las empresas. Por ello el estudio del potencial impacto de este tipo de prácticas sobre los resultados de las empresas en el caso español se encuentra en un estado incipiente, y aún no existe un consenso en los resultados (Albert *et al.*, 2010), convirtiéndose en objeto de atención y debate (Mañas y Garrido, 2008). Además es importante considerar que la disponibilidad de las prácticas de conciliación de la vida familiar y laboral pueden verse afectadas por los cambios económicos que modifican el entorno empresarial, siendo menos disponibles en periodos de recesión o cuando la empresa se expone a reducciones de personal (Evans, 2001). Las principales características sociodemográficas, culturales y económicas del contexto económico español en relación a las prácticas de conciliación de la vida familiar y laboral serán tratadas más adelante como parte del segundo trabajo empírico de este estudio.

Así pues, una vez detalladas el tipo de prácticas que son consideradas parte de la RSL, es preciso analizar los potenciales beneficios derivados de las mismas para las

empresas, lo cual será tratado en el capítulo cuarto de esta tesis doctoral. En respuesta a la consecución de los objetivos sociales de la empresa, se analiza la relación entre las prácticas de RSL con la generación de una mayor reputación corporativa y laboral en el mercado, lo cual será tratado en la primera de las aplicaciones empíricas. Esta relación además también se tratará teóricamente en el tercer capítulo, donde se analiza el vínculo entre la RSC y la creación de reputación, así como el paradigma *performance* social y *performance* financiera. La segunda y tercera aplicación empírica son evidencias empíricas de cómo los objetivos social y económicos pueden converger en un mismo modelo de gestión empresarial, estudiando la relación entre prácticas específicas de RSL (conciliación de la vida familiar y laboral) por un lado, y la reputación laboral por otro lado, con la *performance* financiera de la empresa.

Finalmente, como principal conclusión extraída de este apartado subrayamos el hecho de que la RSL es una de las dimensiones clave de la RSC, y que su inclusión en la gestión empresarial puede ser fuente de ventajas competitivas. Tratar de satisfacer las necesidades de todos los *stakeholders* de la empresa es una de las premisas esenciales de la RSC, apoyada por la teoría de los *stakeholders* defendida por Freeman (1984), y el camino para legitimar las actividades de la empresa e incrementar la sostenibilidad de la misma. Sin embargo, conocer los distintos grupos de interés a los que la empresa debe responder con sus actuaciones y la importancia de cada uno es una tarea compleja. En aras de servir de utilidad para que los gestores de las empresas diferencien aquellos grupos de mayor relevancia e impacto para la gestión empresarial en el siguiente epígrafe se recogen distintos tipos de clasificaciones de los *stakeholders*. Finalmente, se analizarán los distintos motivos por los que se considera a los trabajadores uno de los pilares básicos de cualquier organización, lo cual ha hecho que tanto profesionales como académicos presten especial atención a las relaciones con los empleados, sus competencias, su compromiso, su satisfacción, y todo aquello que afecte a sus relaciones laborales.

2.7. Los trabajadores, uno de los grupos de interés de la empresa.

Conocer los grupos de interés con los que interactúa la empresa es una tarea imprescindible para los gestores, ya que tanto la naturaleza como los requerimientos de cada grupo resultarán dispares. Freeman y Philips (2002) afirmaron que el éxito de la organización dependerá de cómo de bien sean gestionadas las relaciones con los grupos

clave, tales como clientes, empleados, proveedores, la comunidad y agentes financieros, entre otros, que tienen influencia en la consecución del objetivo empresarial. Por ello, es necesario, en primer lugar, conocer quiénes son los *stakeholders* de la empresa, es decir, a quiénes se debe rendir cuentas, ya que si no se conoce con precisión su identidad mucho menos podremos conocer cuáles son sus requerimientos o expectativas sobre la empresa. Sin embargo, tanto las definiciones del término *stakeholders*, como las diversas clasificaciones han resultado confusas y en ocasiones contradictorias, y es por ello que el propósito de este apartado es recoger las principales aportaciones al respecto e intentar aportar luz a la definición del término.

La definición clásica aportada por Freeman (1984) afirma que un *stakeholder* es un grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esta definición incluye un amplio espectro de posibles actores, que de no concretar de algún modo a quien debe rendir cuentas la empresa o establecer estratos según alguna característica común entre grupos, resultaría de increíble complejidad considerar a todos ellos implicados con la gestión empresarial. Además, independientemente de si la empresa prefiere seguir una estrategia basada en la teoría neoclásica, o si por el contrario atiende al mismo tiempo a la faceta ética, en ambos casos los *stakeholders* deben ser considerados para conseguir los propósitos de la compañía.

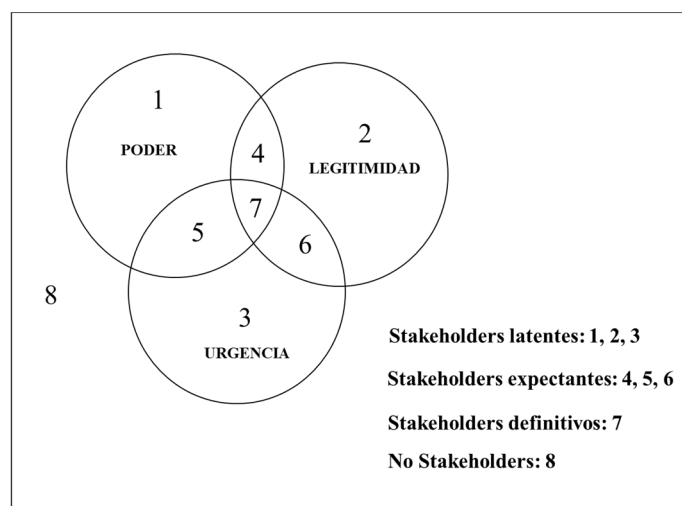
Una de las clasificaciones de los grupos de interés de la empresa citada en la literatura académica es la diferenciación entre los *stakeholders* primarios y secundarios (Clarkson, 1995). Los *stakeholders* primarios son aquellos sin los que la empresa no podría continuar con el negocio, y son por tanto esenciales para su supervivencia o pueden dañar seriamente el negocio. Dentro de este grupo se incluirían accionistas, inversores, empleados, clientes, proveedores e instituciones gubernamentales que regulan el mercado. Por otro lado, los *stakeholders* secundarios no estarían directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero pueden verse afectados por la actividad de la empresa (Clarkson, 1995; Fernández y Bajo, 2012). En este caso el número de grupos afectados indirectamente por la forma en que actúan las empresas es mucho más extenso, es el caso de la comunidad, los medios de comunicación, la sociedad en general, o las organizaciones no gubernamentales, entre otros muchos.

Sin embargo, en ocasiones resulta complejo clasificar a los *stakeholders* según su grado de implicación con los resultados de la empresa. Por ello, Mitchell *et al.* (1997)

proponen una clasificación basada en tres atributos de los *stakeholders*, “el poder del grupo de interés para influir en la empresa, la legitimidad de la relación de las partes interesadas con la empresa y la urgencia de sus reclamaciones”. El poder es entendido como la capacidad que tiene un agente para conseguir algo de otro, que quizá no obtendría de otro modo. La legitimidad está basada en las perspectivas de los agentes sobre las cuales se considera que las actuaciones de la empresa son apropiadas dentro de un sistema de normas y/o valores. Finalmente, la urgencia de cada agente vendrá determinada por el grado en que exijan una atención inmediata (Mitchell *et al.*, 1997).

Esta segunda clasificación puede resultar a priori más compleja que la anterior y, sin embargo, su resultado puede ser más útil para las empresas que deseen conocer cuáles son los grupos de interés más relevantes para su gestión. El poder de negociación, las herramientas legales o normas sociales que servirán de guía a los *stakeholders* para valorar si las actividades de la empresa son o no legítimas y su capacidad para demostrar su urgencia ante cualquier tipo de reclamación son a nuestro parecer atributos fáciles de conocer para cada grupo y que pueden incrementar el pragmatismo del mapa/o clasificación de *stakeholders* para cada empresa.

Figura 7. Clases de *stakeholders*.



Fuente: Mitchell *et al.* (1997)

Según el modo en que se conjuguen estos tres atributos, Mitchell *et al.* (1997) definen cuatro tipos de *stakeholders*: latentes (considerados con una baja relevancia para la empresa por tener únicamente uno de los atributos), expectantes (se les atribuye la confluencia de dos de los atributos), definitivos (cuando son poseedores de los tres atributos) y finalmente no- *stakeholders* (aquellos para los que no se identificara ningún

atributo de los mencionados como característica de un grupo de interés). Una de las apreciaciones que hace este modelo es que las clasificaciones de *stakeholders* no son estáticas a lo largo del tiempo, sino que puesto que el entorno empresarial es cambiante los atributos que definen a los grupos de interés pueden variar a lo largo del tiempo.

A pesar de que sea elegida una u otra clasificación dentro de cada tipo de *stakeholder* siempre habrá que hacer una sub-categorización, que distinga entre *stakeholders* genéricos y específicos. Los genéricos hacen referencia a aquellos grupos diferenciados por su naturaleza, como por ejemplo, trabajadores, accionistas, clientes o proveedores, y dentro de cada uno de éstos habrá *stakeholders* específicos. Por ejemplo, en el grupo genérico de los trabajadores pueden diferenciarse, trabajadores con mayor antigüedad, jóvenes, mujeres o grupos sindicales entre otros (Freeman, 1984; González Esteban, 2001)

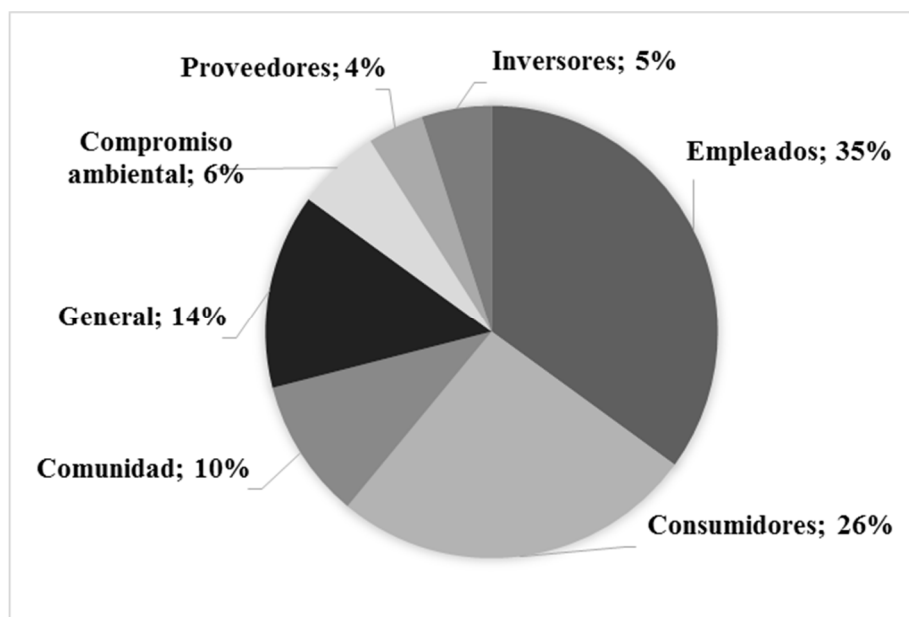
La utilidad de las clasificaciones de *stakeholders* resulta limitada, ya que no es sencillo situar a cada *stakeholder* en su lugar correspondiente. Las dificultades que han sido mencionadas por la literatura académica en la realización de mapas de *stakeholders* son varias, como por ejemplo determinar el grado de legitimidad de los intereses, la formalidad de la relación, el dinamismo en las relaciones, o la posibilidad de que ciertos grupos de interesados se alíen para representar y defender sus intereses. Por lo tanto, la empresa no debería únicamente considerar las características únicas de cada grupo, sino además las posibles coaliciones entre grupos.

Considerando las características expuestas a lo largo de este apartado con el fin de evaluar la importancia de los diferentes grupos de interés para la empresa, y añadiendo la preocupación de la consecución de fines sociales además de económicos que cumplan con las expectativas de dichos *stakeholders*, son varios los estudios que analizan aspectos sociales que afectan a algún grupo de interés concreto. A este respecto pueden ser citados estudios concernientes al impacto de la RSC sobre la imagen (Endacott, 2004; Ellen *et al.*, 2006), o la percepción de calidad de los productos (Becker-Olsen *et al.*, 2006), cuyo enfoque está dirigido a los clientes de la compañía. Así como el impacto de la RSC sobre la propiedad de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990), el acceso al capital (Cochran y Wood, 1984; Hart, 1995), o el rendimiento financiero (Griffin y Mahon, 1997; Waddock y Graves, 1997; Luo y Bhattacharya, 2006; Fernández y Luna, 2007), cuyos resultados son de interés principalmente para accionistas y directivos.

Por otra parte, la convergencia entre las actuaciones éticas y los resultados económicos, así como las evaluaciones de todos los *stakeholders* sobre las mismas, servirán de reflejo para saber si la empresa está cumpliendo las expectativas de todos sus grupos de interés a través de la reputación. Son múltiples los estudios llevados a cabo sobre la reputación en las disciplinas del *management* y el *marketing* (en relación a la atracción de consumidores (Croft y Dalton, 2003), lealtad de los consumidores (Fombrun, 1996), la calidad de los productos (Shapiro, 1983), atracción de nuevos socios (Croft y Dalton, 2003) o la relación con inversores (Helm, 2007) entre otros), y sus efectos en la creación de valor (Orlitzky *et al.*, 2003). Sin embargo, poco se sabe aún sobre las percepciones de los *stakeholders* sobre las diferentes actuaciones llevadas a cabo por la empresa, las cuales servirán para crear la reputación. Conocer cuáles son las prácticas que incrementan o reducen la generación de reputación es un paso previo a la medición de sus consecuencias posteriores que podría ser de mucha utilidad para académicos y profesionales.

Si bien, existen estudios que mediante la técnica de encuestas han analizado cuáles de las actuaciones de RSC enfocadas a cada grupo de interés resultan más frecuentes en las empresas. Un ejemplo de lo anterior es el estudio de Papasolomou-Doukakis *et al.* (2005) cuyo objetivo estaba en analizar si las empresas griegas se habían percatado de la oportunidad que representaban las prácticas de RSC para crear reputación y valor a la empresa. Uno de los resultados de este estudio fue que las empresas griegas centraban sus actuaciones de RSC principalmente en atender sus responsabilidades hacia sus empleados y clientes, considerando éstas como prioritarias. En la Figura 8 se muestra cuáles fueron los diferentes ámbitos de la RSC sobre los cuales se examinó el comportamiento de las empresas de la muestra del estudio realizado por Papasolomou-Doukakis *et al.* (2005), y cuales tuvieron una mayor presencia entre dichas empresas.

Figura 8. Representación de las actuaciones de RSC en sus distintos ámbitos en el estudio de Papasolomou-Doukakis *et al.* (2005).



Fuente: Papasolomou-Doukakis *et al.* (2005)

Sin embargo, es minoritaria la atención puesta sobre la repercusión de ciertas actuaciones sociales en la creación de reputación y la creación de valor. La mayoría de las organizaciones enfocan sus actuaciones hacia los *stakeholders* externos y la percepción de éstos sobre de la empresa, principalmente en los consumidores (Shapiro, 1983; Rogerson, 1983; Weiss *et al.*, 1999; Sen y Bhattacharya, 2001; Bhattacharya y Sen, 2004; David *et al.*, 2005; Aqueveque, 2005; Becker-Olsen *et al.*, 2006). Los empleados a pesar de ser uno de los grupos de mayor tamaño e importancia para la empresa, tienen una presencia mínima en los estudios sobre la creación de reputación. Además, éstos son considerados los mejores embajadores de la reputación corporativa (Gotsi y Wilson, 2001), ya que su insatisfacción o desaprobación hacia las políticas de la empresa pueden llegar a ser las críticas más severas que reciba la empresa.

La escasez de indicios teóricos o evidencias prácticas de como las actuaciones en recursos humanos influyen en la reputación corporativa, han llevado a generar la necesidad de nuevos estudios en esta línea de investigación. Por todo ello, esta tesis doctoral se centra en conocer el impacto tanto social como económico que tienen las prácticas dirigidas a mejorar las condiciones laborales de los empleados, por ser este uno de los grupos de mayor relevancia en la dimensión interna de la RSC empresarial, además teniendo en cuenta los estudios académicos (Papasolomou-Doukakis *et al.*, 2005) que

indican la relevancia que dichas prácticas han tomado para las empresas resulta de interés conocer cuál es la repercusión de las mismas.

Además, de acuerdo con las características que se han nombrado en este apartado para determinar si un grupo de interés debe ser prioritario para la empresa o no, las aclaraciones aportadas a continuación nos harán ver la importancia de los empleados para la adecuada gestión empresarial.

- La relación entre los empleados de la compañía y la misma es una relación formal y legítima, ya que mantienen una relación contractual.
- Los empleados de una empresa son un grupo numeroso, afanado en mejorar sus condiciones y/o vigilar que sus derechos en la empresa sean respetados. Para luchar por sus intereses a parte de tener una legislación laboral aplicable que regula las relaciones con la empresa, tienen la afiliación sindical como instrumento para incrementar su poder de influencia en la empresa.
- Si los empleados demandaran a su empresa algún requisito que considerasen urgente e importante, tienen los medios suficientes para mostrar la urgencia de sus reclamaciones. No se debe olvidar que este grupo de interés agrupa el factor trabajo y capital intelectual de la empresa, o en su término anglosajón *Know-How*, por lo cual no se podría prescindir del mismo.
- Desde una perspectiva económica, los costes de personal representan un elevado porcentaje de los costes totales brutos (ver Tabla 6). Resulta evidente que la gestión de los recursos humanos en las empresas supone una partida importante, que debe recibir la atención necesaria en aras de mejorar la eficiencia de la gestión. Por un lado, se debe conocer cuál es la repercusión en los resultados económicos de la inversión en prácticas para mejorar las condiciones laborales (RSL) de los empleados. Por otro lado, incrementar el conocimiento sobre cuál es el impacto social de las prácticas de RSL. Dicho impacto social puede repercutir en la creación de reputación de la empresa, a través del cumplimiento de las expectativas de los *stakeholders* en general, y de los trabajadores en particular.

Tabla 6. Relación porcentual entre las partidas contables concernientes a los empleados y el coste total bruto de las empresas españolas en el año 2013.

	Total sectores	Industria	Construcción	Servicios
Sueldos y salarios	73.44	72.58	70.06	73.92
Cotizaciones obligatorias	22.36	22.49	24.24	22.18
Cotizaciones voluntarias	0.61	0.95	0.44	0.55
Prestaciones sociales directas	0.74	0.86	0.34	0.74
Indemnizaciones por despido	1.43	1.77	2.12	1.29
Gastos en formación profesional	0.33	0.41	0.26	0.31
Gastos en transporte	0.04	0.13	0.08	0.02
Gastos de carácter social	0.13	0.17	0.06	0.13

Fuente: Encuesta anual de costes laborales. Instituto Nacional de Estadística (INE).

En definitiva, los empleados se consideran un grupo imprescindible para la supervivencia de la empresa. Teniendo en cuenta las clasificaciones comentadas anteriormente pertenece a los grupos internos de la empresa (*insiders*), y son considerados *stakeholders* primarios y definitivos. Por todo ello, esta tesis doctoral estará dirigida a contribuir al conocimiento sobre la repercusión de las actuaciones sociales en el ámbito laboral de la empresa sobre la creación de reputación y los resultados económicos.

CAPÍTULO III

La reputación corporativa y laboral

“Nunca introduzca cambios por el simple hecho de cambiar, hágalo sólo cuando el cambio satisfaga mejor las necesidades y deseos del mercado”

HEIBING Y COOPER

3.1. Introducción.

El segundo capítulo de esta tesis doctoral se encuentra estrechamente relacionado con el anterior, ya que como se verá a continuación la reputación empresarial será la consecuencia de la valoración de los *stakeholders* de la estrategia social de la empresa. Este proceso de conversión de las actuaciones sociales empresariales en un desempeño social, y a su vez en reputación empresarial se encuentra enmarcado dentro del paradigma de la responsabilidad social corporativa. Los objetivos de este capítulo son los siguientes: analizar los conceptos de desempeño social o *corporate social performance* (término de la literatura anglosajona) y de la reputación, explicar cómo se crea la reputación y sus mediciones, así como las ventajas derivadas de la misma.

3.2. De la RSC a la reputación.

La estrecha relación que une la responsabilidad social corporativa (RSC), la *corporate social performance* (CSP) y la reputación ha provocado en ocasiones un entramado difícil de entender, sin llegar a saber dónde está el límite de un concepto y comienza otro, o si dichos conceptos son sinónimos, ya que son múltiples los estudios

que los utilizan como tal. A pesar de que los tres conceptos están relacionados con el grado de cumplimiento de los objetivos y/o responsabilidades sociales de la empresa con sus *stakeholders*, cada uno de ellos hace referencia a un estado diferente de la estrategia social.

El capítulo dos de esta tesis doctoral analizó el concepto de RSC, y a pesar de la multitud de definiciones que recoge la literatura académica e instituciones que han estudiado este concepto, se llegó a la conclusión de que la RSC concierne las prácticas empresariales llevadas a cabo como respuesta a los objetivos económicos, sociales y medioambientales de sus *stakeholders* más allá del marco legislativo en el que se desarrolla su actividad, siendo por tanto prácticas de carácter voluntario para la empresa.

Como veremos a continuación la RSC es el primer paso para la consecución de una *performance* social y reputación. Con posterioridad al desarrollo de las prácticas de RSC, es cuando la *corporate social performance* tiene lugar. Wartick y Cochran (1985) definen la CSP como “la configuración de una organización empresarial con principios de responsabilidad social y políticas, programas y resultados observables en lo que se refiere a las relaciones sociales de la empresa”. Con un nivel de concreción mayor la CSP también ha sido definida como un constructo multidimensional de comportamientos centrados en una amplia variedad de aspectos sociales (medio ambiente, contaminación, relaciones con los empleados, fabricación de productos, relaciones con los clientes, la comunidad o aspectos puramente filantrópicos) (Aupperle *et al.*, 1985; Wood, 1991; Waddock y Graves, 1997).

Por lo tanto la CSP servirá como herramienta para mostrar a la sociedad cuál ha sido el comportamiento social de la empresa y los resultados obtenidos. Por ejemplo, si una empresa está comprometida con la diversidad laboral y realiza acciones o políticas relacionadas con ello formaría parte de las RSC. Una vez se manifiesten los datos en un indicador que recoja la diferencia entre el número de hombres y mujeres que componen la plantilla y éste sea divulgado a la sociedad dando cuenta de cuál es el comportamiento de la empresa respecto a la diversidad laboral (que podría o debería incluir evolución, objetivos y desviaciones...), se está valorando cómo ha sido su rendimiento social, es decir, su CSP.

En definitiva, la CSP sería la valoración del comportamiento social de la empresa. Además se debe tener en cuenta que dicha valoración puede llevarse a cabo con

independencia de si la empresa desarrolla una estrategia de RSC, ya que los resultados pueden ser una valoración positiva de los resultados sociales (cuando se responda a las expectativas de los *stakeholders*) o una valoración negativa (cuando no se cumpla con las expectativas de los *stakeholders* o porque no realiza ninguna actuación de RSC). Por tanto, aquellas empresas que no contemplen sus responsabilidades sociales con los *stakeholders* no recibirían una valoración positiva en la CSP.

El término anglosajón *corporate financial performance* (CFP) hace referencia al rendimiento financiero de la empresa. La relación entre la CSP y la CFP ha sido de gran interés para académicos y profesionales. El estudio de esta relación ha tenido un gran impacto en la literatura académica con el propósito de analizar si entre estas dos magnitudes existe una relación positiva, negativa o neutral.

Una relación positiva entre la CSP y la CFP justificaría la inversión en RSC, apoyando la hipótesis de que es posible la convergencia entre los objetivos sociales y económicos. En este sentido Waddock y Graves (1997) argumentan que la empresa mediante los costes propios de sus actuaciones responsables está reduciendo otro tipo de costes explícitos, y finalmente obtiene una ventaja competitiva, concluyendo que los costes originados por las prácticas de RSC serían menores que los beneficios derivados de ellas. Por ejemplo, las empresas que son consideradas como “los mejores lugares para trabajar” debido a su inversión en RSC en el ámbito laboral pueden conseguir incrementar la satisfacción, compromiso y productividad de su plantilla, o reclutar empleados con una alta cualificación, lo cual repercute positivamente en el rendimiento financiero (Moskowitz, 1972).

De forma opuesta, una relación negativa entre la CSP y la CFP estaría argumentada por el hecho de que la empresa incurre en unos costes sociales que de otra forma no tendría, o serían asumidos por otros agentes (consumidores, gobierno, organizaciones no gubernamentales,...), provocando una reducción en los beneficios o riqueza de los accionistas (Friedman, 1962). Existe también la posibilidad de que la relación entre la CSP y la CFP sea neutral (Ullmann, 1985), lo cual puede explicarse por la existencia de otras variables que intervengan en esta relación, o por las diversas medidas utilizadas en la literatura para la CSP.

Las diferentes medidas utilizadas para la CSP podrían agruparse en tres tipos. En primer lugar estarían las mediciones de la CSP a través de la técnica de análisis de

contenidos de la información social divulgada (Orlitzky *et al.*, 2003) en informes anuales, memorias de sostenibilidad, u otro tipo de publicaciones. La segunda opción utilizada para medir la CSP sería la realización de cuestionarios a empleados, gestores de la empresa u otros *stakeholders* sobre los programas de acción social de la empresa y los resultados observados. Y el tercer tipo de medición de la CSP, y más utilizado en la literatura académica, son los *rankings* de reputación, tales como Fortune, KLD o Merco entre los más destacados. Dichos *rankings* son una valoración objetiva (ya que son organizaciones independientes que recogen las valoraciones de los principales *stakeholders* de la empresa) sobre el comportamiento social de la empresa.

Por lo tanto, y a pesar de que los términos RSC, CSP y reputación han sido usados como semejantes en la literatura, existen ciertos matices entre ellos que el lector debe conocer para una correcta interpretación de los mismos. A modo de resumen la Figura 9 muestra el paso desde la RSC a la reputación pasando por la CSP, donde la RSC representa la estrategia social llevada a cabo por la empresa, la CSP serían los *outcomes* o resultados de ese comportamiento social, y la reputación sería el instrumento utilizado para medir la CSP. En ningún caso es lo mismo CSP y Reputación, ya que la primera da cuenta objetivamente de acciones y actitudes de la empresa, y la segunda es subjetiva o perceptual en función de las valoraciones de los *stakeholders* sobre la política social de la empresa (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007).

Figura 9. RSC, CSP y reputación.



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso en el que la RSC se convierte en reputación corporativa resulta útil para facilitar al lector un esquema donde pueda situar cada uno de los conceptos para su correcta utilización, además de introducir en esta tesis doctoral uno de los conceptos clave de la misma: la reputación empresarial. Este concepto de forma independiente, ha tomado tal importancia para las empresas que es foco de múltiples investigaciones, y es por ello

que en los siguientes apartados se profundizará en la definición del término, sus características, la forma de obtenerla o medirla, los beneficios derivados de la misma y las dimensiones que la componen.

3.3. Definición y características de la Reputación.

3.3.1. Identidad, Imagen y Reputación

A pesar de que este capítulo está orientado a profundizar en el conocimiento sobre la reputación, antes deben matizarse algunos aspectos que han generado confusión en relación a ella. El término “reputación” ha sido confundido en ocasiones con la imagen e identidad de la empresa, usándose los tres como sinónimos (Williams y Barrett, 2000). Sin embargo, la clasificación de los *stakeholders* entre grupos de interés internos y externos servirá para establecer un proceso secuencial entre la creación de la identidad, la imagen y la reputación que comienza con la percepción interior de la empresa hasta la percepción exterior de la misma, por tanto, son términos diferenciados aunque guardan una estrecha relación en su creación.

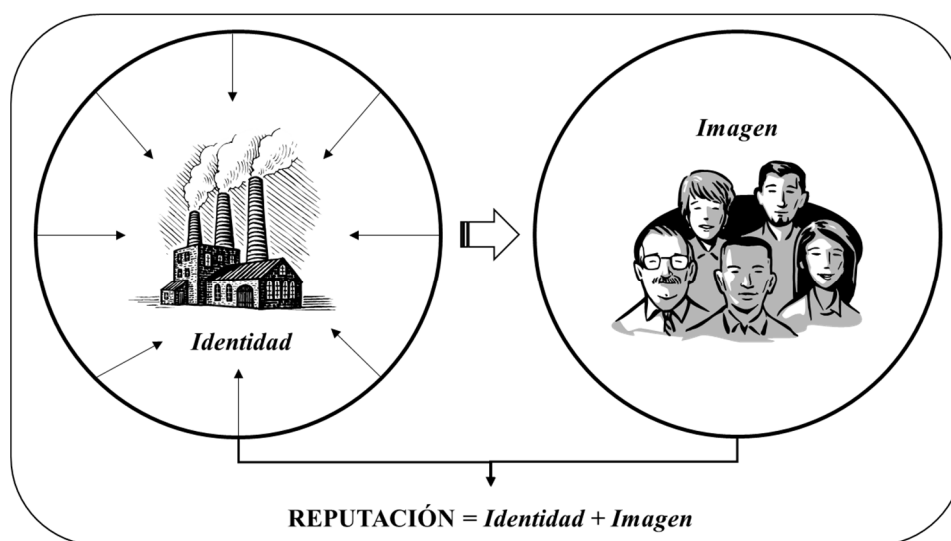
La identidad, la imagen y la reputación han sido objeto de estudio principalmente en las disciplinas de organización de empresas, *marketing* y comunicación (Chun, 2005), sin embargo su notoriedad en cada una de las disciplinas es bastante diferente. La identidad corporativa y la imagen corporativa han sido protagonistas en estudios de *marketing* y comunicación (Hatch y Schultz, 1997), ya que están más relacionadas con aspectos de la comunicación (la publicidad, los logos, las marcas, el slogan) (Hardy, 1970), la transparencia de publicaciones internas y externas, la interacción con los empleados (Kennedy, 1975), y la fidelidad, confianza o percepción de los clientes o consumidores basada tanto en la experiencia en su relación con la empresa como simplemente mediante la observación (Bernstein y Audley, 1986).

La identidad de la empresa se genera en el interior de la misma, por ejemplo a través de las imágenes, los logos, las palabras, de si su comportamiento es tradicional o progresista (Bromley, 2000), o de su misión y visión (Chun, 2005). La identidad es por tanto un concepto en el que los *stakeholders* internos intervienen en mayor medida (Wartick, 2002; Chun, 2005). Si en lugar de una empresa se tratara de una persona, se diría que su identidad son su carácter y su personalidad, algo que se genera en su interior.

Bromley (2000) definió la identidad como “la forma en que los miembros clave conceptualizan su organización”.

Por otra parte, la imagen estará basada en la percepción de los *stakeholders* externos (Bromley, 1993; Davies y Miles, 1998). En función de la disciplina consultada se pueden encontrar definiciones de la imagen de la empresa que muestran diferentes puntos de vista. Así por ejemplo la disciplina del *marketing* define la imagen como el modo en que los miembros de la organización creen que los *stakeholders* externos ven la organización (Dutton y Dukerich, 1991). Este concepto de la imagen de la empresa ha sido ampliamente utilizado en la disciplina del *marketing* para el estudio de la orientación al consumidor, como forma de medir los sentimientos o actitudes del consumidor con respecto a la empresa. Por otro lado, la disciplina de la organización de empresas dice que la imagen no es lo que la organización cree que piensan de ella desde fuera, sino los pensamientos o creencias de la empresa en la mente del público (Bernstein y Audley, 1986). Sin embargo ambas disciplinas coinciden en que la imagen concierne a los *stakeholders* externos de la empresa.

Figura 10. Identidad, Imagen y Reputación.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, será la reputación la que aúne las dos valoraciones (interna y externa) sobre la empresa. En el campo disciplinar de la organización de la empresa, es la reputación la que protagoniza una mayoría de estudios, ya que refleja la percepción de múltiples *stakeholders*, evitando diferenciar entre internos y externos. Además la reputación se caracteriza por formar parte del capital relacional de la empresa, ya que se acumula a lo largo del tiempo en la misma (Shapiro, 1983; Dierickx y Cool, 1989; Hall,

1992) puesto que se genera en función de comportamientos pasados y presentes (Fombrun y Shanley, 1990). Esta característica de la reputación la hace menos cambiante o modificable que la imagen en periodos cortos de tiempo. Además en el campo de la organización de empresas la reputación resulta de gran interés para académicos y profesionales, cuya justificación se debe a los múltiples beneficios que aporta a las empresas, los cuales serán tratados más adelante.

3.3.2. Definición de Reputación

Una vez aclarada la diferencia entre la reputación y la identidad e imagen de la empresa, es necesario ahondar en la definición de reputación, ya que será el objeto de estudio de las posteriores aplicaciones empíricas de esta tesis doctoral. El término reputación es definido en la 23ª edición del diccionario de la Real Academia de la lengua como: (1) opinión o consideración en que se tiene alguien o algo, (2) prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo. Sin embargo, debido a las múltiples facetas o disciplinas en que pueden ser usadas las anteriores acepciones de reputación, resultan demasiado generalistas y abiertas para la disciplina de la organización de empresas. En la Tabla 7 presentada a continuación se recogen algunas de las definiciones de reputación aportadas por la literatura académica para el contexto empresarial.

Tabla 7. Definiciones de Reputación.

Autor	Definición
(Freeman, 1984)	Dado que diferentes públicos atienden a diferentes características del rendimiento de la empresa, la reputación refleja el éxito relativo de las empresas en el cumplimiento de las expectativas de los múltiples <i>stakeholders</i> .
(Wilson, 1985)	La reputación es un bien en el cual individuos y empresas invierten, exigiéndolo beneficios a corto plazo.
(Weigelt y Camerer, 1988)	La reputación es el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacía ella sienten los stakeholders de la misma.

(Wartick, 1992)	Reputación es la agregación de las percepciones de las partes interesadas de lo bien que las respuestas organizativas están cumpliendo con las demandas y expectativas de muchos grupos de interés de la organización.
(Herbig <i>et al.</i> , 1994)	La reputación es un agregado compuesto a partir de las operaciones llevadas a cabo por la entidad a lo largo de su vida, una noción histórica, y requiere consistencia de las acciones de la entidad a lo largo de un espacio de tiempo prolongado para su formación.
(Rao, 1994)	La reputación es un activo de construcción social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación .
(Fombrun, 1996)	Una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y las perspectivas futuras que describe el atractivo general de la empresa a todos sus constituyentes clave en comparación con otros rivales principales.
(Post y Griffin, 1997)	La reputación es una síntesis de las opiniones, percepciones y actitudes de las partes interesadas de una organización, incluyendo los empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad.
(Ferguson <i>et al.</i> , 2000)	La reputación empresarial es el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los stakeholders o grupos de interés de la misma.
(Arbelo y Pérez, 2001)	La reputación es el reflejo que una organización tiene en el tiempo de cómo la ven sus grupos de interés y cómo lo expresan a través de sus pensamientos y palabras.
(Roberts y Dowling, 2002)	La reputación corporativa es un atributo general de la organización que refleja el grado en que las partes interesadas externas ven a la empresa como buena o mala.

(Rodríguez Carrasco, 2004)	La reputación es la percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias de sus cualidades.
(García Rodríguez, 2004)	La reputación de una empresa vendría a ser una agregación de las percepciones individuales de sus stakeholders , en relación con la adecuación de las respuestas de las organizaciones a sus expectativas.
	La reputación se configura a raíz de las acciones pasadas de la organización, a través de los juicios de sus diferentes públicos o stakeholders , los cuales analizan las diferentes señales emitidas por la empresa, tanto de forma controlada como de manera involuntaria.
(Quevedo Puente, 2005)	La reputación corporativa es la percepción generalizada de que la empresa resuelve de forma legítima las relaciones con sus participantes, tanto en términos de comportamiento como de transparencia informativa .

Fuente: Elaboración propia.

A diferencia de como ocurre con la definición de RSC, donde se pueden identificar corrientes diferenciadas (los autores que apoyan que la responsabilidad de la empresa es puramente económica, frente a los que reconocen una responsabilidad económica y social), en el caso de la reputación se podría decir que todas las definiciones siguen una misma “línea”. La revisión de las catorce definiciones que forman la Tabla 7 nos permite destacar algunos aspectos comunes entre ellas.

Uno de los aspectos nombrados con mayor frecuencia en la Tabla 7 son las alusiones realizadas para referirse al comportamiento de la empresa, utilizando como sinónimos: “las respuestas”, “las operaciones”, “la *performance*”, “las características”, “las demandas”. Este aspecto es nombrado en el 50% de las definiciones haciendo referencia a la forma en que la empresa se relaciona o comporta con sus grupos de interés, lo cual servirá para generar la reputación. Los encargados de evaluar y valorar la forma de actuar de las empresas también han tenido presencia en el 57% de las definiciones de

reputación recogidas, refiriéndose a ellos como: “*stakeholders*”, “partes interesadas”, “el público”, “los participantes”, “los grupos de interés” y “la sociedad”.

En relación al aspecto anterior, 12 de las 14 definiciones (el 85%) destacan que la reputación es generada en función de “percepciones”, “juicios”, “visiones”, “expresiones”, “emociones” o simplemente como resultado de un proceso de “legitimación”. Es importante cuando se dice que la reputación resulta de un proceso de legitimación de las actuaciones de la empresa a lo largo del tiempo, matizar o diferenciar la legitimidad de la reputación. Quevedo Puente (2005) explica cómo la legitimación se encuentra en un estado previo a la reputación, ya que la legitimación de las actividades de la empresa se lleva a cabo en un momento del tiempo determinado en función de un marco normativo, institucional o simplemente las creencias o valores de aquellos que las juzgan. Cuando los *stakeholders* consideran legítimas las actividades de la empresa significarán que dichas actuaciones son favorables o correctas, lo cual favorecerá la continuidad y supervivencia de la empresa (Dowling y Pfeffer, 1975). Aunque tanto la reputación como la legitimidad dependen de las percepciones de los *stakeholders*, su horizonte temporal es distinto. La legitimidad se produce a consecuencia de la valoración de las actuaciones empresariales en un momento determinado del tiempo, y es por tanto una variable flujo. En cambio, la reputación es una variable *stock* (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007), ya que evalúa comportamientos empresariales pasados (Fombrun, 1996), por tanto correspondería a una serie de evaluaciones sucesivas a lo largo del tiempo (Quevedo Puente, 2005).

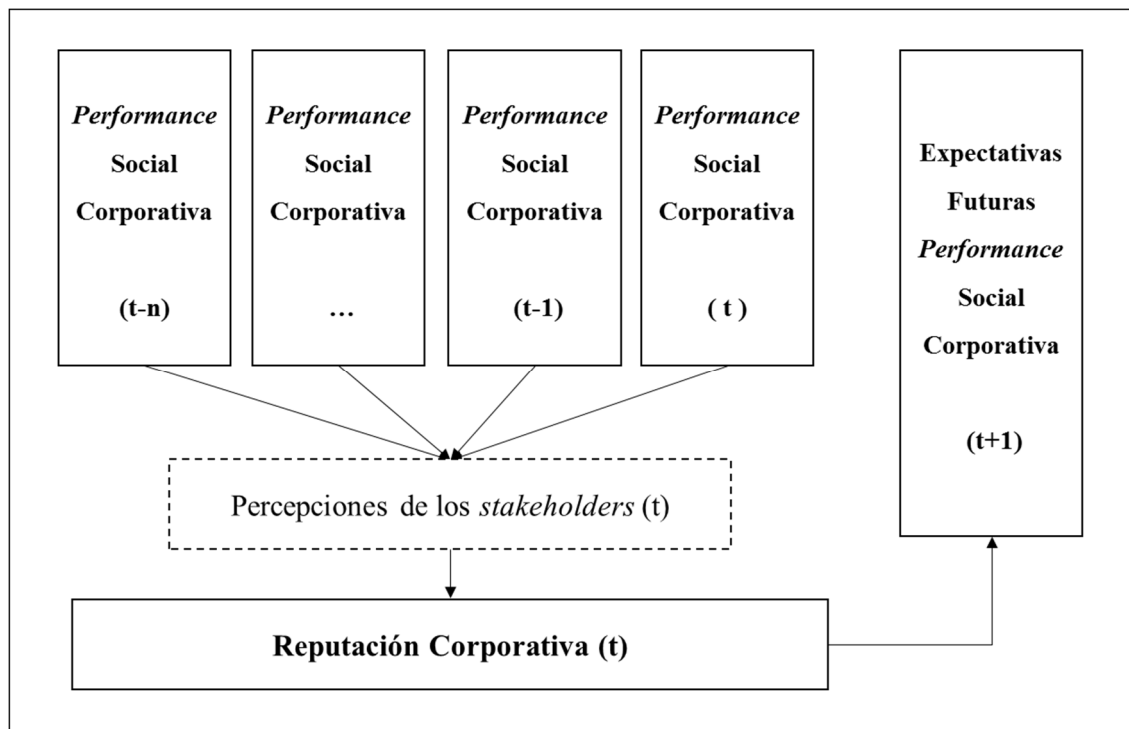
Por lo tanto, si la reputación se considera un activo subjetivo y dependiente de las valoraciones de sus grupos de interés, en el proceso de creación de la reputación la empresa actúa de forma indirecta. Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, si la empresa deseara mejorar su reputación o influir de algún modo en la misma no podría hacerlo directamente, sino que tendría que centrarse en su estrategia de RSC y los resultados de la misma, CSP, para cumplir con las expectativas de sus grupos de interés y que sean éstos los que mejoren sus percepciones o juicios sobre la misma en el futuro.

Algunas de las definiciones también añaden que la reputación servirá a los *stakeholders* para generar sus expectativas futuras sobre el comportamiento de la empresa (Fombrun, 1996). Al definir la reputación como el cumplimiento de las expectativas de los *stakeholders*, se otorga veracidad a que los grupos de interés de forma previa a evaluar

el comportamiento de la empresa ya se han generado unas expectativas sobre el mismo, las cuales estarán influidas en parte por comportamientos del pasado.

A modo de resumen la Figura 11 aúna los cuatro aspectos esenciales que definen a la reputación: 1) La reputación es la valoración de las actuaciones o *performance* social presentes y pasadas de la empresa. 2) La reputación será generada por valoraciones o percepciones. 3) Los encargados de evaluar cuál ha sido el comportamiento de la empresa, y actores principales de la reputación, son los *stakeholders*. 4) El comportamiento de la empresa deberá cumplir con las expectativas de los *stakeholders* para la obtención de reputación, sirviendo ésta a su vez para generar expectativas futuras.

Figura 11. Creación de la reputación a partir de la *performance* social corporativa.



Fuente: adaptado de Quevedo-Puente *et al.*, 2007.

3.3.3. Características de la Reputación

La reputación de la empresa tiene características que la hacen diferenciarse del resto de los activos intangibles de la empresa. Otros activos intangibles, como por ejemplo el fondo de comercio de una empresa, son incluidos en la contabilidad empresarial, se les otorga un valor contable y las empresas pueden desprenderse de ellos mediante su venta. Sin embargo, la reputación no se puede tratar como el resto de activos intangibles.

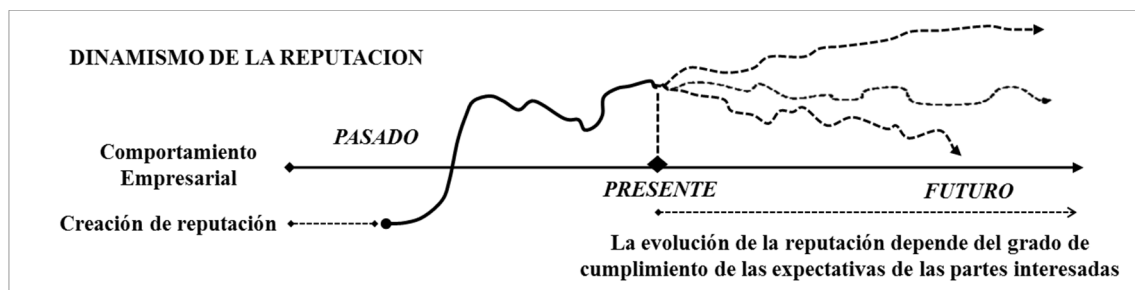
La primera de las características a resaltar de la reputación ya ha sido mencionada al introducir este apartado, y es su intangibilidad (Carmichael, 1984; de Quevedo-Puente *et al.*, 2007). Los recursos intangibles carecen de un soporte físico, y en el caso de la reputación también carece de soporte económico, ya que está basada en la información y conocimiento de la empresa con la que guarda relación dicho bien intangible, lo cual dificulta su cuantificación.

El hecho de no tener un valor contable asignado provoca, entre otras cosas, que la reputación no pueda ser comprada por otro agente, lo cual la convierte en no comercializable. Al menos de forma total la reputación no se puede traspasar de una empresa a otra, aunque sí de forma parcial mediante la transferencia de la imagen. Además, el proceso necesario para generar la reputación mediante la valoración de las actuaciones empresariales por parte de los *stakeholders* a lo largo del tiempo es otra de las razones que la hace no comercializable, ya que la reputación es un activo que se acumula en una empresa en particular, y no puede ser objeto de transferencia, venta o comercialización (Dierickx y Cool, 1989; Schnietz y Epstein, 2005; Vilanova *et al.*, 2009). Según la definición de capital relacional del centro de investigación sobre la sociedad del conocimiento (CIC) de la Universidad Autónoma de Madrid, que lo define como “el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general” (CIC, 2003), la reputación formaría parte del capital relacional de una empresa en particular evitando su transferibilidad, por lo que se dice que goza de una movilidad imperfecta (Martínez y Olmedo, 2010).

Otro aspecto a destacar de la reputación vinculado al anterior es que se genera en un periodo de tiempo prolongado, lo cual la convierte en inimitable en el corto plazo por empresas competidoras (Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992; Mahon, 2002), ya que se produce en circunstancias históricas únicas, dificultando su réplica. La reputación de un periodo va a depender del comportamiento de la empresa en el pasado en sus relaciones con los *stakeholders* durante un periodo de tiempo prolongado, con lo cual es un activo que se genera en un largo plazo. Conseguir ser una de las empresas con mayor reputación en el mercado supondrá el mantenimiento de una serie de valoraciones positivas a lo largo del tiempo por parte de los *stakeholders*, y será misión de la empresa cumplir con las expectativas de sus grupos de interés para mantener o incrementar su reputación en el tiempo. Sin embargo, a diferencia del proceso de generación, la reputación sí puede verse

dañada o reducida en un corto plazo. Además, la empresa no puede actuar de forma inmediata sobre la reputación, lo que la hace difícilmente manipulable. El escándalo financiero de la empresa Enron es un ejemplo de la rápida destrucción de reputación a la que se exponen las empresas cuando no actúan según los valores de sus *stakeholders*, donde la buena reputación obtenida en el pasado fue destruida por su implicación en actividades financieras delictivas.

Figura 12. Dinamismo de la reputación.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, aunque la reputación sea un activo acumulable o *stock* en la organización (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007), eso no quiere decir que no esté sujeta a variaciones. Es por ello que otra de las características de la reputación es su dinamismo. La Figura 12 muestra cómo la obtención de un nivel de reputación en un punto presente no exime a la empresa de experimentar aumentos o sufrir disminuciones de esta en periodos futuros en función de cuál sea el nivel de cumplimiento de las expectativas de los *stakeholders*.

Sintetizando todos los aspectos que han sido abordados como características de la reputación en este apartado se puede decir que la reputación se caracteriza por ser:

1. Un activo intangible
2. No comercializable
3. Un activo específico a una organización en concreto
4. Un activo de creación compleja y no manipulable por la empresa
5. Un activo que se basa en las percepciones subjetivas de sus *stakeholders*
6. Un activo que se genera en un periodo de tiempo prolongado
7. Un activo stock
8. Un activo de difícil imitación por los competidores

3.4. Medición de la Reputación

La creación de reputación se produce cuando la empresa logre satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*, y es en este proceso donde la empresa tiene una mayor capacidad para adecuar su comportamiento a los requerimientos de los grupos de interés con el objeto de incrementar su reputación. Sin embargo, no basta con la percepción interna de los gestores de la empresa sobre si su comportamiento ha sido el adecuado o no, sino que será necesario la respuesta de sus evaluadores (*stakeholders*) para que mediante el *feedback* recibido pueda tomar decisiones sobre la forma en que planificará su comportamiento futuro.

Además en el ámbito de la investigación resulta imprescindible cuantificar la reputación mediante algún procedimiento. El hecho de tratar la reputación como una variable estratégica, ha dado lugar a múltiples investigaciones que tienen por objetivo determinar si existe un impacto real de la reputación corporativa sobre los resultados empresariales.

Para cuantificar un activo que se define como cualitativo y perceptual, donde por lo tanto su resultado dependerá de la subjetividad de los *stakeholders*, existen discrepancias entre los diversos autores sobre cuál es el método más apropiado o cercano a la realidad. Como se puede observar a continuación, los estudios de la literatura académica han utilizado varios métodos de medición de la reputación. El objetivo de este apartado será concentrar las diversas metodologías utilizadas, explicando en qué consiste cada una de ellas y finalmente concluir brevemente sobre las ventajas e inconvenientes principales que presentan.

Las diferentes fuentes de información para medir la reputación corporativa podrían ser clasificadas en función del tipo de institución que emite las clasificaciones o puntuaciones. Por un lado, los *ratings* emitidos por revistas de negocios o publicaciones periódicas de actualidad, y por otro los monitores de reputación, los cuales son instituciones dedicadas a evaluar el comportamiento de las empresas con el fin de emitir *rankings* de puntuación y listados de las empresas de mayor reputación.

3.4.1. *Ratings* emitidos por medios de comunicación

La medición de reputación que mayor protagonismo ha alcanzado en la literatura es el *ranking* “*The most admired corporations*” elaborado por la revista de negocios *Fortune*. El *ranking* de las empresas más admiradas fue publicado por primera vez en 1982 para empresas que operan en América, y desde 1997 también se emite el *ranking* de las empresas más admiradas en el mundo (“*Fortune world’s most admired companies*”). Para realizar dicho *ranking* de reputación se envían cuestionarios a 10.000 altos ejecutivos o directivos y analistas de empresas con ingresos de más de 8.000 millones de dólares. Los criterios utilizados para que los encuestados valoren las empresas están basados en los siguientes aspectos: la calidad de la gestión, la calidad del producto o servicio, la innovación, el valor de las inversiones a largo plazo, la solidez financiera, la habilidad para atraer y retener personal con talento, la RSC frente a la comunidad y el entorno, y la utilización inteligente de los activos y efectividad para hacer negocios globalmente. Finalmente el conjunto de encuestas son compiladas para generar la clasificación definitiva.

Otro de los *rankings* a nivel mundial más citados es el publicado por la revista *Financial Times*, “*The world most respected companies*”. El primer *rating* de reputación publicado por la revista *Financial Times* fue en el año 1998. La metodología empleada para generar este índice de reputación corporativa está basada en encuestas realizadas a ejecutivos de diferentes países, donde se les pide identificar a su juicio las tres empresas más respetadas en el mundo, las tres empresas más respetadas en el mundo dentro de su sector industrial y los tres líderes empresariales más respetados, así como las razones por las cuales lo consideran. En los últimos años también se han añadido al cuestionario la identificación de las tres empresas más respetadas en el país o región del encuestado, las tres empresas que creen más valor para los accionistas, aquellas tres que tengan un gobierno corporativo más efectivo, y las tres que demuestren una mejor innovación en los productos y servicios ofrecidos. Con el objetivo de contrastar las opiniones de los ejecutivos de empresa, también se encuesta a más de 150 gestores de fondos sobre los aspectos relacionados con los accionistas y la innovación de productos y servicios, y a 130 comentaristas de los medios y organizaciones no gubernamentales sobre el gobierno corporativo más efectivo.

La difusión y utilización de estos dos *rankings*, y en especial del emitido por la revista *Fortune*, ha sido de tal envergadura que han provocado que otras publicaciones elaboren *rankings* de reputación a nivel nacional o regional en diversas partes del mundo, como por ejemplo el *ranking* “***Britain’s most admired companies***” publicado por la revista *Management Today* desde el año 1989, y el *ranking* “***Europe’s most respected companies***” publicado por *Financial Times* (Fombrun, 1998).

La metodología utilizada por *Management Today* es semejante a la empleada por *Fortune*, ya que se solicita a los directivos de empresas evaluar el comportamiento empresarial en seis ámbitos de actuación (la calidad de la gestión, la solidez financiera, la habilidad para atraer, desarrollar y retener el talento, la calidad del *marketing*, la responsabilidad social con la comunidad y el medioambiente y el uso de los activos de la empresa). Por otro lado, el *rankings* “*Europe’s most respected companies*” sigue la metodología empleada por el *ranking* “*The world most respected companies*”, lo cual parece lógico ya que ambos son publicados por la revista *Financial Times*. En el caso del *ranking* europeo se encuesta a alrededor de 1.000 directivos de diferentes países europeos, a los cuales se les solicita que indiquen las empresas de mayor reputación de su país, de su sector y de Europa. En la actualidad la revista *Financial Times* ofrece en su página web *rankings* de reputación desde el año 2006 hasta su última publicación en 2013, para las empresas a nivel mundial (Global 500), para empresas americanas (US 500), europeas (Europe 500), anglosajonas (UK 500) y japonesas (Japan 500). Además desde el año 2011 también realizan un *ranking* de reputación de las empresas situadas en regiones con economías emergentes (Emerging 500), donde han incluido los siguientes países: China, Brasil, Rusia, Taiwán, Arabia Saudí, México, Tailandia, Sur África, Indonesia, Chile, Qatar, Malasia, India, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, Jordán, Filipinas, Republica Checa, Kuwait, Colombia, Polonia, Pakistán, Marruecos, Egipto, Hungría y Perú.

3.4.2. Ratings emitidos por monitores u observatorios de reputación

Debido a la proliferación de estudios de reputación, surgen por parte de organizaciones o medios de comunicación índices de reputación desarrollados según una diversidad de metodologías que dificultan su comparación. Por ello, el *Reputation Institute* (centro asociado a la universidad de New York) ha creado una metodología de medición de la reputación cross-cultural (Ponzi *et al.*, 2011), que ha llamado *RepTrack*,

que mide el grado de admiración, confianza y estima en general de los *stakeholders* de las empresas en una escala de puntos del 0 a 100, analizando siete dimensiones clave: los productos o servicios, la innovación, el lugar de trabajo, la gobernanza, la ciudadanía, el liderazgo y el desempeño financiero. Esta institución ha realizado *rankings* de reputación siguiendo una misma metodología en 33 países diferentes (Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Colombia, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, India, Irlanda, Italia, Japón, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Panamá, Perú, Portugal, Puerto Rico, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos).

Otro de los índices que ha tomado relevancia en la medición de reputación de la empresa, y en especial en el análisis de inversiones socialmente responsables, es el desarrollado por *Kinder, Lydenberg Domini & Compay (KLD)*. Esta institución se ocupa de observar el comportamiento social de las empresas en Estados Unidos desde el año 1989, y ha servido de fuente de información especialmente para los gestores de carteras de inversión e inversores. KLD proporciona un índice de empresas socialmente responsables (**“Domini 400 Social Index”** (DSI)) desde el año 1990, en el cual actualiza mensualmente el rendimiento de dichas empresas, y lo compara con la rentabilidad de la cartera hipotética creada por Standard and Poor (S&P 500 index). El índice S&P 500 es un índice de referencia de la capitalización bursátil en Estados Unidos de 500 grandes empresas que cotizan en las bolsas NYSE (New York stock Exchange) y NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation). KLD valora 9 aspectos sociales: el medioambiente, contratos militares, relaciones con los empleados, participación con la comunidad, seguridad de los productos, programas de calidad, excesivas compensaciones a ejecutivos, diversidad, y energía nuclear.

Otras instituciones que aportan información sobre las empresas con una mayor reputación especialmente emitida para aquellos accionistas que prefieran invertir en fondos sociales, o empresas con un compromiso mayor con la responsabilidad social, son algunas de las que se mencionan a continuación: *The council on economic priorities (CEP)*, la cual ha publicado libros como **“La mejor guía de inversiones del mundo, un centenar de empresas cuyas políticas debería conocer antes de invertir su dinero”** (Alperson *et al.*, 1991), *Ethical Investment Research Service (EIRIS)*, cuya misión es servir de ayuda a los inversores e incluir criterios éticos en sus decisiones de inversión en fondos, *Franklin Research and Development Corporation*, el cual publica un boletín

mensual en el que califica y emite recomendaciones para realizar inversiones responsables en fondos de crédito, acciones y bonos, y “*The Investor Responsibility Research Center Institute*”, que aporta información social de más de 1500 compañías, además de proporcionar un directorio con el perfil social de las empresas incluidas en el índice creado por Standard & Poor’s 500.

En España el monitor de reputación más representativo a nivel nacional, es el *Monitor de Reputación Empresarial Español (MERCOS)*. Este monitor a diferencia de los anteriores no emite recomendaciones a inversores sobre fondos o carteras de inversión responsables, sino que básicamente publica varios *rankings* de reputación como son: las empresas de mayor reputación corporativa (**“Merco-Empresas”**) y los mejores directivos del país (**“Merco-Líderes”**) emitidos desde el año 2001, las mejores empresas para trabajar (**“Merco-Personas”**) desde el año 2006, las marcas de mayor valor (**“Merco-Marcas”**) desde el año 2007 al 2010, las ciudades más valoradas (**“Merco-Ciudad”**) de 2008 a 2010, y las empresas más responsables (**“Merco-Empresa Responsable”**) desde el 2011. La metodología multi-*stakeholder* utilizada por el Merco para obtener el índice de reputación corporativa se basa en encuestas realizadas a directivos, grupos de expertos (formados por analistas financieros, asociaciones de consumidores, personas vinculadas a entidades no lucrativas, sindicatos, y líderes de opinión), consumidores, expertos en RSC, universitarios, alumnos de escuelas de negocios, trabajadores, responsables de recursos humanos y población en general. Los grupos de interés mencionados indican su percepción sobre múltiples dimensiones de la *performance* social (resultados económicos-financieros, calidad del producto-servicio, cultura corporativa y calidad laboral, ética y responsabilidad social corporativa, dimensión global y presencia internacional, e innovación). Además la firma de auditoría independiente KPMG realiza un proceso de verificación sobre la metodología empleada por MERCOS bajo las directrices del estándar internacional ISAE 3000 (para la realización de auditorías en materias no financieras), siendo el único monitor de reputación corporativa que se somete a un proceso de verificación.

Repasando las principales instituciones independientes mencionadas anteriormente que han desarrollado una metodología para medir la reputación empresarial extraemos algunas conclusiones que serían interesantes resaltar para la finalización de este apartado. En primer lugar se observa cómo las primeras iniciativas para medir la reputación corporativa fueron desarrolladas en Estados Unidos (EEUU) y Reino Unido (UK) a través

de instituciones pertenecientes a medios de comunicación de dichas regiones. En segundo lugar, y relacionado con la primera de las reflexiones mencionadas, podemos observar cómo desde los años 90 en EEUU y en UK existe una mayor preocupación por la creación de reputación en la empresa probablemente por considerarlo un activo intangible de la misma y fuente de ventajas competitivas, y es en estos países donde existe un mayor número de instituciones dedicadas a crear *rankings* de reputación.

En tercer lugar, aunque se debe destacar la diversidad de destinatarios de los *rankings* de reputación (los *stakeholders* en general, madres trabajadoras, inversores, o consumidores entre otros), existe una mayor presencia de *rankings* creados para ayudar a los inversores en el proceso de toma de decisiones incluyendo criterios éticos a la misma. Finalmente, entre las instituciones internacionales que hemos mencionado existen grandes similitudes en su metodología. En relación a los aspectos a evaluar se han encontrado grandes semejanzas entre el *ranking Fortune* y el resto desarrollados posteriormente, exceptuando la metodología usada por *Financial Times* que se basa en nominaciones.

Otro aspecto a resaltar en la metodología de los índices de reputación internacionales es que presentan un alto sesgo, denominado “halo financiero”, derivado de los grupos de interés encuestados para valorar a las empresas, los cuales mayoritariamente se componen de analistas y directivos o ejecutivos. Cuando las personas encuestadas para desarrollar un *ranking* de reputación tienen un único perfil puede provocar que los resultados obtenidos estén sesgados, ya que puede que no todos los intereses de los *stakeholders* hayan sido valorados por igual, o simplemente que exista una alta correlación con el conocimiento que esos determinados grupos de interés tienen sobre la empresa, como pueden ser informaciones relativas a los resultados contables y financieros. La extensa utilización del índice de reputación *Fortune* en la literatura académica para el estudio de la relación entre la reputación corporativa y la creación de valor empresarial y los hallazgos de los mismos de una correlación positiva, han sido cuestionados por la metodología empleada por esta publicación (Fryxell y Wang, 1994; Brown and Perry, 1994). La presencia de una alta correlación entre los resultados financieros y la valoración de la reputación de las empresas podría no deberse a una relación causal entre las variables, sino más bien a un “halo financiero” derivado de la metodología utilizada donde no se considera una evaluación multi-*stakeholder*. Sin embargo, la metodología empleada por los *rankings* elaborados por MERCO sobre la

reputación corporativa y la reputación de las mejores empresas para trabajar, por ejemplo, están basados en valoraciones multi-*stakeholders*, donde participan analistas financieros, grupos de consumidores, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, líderes de opinión, alumnos universitarios de último año, antiguos alumnos de escuelas de negocios, gestores de recursos humanos, empleados, e incluso público en general mediante acceso online, siendo esta una valoración más completa mediante el uso de fuentes de información diferenciadas y con diversos intereses sobre el comportamiento empresarial.

3.5. Beneficios de la reputación empresarial

En el capítulo segundo de esta tesis doctoral dedicado a la revisión del concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) se resaltó la corriente de pensamiento iniciada por académicos como Freeman (1984), según la cual la empresa debía considerar fines económicos y sociales al unísono como parte de la estrategia empresarial. Por otro lado, en este capítulo dedicado a indagar en el concepto de reputación, ha quedado claro cómo la reputación es generada a partir de ese comportamiento social de la empresa, que es evaluado por sus *stakeholders*, y contrastado con las expectativas generadas por éstos sobre dicho comportamiento. Por lo tanto, si la reputación responde a la correcta consecución de los objetivos sociales de la empresa con sus *stakeholders*, y según afirmaban Porter y Kramer (2002) existe en la estrategia empresarial una posible convergencia entre intereses económicos y sociales, surgen algunas preguntas al respecto: ¿una mayor reputación incrementa el valor de la empresa?, o ¿aporta la reputación ventajas competitivas a la empresa? La respuesta a estas preguntas será el cometido de este apartado que da comienzo.

Para dar lugar a la generación de ventajas competitivas, las cuales serían entendidas como la obtención de unos beneficios superiores o mejores condiciones de una empresa frente a sus competidores, es necesario que se den dos supuestos según la teoría de los recursos y las capacidades. Por un lado, sería necesario que las empresas se diferenciases entre sí, ya que si tanto sus características como los condicionantes o circunstancias de su entorno fueran exactamente las mismas sería imposible que una obtuviera una ventaja competitiva sobre la otra. Por tanto, para generar ventajas competitivas debe existir heterogeneidad entre las empresas. La segunda condición sería que dicha heterogeneidad se mantuviese en el tiempo (Arbelo y Pérez, 2001), lo cual implica que el recurso

estratégico en el cual resida la distinción de la empresa no debe ser perfectamente movable.

Para entender mejor cómo la reputación empresarial puede otorgar a la empresa ese carácter heterogéneo frente a sus competidoras y generar así ventajas competitivas es necesario hacer alusión a la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991), que explica los requisitos que deben cumplir los bienes estratégicos para generar dichas ventajas.

En primer lugar, Barney (1991) cita que un recurso empresarial fuente de ventajas competitivas debe ser valioso. La valía del bien permitiría a la empresa conseguir incrementar sus oportunidades y reducir sus debilidades o amenazas, de tal forma que le permita ser más eficiente. Además el bien debería ser escaso, cuantas menos empresas lo tengan mayor será la diferenciación de la empresa poseedora. También debería ser un recurso no imitable, al menos en el corto plazo, e insustituible por otro equivalente.

La reputación empresarial se considera un bien valioso para la empresa porque aunque en sí mismo no tenga un valor contable, sí puede transferirse el valor de la misma al valor de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992; Wessels, 2003) mediante las relaciones con los grupos de interés de la empresa.

✓ En la relación con los clientes la reputación aporta valor, ya que entre un producto y otro producto semejante fabricado por una empresa de alta reputación, el consumidor elegirá el segundo (Greyser, 1999), permitiendo incluso en ocasiones ofrecer un precio de venta primado para la empresa (Klein y Leffler, 1981; Milgrom y Roberts, 1986).

✓ En el mercado laboral la reputación también será de utilidad para intermediar en la relación con los empleados, incrementando el número de trabajadores dispuestos a trabajar en la empresa y permitiendo contratar y retener a aquellos de mejor cualificación (Gatewood *et al.*, 1993; Vergin y Qoronfleh, 1998), además de generar en los empleados mayor lealtad y productividad (Cravens *et al.*, 2003).

✓ Con proveedores y acreedores también será valioso tener buena reputación de acuerdo con la teoría de la agencia para reducir los costes de transacción (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002; Wessels,

2003), ya que estos agentes no tendrán que incurrir en costes extras de garantía para tener mayor seguridad de que la otra parte cumplirá con lo pactado. Una buena reputación servirá de garantía de las cláusulas contractuales implícitas y explícitas reduciendo los costes contractuales de ambos (de Quevedo, 2003).

✓ Esta diferenciación de la empresa poseedora de reputación dificultará la entrada de nuevos competidores en el mercado (Hall, 1992), con lo cual la reputación también servirá para generar barreras de entrada en el mercado (Caves y Porter, 1977; Wilson, 1985; Clark y Montgomery, 1998).

Además la reputación convierte a la empresa en un activo atractivo y seguro para inversores (Milgrom y Roberts, 1986; Fombrun y Shanley, 1990), o para otras organizaciones que deseen realizar alianzas empresariales (Baden-Fuller y Hwee Ang, 2001). Debido a la mayor capacidad para atraer fondos, ya sea mediante inversores o alianzas (*joint ventures* (Dollinger *et al.*, 1997)) con otras empresas, las empresas de mayor reputación tendrán mayores posibilidades de realizar estrategias de diversificación y entrar en otros mercados (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002).

La reputación es un activo escaso, no imitable e insustituible. Estas tres características derivan del modo en que se crea la reputación. La reputación es escasa ya que la reputación de una empresa se considera única, puesto que se crea en unas situaciones particulares según el criterio de ciertos *stakeholders*, con lo cual la reputación de una empresa siempre se generará de forma diferente a la de otra. Este mismo aspecto y el hecho de que se genere en un periodo prolongado de tiempo (Shapiro, 1983; Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992), según actuaciones pasadas y presentes de la empresa hacen que no sea perfectamente imitable. Finalmente, si consideramos que la reputación no es comercializable, y que es el resultado de una relación que implica a una empresa concreta y sus *stakeholders*, puede confirmarse que tampoco es sustituible puesto que no hay otro recurso semejante, ni puede ser adquirido a otra empresa. Por tanto, se puede concluir que la reputación es un bien estratégico para la empresa el cual debe ser correctamente gestionado para generar las ventajas competitivas que se derivan de la misma.

3.6. Las dimensiones de la reputación empresarial

La valoración del comportamiento empresarial, es decir, de la *corporate social performance (CSP)*, no es una tarea fácil, ya que la empresa tiene que responder ante cada uno de los *stakeholders* de la empresa, los cuales tienen objetivos y prioridades diferenciadas y en ocasiones contrapuestas a las del resto de grupos de interés. La principal medición de la CSP como ya ha sido comentado en apartados anteriores es la reputación, en la cual se enfrentan las expectativas de los *stakeholders* con el comportamiento de la empresa, y de dicha comparación surge una valoración.

En el proceso de creación de la reputación surgen cuestiones como las siguientes: ¿sería adecuado contar con la evaluación de un solo grupo de interés?, ¿si no se consideran las evaluaciones de todos los *stakeholders* no se supondría que se está dando más peso o relevancia a las opiniones de cierto grupo de interés?, ¿no deberían valorarse todas las relaciones que ha mantenido la empresa con todos sus *stakeholders*?

Todas estas cuestiones pueden responderse al mismo tiempo, porque según los estudios de la literatura académica la reputación corporativa es un constructo multidimensional (Dollinger *et al.*, 1997; Fombrun y Shanley, 1990; Martínez Cuevas y Martínez Tapia, 2006). Por lo tanto, en la medición de la reputación corporativa deberían valorarse temas sociales claves para la empresa y sus grupos de interés, y además dar la oportunidad a todos ellos de valorar las actuaciones de la empresa. De no ser así, podrían surgir críticas como, por ejemplo, en el caso del índice de reputación Fortune, el cual es acusado de ser creado con un intenso “halo financiero” (Brown y Perry, 1994), ya que a pesar de valorar un amplio catálogo de temas sociales únicamente son encuestados analistas financieros y directivos de empresas.

El carácter multidimensional de la reputación está intrínsecamente asociado al carácter multidimensional de la CSP, entendido como el comportamiento de la empresa con sus múltiples *stakeholders* (Wood, 1991; Aupperle *et al.*, 1985). Y si bien es cierto que el hecho de que todos los *stakeholders* puedan valorar el comportamiento de la empresa daría una visión más objetiva y realista de la reputación corporativa evitando el “halo financiero” de algunos índices de reputación, lo que no está tan claro entre dichos índices son qué dimensiones o temas sociales deben ser tratados.

Autores como De Quevedo (2003) clasifican las dimensiones de la reputación corporativa en dos. Por una parte la reputación interna, como aquella que es resultado de las percepciones de los *stakeholders* sobre las actividades de la empresa en aquellos asuntos que tienen que ver con los *stakeholders* que forman parte del negocio, es decir, trabajadores, gestores, accionistas, clientes, aliados y proveedores. Por el otro lado, la reputación externa que representa las evaluaciones de las actuaciones de la empresa con los *stakeholders* externos, donde se incluye a la sociedad en general.

Una clasificación semejante a la de De Quevedo (2003) es la de Chun (2005), que diferencia la reputación en tres dimensiones. Por un lado, la identidad corporativa, que corresponde a la percepción que tienen los *stakeholders* internos de una empresa sobre la misma, por otro lado la identidad deseada, que sería la percepción que desean generar internamente los directivos, estas dos dimensiones juntas correspondería a la reputación interna definida por De Quevedo (2003). Por otro lado, en correspondencia con la reputación externa (De Quevedo, 2003), Chun (2005) determina la imagen como la tercera dimensión de la reputación corporativa.

Si bien las diferenciaciones o clasificaciones de las dimensiones de la reputación de De Quevedo (2003) y Chun (2005) pueden resultar de gran utilidad para que la empresa pueda diferenciar a sus *stakeholders* (internos y externos) y configurar su comportamiento según donde se encuentren éstos, se cree que estas clasificaciones de las dimensiones de la reputación tienen una limitada capacidad para ayudar a los gestores y directivos de empresas a planificar su estrategia social para satisfacer las expectativas de los diversos grupos.

De Castro *et al.* (2006) determina la multidimensionalidad de la reputación según los temas sociales que son valorados por los *stakeholders* para la creación de la reputación, citando los siguientes:

1. La calidad de la gestión
2. La solidez financiera
3. La calidad del producto y servicio
4. La innovación
5. El uso de activos de la empresa / eficacia
6. La capacidad de atraer, desarrollar y retener personas con talento
7. La responsabilidad social en la comunidad

8. El valor de las inversiones a largo plazo

Una clasificación como ésta, que enumera las dimensiones que serán valoradas por los *stakeholders* puede ser de mucha más utilidad para los gestores de las empresas para configurar su estrategia social y obtener un aumento de la reputación a través de las valoraciones positivas de sus *stakeholders*.

Siguiendo esta misma línea de análisis de la clasificación de las dimensiones de la reputación establecida por De Castro *et al.* (2006), en la Tabla 8 se han recogido las dimensiones analizadas por los principales índices de reputación utilizados por la literatura académica. Puesto que no todos estos índices (Fortune, Management Today, Reputations institute, KLD y MERCO) han utilizado la misma forma de denominar cada una de las dimensiones que evalúan para generar su índice de reputación corporativa, en la Tabla 8 se han recogido todas las acepciones utilizadas por estos índices.

En la columna de la tabla destinada a cada índice se ha marcado con un *tick* cuando alguna de las acepciones de las dimensiones era incluida en sus evaluaciones, y si no la recogía se ha dejado en blanco. Además, para mejorar la comprensión de la tabla y la comparación de las diversas dimensiones evaluadas en cada uno de los índices de reputación se han clasificado las distintas acepciones de las dimensiones en grupos, siguiendo como criterio el tema social al que se hacía referencia.

A pesar de que cada uno de los índices de reputación recogidos en la Tabla 8 utilicen una forma particular de medir y referirse a las distintas dimensiones de la reputación corporativa, esta tabla sirve para ayudar a académicos y profesionales a conocer cuáles son las principales dimensiones a las que deben prestar atención en su desempeño social, ya que serán sobre las que los *stakeholders* fijarán su atención en el proceso de creación de reputación. En este caso se han clasificado las diversas acepciones en 5 grupos principalmente:

- **La gobernanza de la empresa:** donde los índices de reputación han valorado cómo es la calidad de la gestión empresarial, la gobernanza de la empresa, la retribución de los ejecutivos y la cultura corporativa. Esta dimensión sería esencial para la dimensión interna que diferenciaba De Quevedo (2003) o la identidad corporativa de Chun (2005).

- **Los productos o servicios ofertados por la empresa:** en esta dimensión los diversos índices de reputación valoran la calidad de los productos y servicios, la seguridad de los mismos, la inversión en innovación realizada por la empresa y la estrategia de *marketing* desarrollada por la empresa.
- **La gestión económica y financiera:** Los resultados económicos y financieros también son una dimensión importante de la reputación, ya que de ellos dependerá la sostenibilidad del negocio. En esta dimensión además de los resultados y la solidez financiera de la empresa también se valoran aspectos como la gestión de los activos, la capacidad de la empresa para hacer negocios, la expansión del negocio globalmente y la presencia internacional de la empresa.
- **La gestión de los recursos humanos:** Esta dimensión es definida en algunos de los índices de forma más general, por ejemplo la calidad laboral o el lugar de trabajo, mientras que otros lo hacen de forma más específica evaluando la habilidad para atraer y retener personal con talento, cómo son las relaciones con los empleados, el liderazgo o la diversidad de la plantilla.
- **El entorno y la comunidad:** En esta dimensión se incluye el comportamiento socialmente responsable con la comunidad en la que está situada la empresa y el medioambiente. Para referirse a este aspecto otros índices también lo han definido como la ciudadanía, la participación de la empresa con la comunidad, o de forma general, el entorno.

Tabla 8. Dimensiones de la reputación corporativa de las principales mediciones de reputación.

DIMENSIONES	Diferentes acepciones de dimensión según el índice de reputación	FORTUNE The most admired corporations	MANAGEMENT TODAY Britain's most admired companies	REPUTATION INSTITUTE RepTrack	Kinder, Lydenberg Domini & Compay KLD Index	MERCO Merco-Empresas
Gobernanza	Calidad de la gestión	✓	✓			
	La gobernanza			✓		
	Compensación excesiva de los ejecutivos				✓	
	Cultura corporativa					✓
Productos / Servicios	Calidad del producto o servicio	✓		✓	✓	✓
	Seguridad de los productos				✓	
	Innovación	✓		✓		✓
	Calidad del <i>marketing</i>		✓			
Gestión Económica - Financiera	Resultados económicos y financieros	✓		✓		✓
	Solidez financiera		✓			
	Utilización inteligente de los activos y efectividad para hacer negocios globalmente	✓	✓			
	Dimensión global y presencia internacional					✓
Gestión de los RRHH / Lugar de Trabajo	Habilidad para atraer y retener personal con talento	✓	✓			
	Relaciones con los empleados				✓	
	Calidad laboral					✓
	Lugar de trabajo			✓		
	Liderazgo			✓		
	Diversidad				✓	
Entorno / Comunidad	La RSC frente a la comunidad y el medioambiente	✓	✓			✓
	Ciudadanía			✓		
	Participación con la comunidad				✓	
	Entorno	✓			✓	
Otras	Contratos militares				✓	
	Energía nuclear				✓	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8 puede apreciarse cómo también se ha incluido una dimensión que ha sido denominada como “otras”, ya que el índice de reputación KLD incluye en sus evaluaciones sobre las empresas si éstas tienen contratos con la industria militar o con la energía nuclear. Estas dimensiones se muestran en la Tabla 8 porque forman parte del índice KLD, y puesto que han sido recogidas rigurosamente todas las dimensiones consideradas por los índices de reputación Fortune, Management Today, Reputations institute, KLD y MERCO no se ha considerado conveniente la eliminación de estas dimensiones. Por otro lado, las relaciones de las empresas con la industria militar o la energía nuclear también podrían estar incluidas en la dimensión concerniente a la relación con la comunidad. Sin embargo, el índice KLD las hace una mención específica, pero al hacerlo únicamente uno de los índices no ha sido tratada como una dimensión esencial de la reputación, a diferencia de la gobernanza, los productos o servicios, la gestión económica y financiera, la gestión de los recursos humanos o la relación con el entorno y la comunidad, donde todos los índices de reputación son coincidentes en considerarlo una dimensión a valorar por los todos los *stakeholders* en la creación de la reputación empresarial.

Este apartado puede concluirse afirmando que a pesar de las pequeñas discrepancias a la hora de denominar las dimensiones de la reputación, son mayores las semejanzas entre los aspectos valorados por los índices de reputación. Por otra parte, el desglose de dichas mediciones de reputación confirma el hecho de considerar la reputación corporativa un constructo multidimensional.

3.6.1. La reputación Laboral

Uno de los aspectos clave en el que se centrará esta tesis doctoral para el desarrollo de las aplicaciones empíricas que forman parte de ella es la dimensión laboral de la reputación. Como se ha visto al examinar la multidimensionalidad de la reputación corporativa existe una parte importante de la misma que tiene su origen en la evaluación de los *stakeholders* del comportamiento de la empresa en su relación con sus trabajadores. Además, como se tratará a continuación también existen mediciones específicas de la dimensión laboral de la reputación corporativa.

La reputación laboral difiere de la reputación corporativa no tanto en su definición, sino en la interpretación de la misma. Siguiendo la definición de Fombrun (1996) donde

se define la reputación como “la representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y perspectivas futuras que describen el atractivo general de la empresa para todos sus componentes claves, en comparación con sus principales rivales”, en ambas reputaciones se valorarán los comportamientos de la empresa por todos los *stakeholders* comparando el comportamiento de la empresa con los competidores. Sin embargo, en la reputación corporativa se valoraran diversas dimensiones (por ejemplo, tal y como se ha visto en el apartado anterior, el gobierno de la empresa, la oferta de productos o servicios, la gestión económica y financiera, la gestión de los recursos humanos o el entorno y sus actuaciones de RSC con la comunidad) en las que interviene la empresa en el ejercicio de su actividad, mientras que la reputación laboral se formará únicamente a través de la valoración de las actuaciones de la empresa relacionadas con la gestión de los recursos humanos, su relación con ellos y el entorno de trabajo de la empresa, es decir, la dimensión laboral de la empresa.

Por lo tanto se propone la siguiente definición de reputación laboral:

La reputación laboral será el resultado de las percepciones de los stakeholders de la empresa sobre las actuaciones pasadas y el reflejo de sus perspectivas futuras sobre la calidad laboral de la empresa en relación a competidores y oferentes de empleos.

Al igual que en el caso de la reputación corporativa, también existen *rankings* de reputación para medir la reputación laboral, aspecto que ha sido abordado en el siguiente subapartado.

3.6.2. Medición de la reputación Laboral

No puede caerse en el error de pensar que por analizar únicamente la dimensión laboral de la empresa y ser sus empleados los principales interesados en el buen comportamiento de la empresa, en dicha dimensión únicamente serán estos los que deban valorarla. Abuín (2013) determinó que sería un gran error contar solo con la visión de un grupo concreto, en este caso los empleados de la empresa, para medir una única dimensión de la reputación, ya que todas las dimensiones son relevantes para los grupos de interés. A continuación se citarán algunos de los *rankings* de reputación laboral más representativos.

Durante más de 25 años “**Great place to Work**®” ha analizado la cultura laboral desde las empresas pequeñas hasta las multinacionales más conocidas en 45 países distintos. *Great places to Work* define un buen lugar para trabajar como aquel en el que los empleados confían en las personas con las que trabajan, se sienten orgullosos del trabajo que hacen y disfrutan de la gente con la que trabajan. Su modelo diferencia cinco estados para definir las relaciones entre los empleados y los gerentes, credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. La metodología empleada por esta institución para desarrollar el *ranking* anual de reputación laboral denominado “**The best companies to work for**®” se basa en la realización de encuestas aleatorias realizadas a los empleados de las empresas solicitantes para ser incluidas en la lista de las mejores empresas para trabajar, cuya valoración supondrá 2/3 de la puntuación final para cada empresa, y se realizan preguntas acerca de la credibilidad de la gerencia, la satisfacción laboral y la camaradería. Las encuestas a los gerentes de la empresa por un equipo independiente suponen 1/3 de la puntuación total, incluyendo preguntas acerca de la remuneración, los programas de beneficios, contratación, comunicación interna, capacitación, programas de reconocimiento y diversidad. Una vez realizadas estas encuestas, si existen noticias en los medios de comunicación que puedan dañar la credibilidad de los empleados en la empresa, ésta puede ser excluida del listado. El *ranking* de reputación laboral “*The best companies to work for*” es publicado anualmente en la página web de la institución (*Great place to work*), y también colaboran en su difusión medios de comunicación como Fortune, Handelsblatt y Le Figaro Economie, entre otros.

También pueden encontrarse medios de comunicación dirigidos a un segmento de la población específico que han desarrollado *rankings* de reputación sobre las mejores empresas para trabajar para dicho colectivo en función de una serie de criterios establecidos. Este es el caso del *ranking* de reputación “**The 100 best companies for working women**” publicado por la revista *Working Mother*, la cual realiza un cuestionario con más de 450 preguntas para evaluar a las empresas sobre su política retributiva, oportunidades de promoción, cuidado de los niños y conciliación familiar. En este caso el listado de empresas se forma a través de la nominación y evaluación de las empresas a través de su página web.

Los índices de reputación anteriormente citados utilizan una metodología de análisis basada mayoritariamente en encuestas a los grupos de interés más afectados por

la calidad laboral de las empresas, ya sean empleados de forma general o ciertas secciones específicas de estos, como las madres trabajadoras. Por lo tanto, se ha omitido la sugerencia de Abuín (2013) de considerar las opiniones de todos los grupos de interés sobre la calidad laboral de las empresas, ya que aunque sea un asunto que no afecte directamente a los consumidores, por ejemplo, si pueden estar preocupados por las prácticas laborales que desarrollan.

En España, el monitor empresarial de reputación corporativa (MERCO) elabora un índice de reputación laboral denominado **Merco-Personas**, donde se crea un *ranking* de las 100 mejores empresas para trabajar. La metodología utilizada para desarrollar dicho índice se estructura en seis pasos diferenciados. En primer lugar, estudiantes universitarios de último curso son encuestados para identificar aquellas empresas más deseadas para trabajar en España. Con el mismo propósito, son encuestados en segundo y tercer lugar antiguos alumnos de escuelas de negocios y directivos de recursos humanos. El cuarto paso se compone de un benchmarking de las políticas de recursos humanos entre las 100 empresas de mayor reputación corporativa en España. En quinto lugar se realiza una encuesta a los empleados de las 100 empresas con mayor reputación corporativa. Finalmente, se encuesta una muestra representativa de la población general.

Este *ranking* de reputación cuenta por tanto con la opinión no solo de los empleados, sino que agrupa un amplio espectro de opiniones, porque además de los grupos de interés que son encuestados directamente (alumnos universitarios de último año, antiguos alumnos de escuelas de negocios, directivos, empleados y población), el *benchmark* de las políticas de recursos humanos se realiza sobre las 100 empresas de mayor reputación corporativa, cuyo listado se ha obtenido a través de las valoraciones de todos los *stakeholders*. Por tanto, este *ranking* sería el que más valoraciones de los *stakeholders* integraría.

3.7. El estudio de la reputación en el ámbito académico

El estudio de la relación de la *performance* social, medida a través de la reputación corporativa, y la *performance* financiera ha sido el más extendido en la literatura académica, prestando una menor atención a la relación entre las diferentes dimensiones que forman parte de la reputación corporativa y la *performance* financiera.

3.7.1. El estudio de la relación entre la *performance* social y la *performance* financiera.

Las Tablas 9 y 10 recogen los trabajos de mayor relevancia que estudian la relación entre la *performance* social corporativa y la *performance* financiera, citadas en las revisiones de literatura realizadas por (Griffin y Mahon, 1997), (Orlitzky *et al.*, 2003) y (Van Beurden y Gössling, 2008) los cuales añadidos a otros estudios de la misma línea de investigación que han sido localizados en la revisión de literatura realizada para esta tesis doctoral son clasificados en función de la dimensión de las actuaciones de responsabilidad social que haya sido estudiada en relación con la *performance* financiera. A continuación, en la Tabla 9 aparecen aquellos estudios que se centran en el estudio de la relación de la *performance* social (PS) y *financiera* (PF) de forma general.

Tabla 9. Estudios sobre la relación entre *performance* social y *performance* financiera.

Años (<i>n</i> °)	Resultados positivos	Resultados negativos	Resultados no concluyentes
1970 – 1980 (13)	Moskowitz (1972); Bowman y Haire (1975)*; Parket y Eilbert (1975); Fry y Hock (1976); Heinze (1976); Sturdivant y Ginter (1977)*; Bowman, (1978); Spicer, (1978)	Vance (1975)	Fogler y Nutt (1975); Fry y Hock (1976); Alexander y Buchholz, (1978); Abbott y Monsen (1979)

1980 – 1990 (9)	Cochran y Wood, (1984); Spencer y Taylor (1987); Wokutch y Spencer, (1987); Cowen <i>et al.</i> (1987); McGuire <i>et</i> <i>al.</i> (1988); Lerner y Fryxell (1988).	Davidson <i>et al.</i> (1987); Bromiley y Marcus (1989)	Aupperle <i>et al.</i> (1985)
1990 – 2000 (10)	Herremans <i>et al.</i> (1993); Pava y Krausz (1996); Waddock y Graves (1997); Preston y O'Bannon (1997); Brown (1998); Guerard (1997)		Arlow y Ackelsberg (1991); Hamilton <i>et</i> <i>al.</i> (1993); Boyle <i>et al.</i> (1997); Griffin y Mahon (1997)
2000 – 2010 (13)	Ruf <i>et al.</i> (2001); Orlitzky <i>et al.</i> (2003); Schnietz y Epstein (2005); Luo y Bhattacharya (2006); Barnett y Salomon (2006); He <i>et al.</i> (2007); Brammer y Millington (2008); Hillman y Keim (2001)***	Moore (2001); McWilliams y Siegel (2001); Seifert <i>et al.</i> (2003); Van de Velde <i>et al.</i> (2005)	Seifert <i>et al.</i> (2004)

	Choi <i>et al.</i> (2010);	
	Chen y Wang	
	(2011); Oeyono <i>et</i>	
	<i>al.</i> (2011); Barnett y	
2010 – 2014	Salomon (2012)*;	Crisóstomo <i>et al.</i>
<i>(11)</i>	Ducassy (2013)**;	(2011)
	Surroca <i>et al.</i>	Garcia-Castro <i>et al.</i>
	(2010)****; Wagner	(2010); Perrini <i>et al.</i>
	(2010); Wang y	(2011)
	Qian (2011)	

Fuente: Elaboración propia.

Notas: *relación en forma de U: La relación entre el desempeño social de las empresas (CSP) y el desempeño financiero (CFP) tiene forma de U, lo que significaría que las empresas con un bajo nivel de CSP tienen mayor CFP, las empresas con un nivel moderado de CSP tiene una CFP moderada, y las empresas con alto nivel de CSP tienen los resultados más altos de CFP.

** Relación positiva antes de la crisis, pero no significativa después.

*** Sólo se encontró relación positiva cuando las empresas invertían en asuntos relacionados con *stakeholders* primarios (empleados, clientes, proveedores y comunidad), pero no para cualquier otro tema social.

*** No obtuvo una relación directa, sino moderada por la inversión en activos intangibles (relacionados con la innovación en el capital humano, la reputación o la cultura)

Los estudios recogidos en la Tabla 9 han sido clasificados en función de los resultados obtenidos en cada uno de ellos. Son variadas las causas que han sido citadas para explicar la inconsistencia de resultados, entre ellas: la medición de la CSP utilizada (diferentes *rankings* de reputación o creación de índices a través de un análisis de contenidos en función de la información social divulgada), las mediciones de la CFP (basada en medidas contables o de mercado), la consideración de diferentes variables de control o moderadoras, o simplemente la utilización de muestras de empresas de diversos de países con características particulares. En la revisión de literatura presentada en este

capítulo a pesar de encontrar estudios que han obtenido una relación positiva entre CSP y CFP, negativa y neutra, los estudios que obtuvieron una relación positiva han sido una mayoría hasta el momento. Esta situación también ha ocurrido en anteriores revisiones de la literatura académica.

3.7.2. El estudio de las dimensiones de la *performance* social en el ámbito académico

En la Tabla 10 figuran aquellos estudios que se han centrado en alguna dimensión concreta de la PS de la empresa, diferenciando entre los siguientes grupos: la comunidad, las relaciones con los empleados, el medioambiente, los productos y servicios, comunicación y/o divulgación, y gobierno corporativo/gestión empresarial. Encontramos clasificaciones similares en estudios anteriores, como por ejemplo Sethi (1975), aunque la clasificación usada para este estudio encuentra más similitudes con las agrupaciones realizadas por Carroll (1979) y Waddock y Graves (1997), exceptuando las categorías de “comunicación y/o divulgación” y “gobierno corporativo/organización empresarial”. Estas categorías han sido incluidas en el desglose presentado en la Tabla 10, puesto que han tomado mayor relevancia en los últimos años por el fomento de la transparencia en los negocios, el entorno empresarial global, la evolución de los medios de comunicación y los nuevos modelos de gestión y dirección empresarial, que han resultado esenciales para la evolución de las redes empresariales internacionales.

Tabla 10. Clasificación de la literatura en función de la relación estudiada entre cada una de las dimensión de la *performance* social y la *performance* financiera.

Categoría CSP (<i>n</i> º)	Resultados positivos	Resultados negativos	Resultados no concluyentes
Comunidad (4)	Peinado -Vara (2006); Kumar <i>et al.</i> (2002); Fry <i>et al.</i> (1982)	Strachan <i>et al.</i> (1983)	

Relación con los empleados (7)	Chauvin y Guthrie (1994); Hannon y Milkovich (1996); Lau y May (1998); Filbeck y Preece (2003); Fulmer <i>et al.</i> (2003).	Hill <i>et al.</i> (1990)	Ballou <i>et al.</i> (2003)
Productos y Servicios (3)	Hoffer <i>et al.</i> (1988); Jarrell y Peltzman (1985); Pruitt y Peterson (1986)		
Gestión medioambiental (21)	Belkaoui (1976); Hart y Ahuja (1996); Blacconiere y Patten (1994); Freedman y Stagliano (1991); Carter <i>et al.</i> (2000); Dowell <i>et al.</i> , (2000); Klassen y McLaughlin (1996); Russo y Fouts (1997); Judge y Douglas (1998); King y Lenox (2001); Schaltegger y Synnestvedt (2002); Moneva y Ortas (2010); Guenther <i>et al.</i> (2012).	Chen y Metcalf (1980); Shane y Spicer (1983); Sarkis y Cordeiro (2001); Lioui y Sharma (2012).	Freedman y Jaggi (1982); Freedman y Jaggi (1986); Goll y Rasheed (2004); Horváthová (2010).

Comunicación y/o Divulgación (4)	Anderson y Frankle (1980)	Davidson y Worrell (1988)	Ingram (1978); Ingram y Frazier (1983)
--	------------------------------	------------------------------	---

Gobierno corporativo y Organización empresarial (4)	Graves y Waddock (1999); Coffey y Fryxell (1991); Riahi- Belkaoui (1992); Carmeli y Tishler (2004)
---	---

Fuente: Elaboración Propia.

En la clasificación de los estudios de la literatura según la dimensión de la CSP analizada en su relación con la CFP presentada en la Tabla 10 también se diferenció cual fue el signo de la relación entre las variables principales de cada estudio. El impacto que ejerce la inversión en prácticas sociales de una determinada dimensión social sobre el rendimiento financiero de la empresa es cambiante en función de la dimensión analizada (Nelling y Webb, 2006; Makni *et al.*, 2009; Inoue y Lee, 2011). Para la mayoría de dimensiones sociales recogidas en la Tabla 10 también existen resultados contradictorios sobre su impacto en el rendimiento de la empresa, aunque la mayoría de los estudios encontraron relaciones positivas.

3.7.3. El estudio de la dimensión laboral de la *performance* social en el ámbito académico

El desglose de categorías que componen las políticas de responsabilidad social empresarial evidencia una mínima presencia de los estudios que analizan la relación entre la *performance* social de la empresa en la dimensión laboral y la rentabilidad empresarial. De acuerdo con la teoría de los recursos y las capacidades, la obtención de ventajas competitivas para la empresa proviene de la creación de valor a través de aquellos activos que sean difíciles de imitar por los competidores (Barney, 1991). La relación con los

empleados y la calidad del lugar de trabajo resulta, en el conjunto de las relaciones de las empresas con sus *stakeholders*, la dimensión más difícil de imitar por los competidores, ya que depende de las relaciones entre personas concretas en un momento concreto de tiempo, de las expectativas que tengan éstas sobre la empresa, de su motivación y compromiso con el trabajo que desempeñan o el orgullo de pertenencia a la empresa, entre otros aspectos. Sin embargo, en la relación entre las dimensiones de la *performance* social y la *performance* financiera se ha prestado mayor atención a otras dimensiones, como por ejemplo la dimensión medioambiental.

Además, es importante destacar la relevancia que tiene la dimensión laboral en la gestión interna de la empresa, ya sea por el alto porcentaje que representan los costes laborales sobre los costes totales o simplemente porque sin el factor trabajo es inviable cualquier tipo de producción. Por otro lado, las relaciones con los empleados son parte de las actuaciones de las empresas que serán valoradas por los *stakeholders* para generar tanto su reputación corporativa, como la dimensión laboral de la reputación corporativa (reputación laboral).

Tanto la reputación corporativa como la reputación laboral son el resultado de transformar las relaciones con los empleados en un activo intangible y difícil de imitar por los competidores en el corto plazo, generando un activo estratégico fuente de ventajas competitivas (Becker y Gerhart, 1996). De todo lo anterior radica la importancia de estudiar la relación entre las prácticas laborales en la empresa, con la creación de reputación (corporativa y laboral) y con la creación de valor. Por ello, esta tesis se centrará en la dimensión laboral de la RSC y la reputación laboral, como forma de contribuir al estudio del paradigma social desde una de las dimensiones menos analizada.

Para finalizar este capítulo es importante destacar que los artículos publicados sobre la relación entre los lugares de trabajo con una mayor reputación (por tanto más deseables por los trabajadores) con la *performance* financiera de esas empresas, han sido recogidos en la Tabla 11 presentada a continuación. Los artículos citados en la Tabla 11 han sido examinados respondiendo a dos preguntas claves: ¿cómo ha sido medida la reputación laboral en estos artículos?, y ¿cuál es el país de procedencia de las empresas que componen la muestra analizada?

Tabla 11. Estudios sobre la relación entre la reputación laboral y la *performance* financiera.

Autor	Medición de la reputación laboral	País
(Chauvin y Guthrie, 1994)	“ <i>Best companies for working mothers</i> ” creado por <i>Working mother magazine</i>	América
(Hannon y Milkovich, 1996)	“ <i>Best for Blacks</i> ” (1982) publicado por <i>Black Enterprise magazine</i>	América
	“ <i>Most preferred</i> ” (1982) publicado por <i>Graduating Engineer magazine</i>	
	“ <i>100 Best to work for</i> ” (1984) publicado por <i>New York times</i>	
	“ <i>Best for working mothers</i> ” (1986) publicado en <i>working mother magazine</i>	
	“ <i>Best for women</i> ” (1988) publicado en <i>USA today</i>	
	“ <i>Best for black engineers</i> ” (1989) publicado por <i>Nacional society of black engineers’ magazine</i> .	
(Lau y May, 1998)	Fortune “ <i>The 100 Best companies to work for in America</i> ”, creado por: <i>Great place to Work</i> .	América
(Fulmer et al., 2003)	Fortune “ <i>The 100 Best companies to work for in America</i> ”, creado por <i>Great place to Work</i> . Cuestionario a empleados “ <i>People practices inventory (PPI)</i> ” creado por Hewitt Asociados.	América
(Filbeck y Preece, 2003)	Fortune “ <i>The 100 Best companies to work for in America</i> ”, creado por <i>Great place to Work</i> .	América
(Ballou et al., 2003)	Fortune “ <i>The 100 Best companies to work for in America</i> ”, creado por <i>Great place to Work</i> .	América

Fuente: Elaboración propia

Uno de los aspectos que resulta coincidente a todos los artículos citados en la Tabla 11 es que han estudiado la relación de la reputación laboral con la creación de valor o

performance financiera de la empresa para muestras de empresas localizadas en Estados Unidos. Con respecto a la medición de la reputación laboral, Chauvin y Guthrie (1994) han utilizado el *ranking* de reputación laboral específicamente orientado a madres trabajadoras desarrollado por *Working mother magazine*, Hannon y Milkovich (1996) utilizaron los listados de las mejores empresas para trabajar publicados en varias revistas norteamericanas de negocios para analizar su impacto en el precio de sus acciones, y finalmente el resto de estudios (Lau y May, 1998; Fulmer *et al.*, 2003; Filbeck y Preece, 2003; Ballou *et al.*, 2003) utilizaron el índice emitido por la revista *Fortune* y desarrollado por *Great place to Work* (The 100 Best companies to work for in America).

Otra de las características comunes de los estudios recogidos en la Tabla 11, es que todos ellos utilizaron un *ranking* de reputación para medir la dimensión laboral de la CSP. Los resultados obtenidos en los estudios mencionados anteriormente concluyeron que la inversión social en prácticas laborales mantenía una relación positiva con la creación de valor de la empresa, excepto en el caso del estudio de Ballou *et al.* (2003), cuya relación no resultó concluyente.

Este análisis de la revisión de trabajos que han estudiado la reputación laboral, permite concluir que estas investigaciones se han centrado en analizar muestras de empresas estadounidenses, pero no se han encontrado referencias para muestras de empresas europeas. Además, al igual que en el caso de la reputación corporativa predomina el uso de *rankings* publicados en la revista *Fortune* para medir la reputación, siendo minoritaria la presencia de otros *rankings*. Por lo cual, el estudio de la relación de la reputación laboral y la *performance* financiera para empresas españolas, midiendo la reputación mediante un *ranking multistakeholder* como el desarrollado por MERCO, representa un contribución a la literatura académica, puesto que aportará nuevas evidencias empíricas en esta línea de investigación.

CAPÍTULO IV

Aplicaciones empíricas al estudio de la relación entre las prácticas de responsabilidad social laboral y la reputación

*“An economist is an expert who will know
tomorrow why the things he predicted
yesterday didn't happen today”*

LAURENCE J. PETER

4.1. Introducción

El presente capítulo está dedicado a crear el marco bajo el cual han sido desarrolladas las aplicaciones empíricas de esta tesis doctoral. Con el objeto de realizar nuevas contribuciones y mejorar el conocimiento existente en la línea de investigación dedicada al estudio del impacto de las prácticas de responsabilidad social corporativa en los resultados de la empresa, se tratarán aquellos aspectos de mayor ausencia en la literatura académica.

La estructura de esta tesis doctoral sigue un patrón que parte desde el enfoque general de la responsabilidad social corporativa a lo particular. En el segundo capítulo de esta tesis doctoral se procedió a analizar la inclusión de los fines sociales en la gestión empresarial, el concepto de responsabilidad social corporativa, las normativas o directrices que guían el desarrollo de una política de RSC en la empresa, las dimensiones que forman la RSC, su relación con los *stakeholders* de la empresa y la RSC en el contexto laboral. El conocimiento del término RSC y sus dimensiones ha sido de gran utilidad para en el capítulo tercero explicar la relación entre la RSC y la *performance* social de la empresa, así como la medición de esta última mediante la reputación.

Sin embargo, aunque resultan necesarios los conocimientos teóricos de los términos RSC, *performance* social y reputación, tales conceptos por si solos no aportan a académicos y gestores de empresas evidencias empíricas sobre su utilidad. En el último siglo las presiones de los *stakeholders* a las empresas para abordar al unísono objetivos económicos y sociales se han visto incrementadas en gran medida.

Obtener un conocimiento más amplio sobre la repercusión que algunos de los aspectos o dimensiones de la RSC pueden tener en los resultados empresariales supone una contribución al conocimiento existente sobre los mismos. En especial, la dimensión laboral de la RSC tiene un gran peso en la gestión empresarial, ya sea porque los gastos de personal suponen una partida importante en los gastos generales de la empresa o por la importancia otorgada, tanto por los *stakeholders* internos como los externos, sobre las relaciones de la empresa con sus empleados. Sin embargo, las investigaciones centradas en la dimensión laboral son bastante escasas. Por ello en este capítulo se presenta algunas aplicaciones prácticas focalizadas en la dimensión laboral de la RSC y su relación con la creación de reputación y el rendimiento empresarial.

En los anteriores capítulos de esta tesis doctoral se ha seguido la línea de investigación trazada por el paradigma social de la empresa, según el cual la empresa desarrolla actuaciones de RSC con el fin de cumplir las expectativas de los *stakeholders* al mismo tiempo que cumple con los fines u objetivos económicos. La dimensión de la responsabilidad social encargada de las relaciones con los empleados ha sido señalada como prioritaria por diversas organizaciones de ámbito internacional (CEC, 2001; GRI – G3) para obtener beneficios sociales (mejor reputación, mayor conocimiento de la empresa en el exterior de la misma, mejores relaciones con los *stakeholders*), así como por ser fuente de ventajas competitivas que generar beneficios económicos. Por ello, las siguientes aplicaciones están encaminadas a responder algunas de las preguntas que tanto gestores como académicos se han planteado y para las cuales no existen demasiadas evidencias.

A pesar de ser tres aplicaciones empíricas diferenciadas guardan un nexo entre ellas. En la primera de las aplicaciones se ha testado la existencia de una relación positiva entre las prácticas de responsabilidad social laboral (es decir, la dimensión laboral de la RSC) y la reputación corporativa y laboral de la empresa. El objetivo de este estudio es responder a la cuestión de si la responsabilidad social laboral realmente incrementaría o

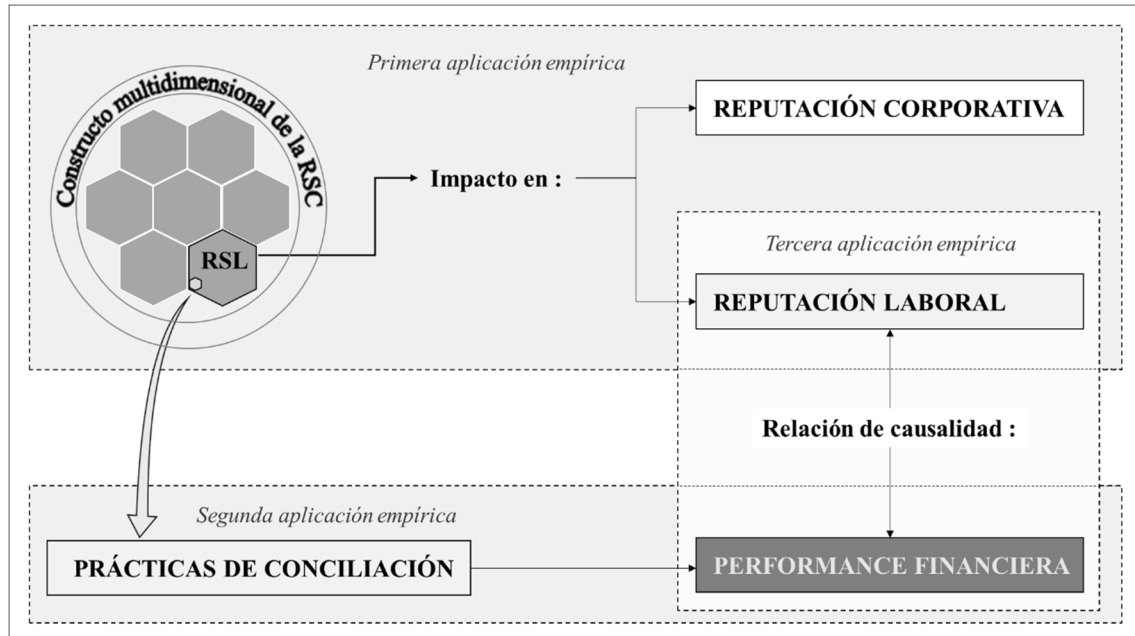
generaría reputación. Esta primera aplicación ha sido titulada “*The relationship between labour social responsibility practices and reputation*”, la cual ha sido aceptada para su publicación en la revista *International Journal of Manpower*. Esta aplicación ratifica la importancia del desarrollo de prácticas de responsabilidad social laboral en la creación de reputación corporativa y laboral en el caso de una muestra de empresas españolas.

La segunda aplicación empírica es aún más específica que la primera, ya que evalúa si ciertas prácticas concretas de la RSL tienen un efecto positivo en la rentabilidad empresarial. Esta aplicación responde a una cuestión recurrente por muchos gestores de empresas: si realmente el desarrollo de prácticas sociales encaminadas a mejorar el lugar de trabajo de los empleados tiene un coste para la empresa, ya sea económico u organizativo, ¿pueden superar los beneficios derivados de dichas prácticas los costes producidos? A este respecto, esta aplicación se ha centrado en analizar el impacto económico de las prácticas de conciliación entre la vida laboral y familiar. El interés y la demanda de dichas prácticas se han visto incrementados en la última década, ya que el mercado laboral es cada vez más igualitario y ambos géneros son participantes activos, por ello dichas prácticas resultan de ayuda para mejorar su calidad de la vida y se supone que serán valoradas positivamente por los *stakeholders*. Además, en este estudio se han diferenciado dos tendencias económicas para conocer si el impacto de dichas prácticas se mantiene con independencia del ciclo económico del mercado. Esta segunda aplicación ha sido titulada “*Can work-life balance practices increase firm’s profitability in economic periods of growth and recession? The Spanish case for the Ibex 35 companies*”, la cual se encuentra bajo revisión en la revista *Universia Business Review*.

La tercera aplicación empírica retoma el concepto de la reputación laboral. El propósito de este trabajo es analizar, al igual que se ha analizado en el caso de la reputación corporativa la existencia de una relación positiva con la creación de valor, (encontrando autores que la confirman y otros que la desmienten), si en el caso de la reputación laboral también existe una relación positiva con la creación de valor para el caso de las empresas españolas. Además en este artículo también se ha querido analizar si dicha reputación laboral tiene una relación circular con la *performance* financiera, es decir, si hay un único origen en la causalidad entre estas dos variables o si la causalidad se produce en los dos sentidos. Esta tercera aplicación ha sido titulada “*The causal relationship between the best places to work for and financial performance. Evidence of*

the Spanish firms”, la cual se encuentra bajo revisión en la revista *Journal of Business Ethics*.

Figura 13. Relación entre las tres aplicaciones empíricas analizadas.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 13 resume visualmente las relaciones entre las tres aplicaciones comentadas anteriormente, las cuales tienen en conjunto el propósito de responder a cuál es el impacto de la RSL en la creación de reputación y si tanto las prácticas específicas de conciliación de la vida laboral y familiar, como la reputación laboral repercuten en la creación de valor de la empresa. Los siguientes epígrafes de este capítulo contienen de forma estructurada las tres aplicaciones empíricas a las que se ha hecho referencia.

4.2. La relación entre las prácticas de responsabilidad social laboral y la reputación

4.2.1. Resumen

Propósito - El propósito principal de este trabajo es analizar si la Responsabilidad Social Laboral (RSL) ejerce influencia sobre la Reputación Corporativa (RC) y sobre la Reputación Laboral (RL).

Diseño / metodología / enfoque -RSL se define como todas aquellas prácticas laborales realizadas por una empresa para el beneficio de los empleados de forma voluntaria y no impuesta por la legislación laboral. Para medir la RSL se elaboró un índice mediante la técnica de análisis de contenidos. Las puntuaciones de la RC y la RL se obtuvieron del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) para el período 2006-2010. Además, basándose en la literatura previa, el estudio considera otras variables genéricas que influyen en el proceso de creación de la reputación, como la visibilidad y el impacto ambiental, así como las características intrínsecas de cada empresa (tamaño, desempeño financiero y la deuda). El modelo fue estimado por el Método Generalizado de los Momentos (GMM) para un panel de datos de las 100 empresas con mejor reputación en España de cada año durante el período 2006-2010.

Conclusiones - Los resultados obtenidos muestran que la RSL llevada a cabo por la empresa tiene una relación directa y positiva con la reputación. Por lo tanto, la reputación corporativa y laboral y su evolución dependen de la capacidad de la estrategia de RSL de la empresa para satisfacer las futuras expectativas de los grupos de interés de la empresa.

Originalidad / valor - La literatura anterior considera el impacto de las diferentes dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa en la RC, por ejemplo, el medio ambiente, la comunicación, la calidad de los productos, pero no consideró el de las prácticas laborales.

Palabras clave: Responsabilidad Social Laboral, Reputación Corporativa, Reputación Laboral, Método Generalizado de los Momentos.

4.2.2. Introducción

La responsabilidad social corporativa (RSC) es cada vez más importante en los negocios debido a que la inversión en prácticas responsables se ha convertido en un signo de diferenciación en el mercado y una fuente de ventajas competitivas (Vilanova *et al.*, 2009). Esto ha contribuido al aumento del número de empresas que consideran la RSC en sus estrategias y acciones (Comisión Europea, 2001; Lichtenstein *et al.*, 2004; Luo y Bhattacharya, 2006). En consonancia con esto, la RSC ha sido un concepto relevante para la investigación en el campo científico, centrándose en el estudio de su definición, medición y los efectos sobre los resultados empresariales.

En los últimos años ha habido una proliferación de estudios sobre el impacto de la RSC en la imagen de la empresa (Endacott, 2004; Ellen *et al.*, 2006), la percepción del consumidor sobre la calidad del producto (Becker-Olsen *et al.*, 2006), las características de la propiedad de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990), el acceso al capital (Cochran y Wood, 1984; Hart, 1995), y en la *performance* financiera (PF) (Griffin y Mahon, 1997; Waddock y Graves, 1997; Luo y Bhattacharya, 2006; Fernández y Luna, 2007). La relación entre la RSC y la PF es una de las más difundidas en la literatura académica y, más específicamente, la incidencia de algunas de las dimensiones de la RSC en la PF, como las relacionadas con la sociedad (Lev *et al.*, 2010), el medio ambiente (Murray *et al.*, 2006), los productos (Kim *et al.*, 2001), la comunicación (Watson *et al.*, 2002) o la gobernanza / gestión (Coffey y Fryxell, 1991)

Otra línea de estudio tratada con bastante frecuencia ha sido la relación entre la RSC y la reputación. Esta relación se ha estudiado tanto para la RSC en su conjunto (Cochran y Wood, 1984; Fombrun y Shanley, 1990; Brammer y Pavelin, 2006) como para las dimensiones externas específicas de la RSC (relativas a los clientes, proveedores, consumidores, comunidad y medio ambiente). Sin embargo, hay un vacío en la literatura sobre el estudio de la posible relación entre la dimensión interna de la RSC relacionada con los empleados y la reputación. El impacto de las prácticas de responsabilidad social corporativa para los empleados en la reputación sigue siendo desconocido, y más aún el impacto sobre la reputación de la empresa en el mercado laboral (de aquí en adelante llamada reputación laboral)

La dimensión de la RSC que incluye las prácticas de responsabilidad social para los empleados es denominada en este estudio Responsabilidad Social Laboral (RSL). La RSL

implica prácticas de responsabilidad social desarrolladas por la empresa para mejorar las condiciones de trabajo. El origen de este deseo de mejora de la clase obrera, con el fin de contribuir al objetivo de una mayor igualdad social (Blanco, 2004), se hizo evidente a principios del siglo XX con la sindicalización de los trabajadores. Estos se unieron a los sindicatos como una forma de aumentar su participación en la lucha por el poder de los intereses empresariales. Como resultado de estos movimientos sociales, las acciones laborales y su impacto en la empresa son considerados un área de interés en la investigación social (Fenwick y Bierema, 2008).

El estudio de los posibles vínculos entre la RSL y la reputación corporativa (RC), y en particular entre la RSL y la reputación laboral (RL), es una aportación novedosa a la literatura de la gestión estratégica y, sobre todo, a las líneas de investigación que aborden la relación entre la RSC y la reputación, y la creación o el incremento de la reputación a través de la RSC. El propósito de este trabajo es determinar si las prácticas de RSL influyen en la creación de RC y RL en las empresas. Para llevar a cabo el análisis empírico se utilizaron dos de los *rankings* de reputación publicados por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) para las empresas españolas. Por un lado, se utiliza el *ranking* de las 100 empresas con mayor RC y, por otro lado, se utiliza el *ranking* de las 100 empresas con mayor RL o "Mejores Lugares para Trabajar". Los resultados de estos *rankings* se recogen cada año durante el período 2006-2010.

4.2.3. El marco teórico

La reputación actúa como elemento impulsor en la implementación de la RSC (Maron, 2006; Vilanova *et al.*, 2009), dado que la RSC tiene su efecto en la creación de la reputación a través de la legitimación de sus actividades por parte de las partes interesadas (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007; Reverte, 2009). El concepto de RSC se define como "el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y su comportamiento responsable hacia las empresas y los grupos sociales con los que interactúan" (Lizcano y Moneva, 2003). La RSC ha sido considerada por la literatura académica como un constructo multidimensional, ya que afecta a una gran variedad de *stakeholders*. La Comisión Europea (2001) en su declaración "Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" ha establecido una dimensión interna y

una dimensión externa de la RSC. En la dimensión interna, se incluyen la gestión responsable de los recursos humanos, la seguridad y la salud de sus empleados, la gestión del cambio y gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. En la dimensión externa, se incluyen las prácticas consideradas de interés para los clientes, proveedores, consumidores, autoridades públicas, organizaciones no gubernamentales, la comunidad y el medio ambiente.

El impacto de la RSC en la reputación ha sido ampliamente abordado en la literatura académica (Brammer y Pavelin, 2006; de Quevedo-Puente *et al*, 2007; Vitezić, 2011; Moura-Leite y Padgett, 2014), así como el impacto de ciertas dimensiones de la RSC en la RC, tales como los productos (Shapiro, 1983; Padgett y Moura-Leite, 2012), la comunicación (Kim, 2007; Reese y Westphal, 2004) o el medioambiente (Buysse y Verbeke, 2003). Sin embargo, existe una brecha en el estudio de la dimensión interna de las prácticas de RSC relacionada con el capital humano, es decir, en el ámbito de la RSL.

En este estudio, la RSL se define como todas aquellas prácticas laborales voluntariamente realizadas por la empresa, es decir, aquellas prácticas laborales que no son impuestas por la legislación laboral. En el lugar de trabajo hay que diferenciar entre las prácticas realizadas por la empresa para el cumplimiento de las leyes laborales, de aquellas prácticas que definen a la empresa como socialmente responsable. Con el fin de atraer a trabajadores cualificados y aumentar su permanencia en la empresa, la Comisión Europea (2001) sugirió las siguientes prácticas en RSL: la formación (aprendizaje permanente), la delegación (los trabajadores asumen más responsabilidades), la transparencia (aumentar el acceso a la información sobre la compañía), la conciliación de la vida familiar y profesional (equilibrio entre el trabajo, la familia y el ocio), la igualdad de oportunidades (mayor diversidad de los recursos humanos, y la igualdad de remuneración y perspectivas de carrera para las mujeres), la participación (participación en los beneficios o las acciones de la empresa), el servicio de *outplacement* (considerando la empleabilidad) y la seguridad en el lugar de trabajo.

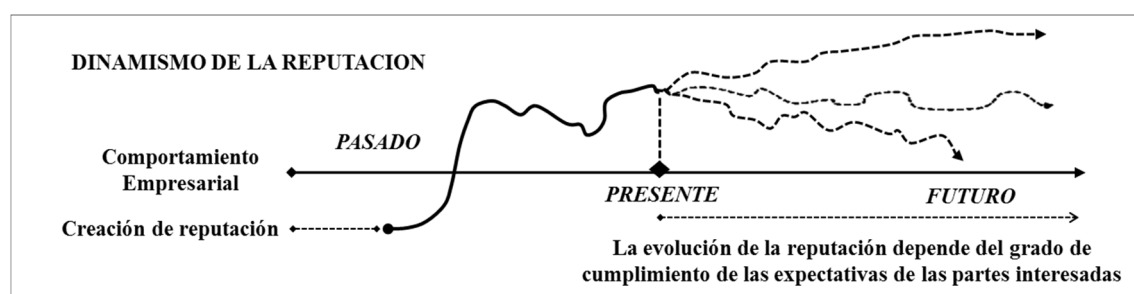
Las acciones sociales de la empresa surgen para legitimar su actividad con las partes interesadas y contribuir al bienestar social más allá de los intereses económicos de la empresa. El proceso de legitimación comienza con la evaluación que los grupos de interés realizan sobre las acciones de RSC a lo largo del tiempo, dando lugar a la consolidación de la reputación de la empresa. La reputación se construye a través de la información (por

ejemplo, información estratégica, financiera o sobre gobernanza) que se genera con el tiempo de acuerdo con el comportamiento observado del agente cuando se enfrentan a diferentes aspectos (Martínez y Olmedo, 2010).

En la creación de la reputación, las evaluaciones realizadas por las partes interesadas se basan en las acciones del pasado de la empresa y las expectativas futuras de la misma (ver Figura 14). Por lo tanto, hay un componente dinámico en el desarrollo de la reputación (Mahon, 2002; Martínez y Olmedo, 2010). Como consecuencia de este proceso de construcción, la reputación tiene algunas características específicas.

1. La reputación es un activo intangible y su valor tiene un comportamiento dinámico en el tiempo. (Carmichael, 1984; De Quevedo-Puente *et al*, 2007)
2. Es importante tener en cuenta que para la creación de la reputación son necesarios largos períodos de tiempo (Shapiro, 1983; Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992), lo que hace que este activo sea inimitable en el corto plazo por los competidores (Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992).
3. El valor de la reputación se acumula en una organización en particular y no es comerciable (Dierickx y Cool, 1989; Schnietz y Epstein, 2005; Vilanova *et al*, 2009.).

Figura 14. Proceso dinámico de creación de la reputación.



Fuente: Elaboración propia

Aunque la creación de RC y RL se basa en las evaluaciones realizadas por los *stakeholders* acerca del comportamiento de la empresa, no se evalúan exactamente los mismos aspectos para ambas reputaciones. Fombrum (1996) define la reputación corporativa de la siguiente manera: "Se trata de una representación perceptual de las acciones pasadas y las perspectivas futuras de la empresa que describen el atractivo general de la empresa para todos sus integrantes, en comparación con sus principales

rivales". Así, en el caso de la RC se consideran o evalúan todas las áreas de negocio, mientras que la RL es simplemente el resultado de la evaluación realizada por los grupos de interés sobre las acciones relativas al entorno de trabajo.

Como resultado de la evaluación de los *stakeholders* acerca del comportamiento de la empresa, la reputación se convierte en una señal pública de la calidad de los productos, de los puestos de trabajo, las estrategias y las perspectivas futuras en comparación con sus competidores (Wilson, 1985). En particular, una reputación positiva en el mercado de trabajo es una fuente de información que reduce el coste de la empresa a la hora de buscar personal, el coste de la formación y los costes asociados con la rotación laboral (Chauvin y Guthrie, 1994), además de aumentar la motivación de los empleados actuales e incrementar la atracción del talento (Roberts y Dowling, 2002). Algunos autores afirman que una reputación positiva en el mercado de trabajo genera valor para la empresa (Chauvin y Guthrie, 1994), y mejora la eficiencia en la gestión de los recursos humanos (Fombrum, 1996). De acuerdo con las múltiples ventajas competitivas previamente citadas en la literatura académica que la empresa obtiene a través de una mayor reputación, la mejora o incremento de la reputación será positivo para las empresas.

El presente trabajo es de interés para académicos y profesionales que quieran conocer si el desarrollo y la inclusión de prácticas de RSL en las estrategias de recursos humanos de las empresas podrían utilizarse también con el objetivo de contribuir a la creación de reputación. La inversión en RSC se ha justificado por servir como herramienta para la estrategia competitiva de la empresa (Porter y Kramer, 2002; Saiia *et al*, 2003) y por su impacto positivo en la reputación (Brammer y Pavelin, 2006). Al igual que estudios previos han confirmado el efecto positivo de otras dimensiones de la RSC en la RC, en este trabajo se espera que la RSL contribuya a aumentar la RC y particularmente, la RL. Con este objetivo, se propone la siguiente hipótesis a contrastar:

Hipótesis 1 (H1). La estrategia de responsabilidad social laboral tiene una relación directa y positiva con la reputación corporativa

Por otra parte, teniendo en cuenta que las prácticas de RSL tienen como objetivo mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y dado que esas prácticas son evaluadas por los *stakeholders* para la creación de la RL, se propone el contraste de la relación entre estas dos magnitudes, especificado en la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2 (H2). La estrategia de responsabilidad social laboral tiene una relación directa y positiva con la reputación laboral.

4.2.4. Materiales y métodos

4.2.4.1. Muestra

Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas, se utilizan dos ecuaciones. Una de ellas para contrastar la Hipótesis 1, en la que la variable dependiente es la RC, y la segunda ecuación para contrastar la Hipótesis 2, en la que la variable dependiente es la RL. Como resultado de ello, en este estudio hay dos muestras. La lista de las 100 empresas con mayor RC en España forma la primera muestra, mientras que la lista de las 100 empresas con mayor RL comprende la segunda. Ambas lista se recogieron cada año durante el período de 2006 a 2010 del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS), el cual ha sido un referente de la reputación empresarial en España desde 2001. MERCOS ofrece dos tipos de clasificaciones "Merco Empresas" y "Merco Personas", integrados por 100 empresas cada uno. En este estudio, la RC se medirá con la puntuación de las empresas en el *ranking* "Merco Empresas", y la RL se medirá a través de la puntuación en el *ranking* "Merco Personas". La muestra referente a la RC tiene 477 observaciones, que conforman un panel de datos de 5 años. El otro panel de datos tiene 461 observaciones relativas a la RL para los mismos años. Ninguno de los dos ha alcanzado las 500 observaciones (observaciones por año (n) = 100, número de años (T) = 5) debido a que no fue posible obtener la información financiera completa de algunas empresas incluidas en el *ranking*.

4.2.4.2. Variables dependientes

Reputación Corporativa - El proceso de evaluación para crear el *ranking* "Merco Empresas" sigue varios pasos consecutivos. Una primera clasificación provisional es realizada por los directivos españoles, pertenecientes a los comités de gestión de todas las empresas que tienen una facturación anual en España de más de 50 millones de Euros. Estos gerentes y/o directivos realizan una evaluación de las diferentes empresas en función de seis variables de primer nivel (resultados económicos-financieros, calidad del producto-servicio, cultura corporativa y del trabajo y calidad ética, responsabilidad social

corporativa, tamaño total y presencia internacional y la innovación). Posteriormente, cada empresa incluida en el *ranking* provisional es evaluada directamente por diferentes grupos: analistas financieros, grupos de consumidores, organizaciones no gubernamentales, sindicatos y líderes de opinión. Una tercera evaluación denominada "Tracking Merco", la cual se basa en los resultados extraídos de las perspectivas de los consumidores finales, y los resultados de la clasificación parcial "Merco Personas" son incluidos al resto de valoraciones. Por último, los méritos obtenidos por las empresas son verificados y valorados de 0 a 10.000 puntos. Así se obtiene la lista de las 100 empresas españolas con mayor reputación corporativa, y también un resultado exacto para cada una de ellas, lo que hace posible el desarrollo de un *ranking*.

Reputación Laboral - El índice de reputación "Merco Personas" se refiere a un *ranking* de las empresas de mayor prestigio para trabajar. La metodología de evaluación se especifica en un análisis interno y un *benchmark*. El procedimiento de evaluación incluye seis evaluaciones diferentes con el fin de identificar a las empresas más deseadas para trabajar en España. Con este propósito, se encuesta a estudiantes universitarios de último curso, ex alumnos de escuelas de negocios y gerentes de recursos humanos. Posteriormente, se realiza una evaluación comparativa de las políticas de gestión de recursos humanos entre las 100 empresas de mayor reputación corporativa, y luego se realizan encuestas de reputación entre los empleados de esas 100 empresas. Finalmente, una encuesta de opinión *online* está disponible para cualquiera que desee responder a través de la página web de Merco.

4.2.4.3. Variables independientes

Responsabilidad Social Laboral (RSL) - Para medir la variable explicativa RSL, se ha creado un índice propio a través de un análisis de contenidos, que es una técnica muy común en este campo (Graves y Waddock, 1994; Branco y Rodrigues, 2008). La construcción del índice de RSL se debe a la ausencia de un índice desarrollado previamente para las empresas consideradas en este artículo.

El indicador de RSL considera las áreas de interés identificadas en el ámbito laboral según el marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Comisión Europea, 2001), y los ítems para medir estas áreas se basan en los aspectos laborales comúnmente considerados por las instituciones (Global Reporting Initiative (GRI), Jantzi

Research, Orservatory of CSR, etc) y otros estudios recientes (Moore, 2001; Domench, 2003; Aksu y Kosedag, 2006; Fernández y Luna, 2007; Lindgreen *et al*, 2009). La Tabla 12 muestra los ítems seleccionados clasificados según las áreas mencionadas por la Comisión Europea. Estos ítems fueron sometidos a un análisis de fiabilidad y validez mediante el uso del alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de $\alpha = 0,89$.

Este índice cuantifica las acciones responsables en el lugar de trabajo de cada empresa con el siguiente análisis: Si una empresa realiza acciones laborales que son consideradas por los ítems de la Tabla 12, otorgamos a dicho ítem el valor 1, de lo contrario otorgaríamos a este ítem un valor de 0. Finalmente, sumamos todos los ítems ($n_1 + n_2 + \dots + n_j$) y se divide por el total (N), y como resultado se obtiene una puntuación de RSL entre 0 y 1.

La información necesaria para desarrollar este índice se obtiene a partir de la información social suministrada anualmente por cada compañía en su web o en sus memorias de sostenibilidad, responsabilidad social o ciudadanía corporativa durante el período 2006-2010, debido a que es información accesible para todos los *stakeholders*. Con el fin de hacer el proceso de recolección de datos tan preciso y objetivo como sea posible, se consultaron las directrices laborales del GRI para la elaboración de informes de RSC.

Tabla 12. Áreas de interés e ítems considerados para la construcción del índice de RSL. Fuente: Elaboración propia.

Áreas de interés de la LSR	¿La empresa divulga información sobre los siguientes ítems?	Si (1) / No (0)
TRANSPARENCIA EN LA POLÍTICA DE EMPLEO - Información de la empresa con el fin de aumentar la transparencia sobre sus cifras de empleo.	L1. Número de empleados y desglose por categorías L2. Información relativa a la afiliación del personal en sindicatos	
RELACIONES LABORALES / GESTION – En el contexto de la gestión de recursos humanos se consideran varios aspectos que pueden mejorar las relaciones laborales, tales como: La conciliación de la vida familiar y laboral, servicio de recolocación y estudios de satisfacción.	L3. Prácticas laborales (permisos maternales / paternales, flexibilidad horaria, excedencias...) L4. Programas o políticas para equilibrar el trabajo y la vida familiar L5. Existencia de servicios de recolocación para los trabajadores L6. Estudios de satisfacción de los empleados o clima laboral	
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL - La seguridad en el lugar de trabajo.	L7. Salud y seguridad en las condiciones de trabajo	
FORMACIÓN Y EDUCACIÓN – Inversión en la formación continua de sus empleados.	L8. Programas de formación para empleados y desarrollo de la carrera profesional	
DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES – Una mayor diversidad de los recursos humanos, igualdad de remuneración y perspectivas de carrera para las mujeres y personas con discapacidad.	L9. Distribución de los empleados por género L10. Información sobre las personas con discapacidad en la empresa L11. Políticas de remuneración y compensación de la compañía	
PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN – Los trabajadores tienen más implicación en su empresa debido a su participación en los beneficios o las acciones de la empresa.	L12. Participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa L13. Participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa	

* NOTA METODOLÓGICA: La información para la codificación de cada ítem se obtiene a partir de la divulgación de la información a disposición de las partes interesadas sobre las acciones de RSL de la empresa. Por ejemplo, si la empresa difunde información sobre el número de empleados y desglose por categorías (a tiempo completo o a tiempo parcial, contrato temporal o indefinido,...) el ítem L1 recibe el valor 1 y 0 en caso contrario. Una vez comprobados todos los ítems se calcula el valor medio de las puntuaciones $((n_1 + n_2 + \dots + n_j)/13)$, y como resultado se obtiene una puntuación entre 0 y 1 para el índice de RSL de cada empresa. Este índice es una aproximación de acciones de responsabilidad social laboral llevadas a cabo por la empresa de acuerdo con la información revelada a sus grupos de interés.

4.2.4.4. Variables de control

Además, y en base a lo descrito en la literatura previa, es necesario aislar el efecto de las variables de control en el proceso de construcción de la reputación. Este estudio considera variables genéricas como la visibilidad y el impacto ambiental, así como varias características intrínsecas de cada empresa (tamaño, rendimiento financiero y deuda) como variables de control. La justificación teórica y la medición de las variables de control utilizadas en el modelo se describen a continuación.

Varias razones justifican la importancia de considerar el tamaño de la empresa para esta investigación. Las grandes empresas tienen un impacto social y económico más alto que las más pequeñas, debido a una mayor cuota de mercado y el gran número de relaciones con los *stakeholders*, lo que se traduce en un aumento de la demanda de información de estas empresas (Sotorrio y Diez, 2011; Brammer y Pavelin, 2004). En este contexto, las grandes empresas tienden a estar sujetas al escrutinio público, por lo que hay una gran cantidad de información acerca de las mismas. Esta disponibilidad de información puede beneficiar a las grandes empresas en la creación de la reputación, debido a una mayor familiaridad entre los *stakeholders* y las actividades de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990), lo que puede sesgar las evaluaciones de la reputación (Brammer y Pavelin, 2006). En este estudio, el tamaño de la empresa se mide a través del valor de los activos totales (Mahoney y Roberts, 2007; Griffin y Mahon, 1997; Waddock y Graves, 1997; Brammer y Millington, 2006).

Al igual que con el tamaño de la empresa, los resultados financieros de la compañía también serán importantes para la construcción de la reputación. Brammer y Pavelin (2006) indicaron que un alto rendimiento financiero sirve como indicador de la buena gestión de la empresa y la adecuada asignación de los recursos. Las empresas más rentables del mercado serán mejor valoradas por los *stakeholders*, especialmente por aquellos que tienen un halo financiero (accionistas, prestamistas y analistas financieros), ayudando a crear o mantener una buena reputación en el mercado. Por otra parte, se considera que las empresas con un mayor rendimiento financiero tienen más recursos para implementar acciones socialmente responsables (Roberts, 1992; Preston y O'Bannon, 1997; Griffin y Mahon, 1997; Moore, 2001) con el fin de crear la reputación. Siguiendo este razonamiento, la deuda es una variable de interés en este análisis porque una menor

cantidad de capital disponible podría conducir a una menor inversión en acción social (Brammer y Pavelin, 2006), y finalmente tendría un impacto en la reputación, estableciendo así una relación negativa entre el nivel de la deuda y la reputación. En este estudio, la rentabilidad económica, o como se denomina en inglés *return on assets* (ROA), se utiliza como una variable *proxy* del rendimiento financiero, ya que se considera la tasa más utilizada para medir el retorno de la inversión, y el ratio utilizado para medir el nivel de deuda de una empresa es el total de deuda a largo plazo dividido por los activos totales (Waddock y Graves, 1997; Mahoney y Roberts, 2007). Los datos contables necesarios para medir las variables anteriores (tamaño, rentabilidad y endeudamiento) para cada empresa se obtuvieron de las bases de datos de Amadeus, SABI y Bankscope.

Además, es importante controlar las características genéricas de la empresa dependiendo del sector de actividad, ya que pueden afectar la reputación. La visibilidad de la empresa depende de la proximidad del consumidor a la empresa (Branco y Rodrigues, 2008), la cantidad de información proporcionada a sus grupos de interés (Theriou y Chatzoglou, 2009), y la presencia de la compañía en los medios de comunicación. El conocimiento que tiene la sociedad de la actividad empresarial y la proximidad de los consumidores a la empresa, tiene una relación directa significativa con la reputación de la empresa (Cottrill, 1990). La proximidad del consumidor final al sector se considera como variable *proxy* de la visibilidad. En este estudio, se ha utilizado una medida binaria para distinguir entre las empresas de alta visibilidad (cerca del consumidor, y cuyos nombres se espera que sean conocidos por la mayoría de los miembros del público en general) y las empresas de baja visibilidad. Los autores Brammer y Pavelin (2006) y Branco y Rodrigues (2008) identificaron las siguientes actividades económicas con alta visibilidad: servicios de consumo, bienes de consumo (electrodomésticos, textiles y prendas de vestir, alimentos y bebidas), farmacéutica, telecomunicaciones, electricidad, distribución de gas, distribución de agua y servicios financieros. Las actividades mencionadas se les dan el valor de 1 en la base de datos y el resto de las actividades recibirán un valor de 0.

La creciente preocupación de la sociedad por la conservación del medio ambiente ha hecho que las cuestiones ambientales se vuelvan relevantes para la gestión empresarial (Toledano y Gessa, 2009). Hoy en día, el desempeño ambiental de las empresas es juzgado por la sociedad, ya que las partes interesadas exigen responsabilidad ambiental. Hay empresas con una mayor exposición al escrutinio de los *stakeholders*, en especial las

del sector industrial, que han sido sometidas a una mayor presión debido al deterioro del medio ambiente. Por lo tanto, el impacto ambiental se incluye en el estudio como una de las variables que potencialmente influyen en la reputación corporativa y la reputación laboral, aunque depende del sector o de la actividad empresarial. Las industrias que tienen un gran impacto en el medio ambiente son consideradas como las que tienen una mayor exposición al escrutinio público debido a que sus actividades implican mayor riesgo de impacto ambiental (por el agotamiento de los recursos naturales o la contaminación). La literatura previa (Hoffman, 1999; Bowen, 2000; Branco y Rodrigues, 2008) identificó como actividades de mayor impacto medioambiental: la minería, el petróleo y el gas, los productos químicos, los materiales de construcción, la silvicultura y papel, el acero y otros metales, la electricidad, y la distribución de gas y de agua. Todas las demás actividades se consideran menos perjudiciales. Esta variable se define como una variable dicotómica, por lo que se considera con valor 1 aquellas actividades de mayor impacto ambiental, y el resto se les otorga el valor 0.

4.2.4.5. Métodos de análisis de datos

La reputación es una variable stock (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007) con un carácter autorregresivo, dado que la reputación actual está compuesta en parte de la reputación adquirida en períodos anteriores. Las estimaciones agrupadas no serían consistentes debido a la correlación entre los regresores y el término de error (Baltagi, 2008). Por esta razón, el análisis empírico para contrastar las hipótesis se realiza a través del análisis de datos de panel, utilizando un modelo dinámico que incluye una variable dependiente retardada. El Método Generalizado de los Momentos (conocido como GMM por sus siglas en inglés) permite controlar la heterogeneidad no observable individual entre diferentes empresas y eliminar el riesgo de obtener resultados sesgados. En particular, en este estudio se utiliza el estimador *system GMM*, que es el método más apropiado para la estimación de un panel con la variable dependiente retardada. El estimador *system GMM* proporciona un estimador consistente que aumenta el nivel de eficiencia al tiempo que maximiza la información al incorporar un mayor número de instrumentos (Arellano y Bond, 1991). Este método de estimación está indicado para el uso de micro paneles, lo cual es muy común en el estudio de las ciencias sociales (Baltagi, 2008).

Las siguientes ecuaciones examinan el impacto de la RSL en la RC (Ecuación 1) y en la RL (Ecuación 2):

$$RC_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 RC_{i,t-1} + \alpha_2 RSL_{it} + \alpha_3 TAM_{it} + \alpha_4 RE_{it} + \alpha_5 DEUDA_{it} + \alpha_6 VISIB_{it} + \alpha_7 I.MED_{it} + \sum_{t=2006}^{2010} Y_t + \gamma_i + \mu_{it} \quad (1)$$

$$RL_{it} = \beta_0 + \beta_1 RL_{i,t-1} + \beta_2 RSL_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 RE_{it} + \beta_5 DEUDA_{it} + \beta_6 VISIB_{it} + \beta_7 I.MED_{it} + \sum_{t=2006}^{2010} Y_t + \gamma_i + \mu_{it} \quad (2)$$

En la Ecuación (1) RC_{it} es la reputación de la empresa, que es la variable dependiente, y $RC_{i,t-1}$ es su valor retardado el cual introduce el dinamismo en el modelo. RSL_{it} es la estrategia de responsabilidad social laboral de la empresa i en el año t , $VISIB_{it}$ es la visibilidad de la empresa i en el año t , $I.MED_{it}$ es el impacto ambiental de la empresa i en el año t , TAM_{it} es el tamaño de la empresa i en el año t , RE_{it} es la rentabilidad económica de la empresa i en el año t , $DEUDA_{it}$ es el endeudamiento de la empresa i en el año t , $\sum_{t=2006}^{2010} Y_t$ es un conjunto de variables ficticias temporales que recogen efecto temporal, γ_i es la heterogeneidad no observable que se supone constante para la compañía a lo largo de t , y μ_{it} es el término de error. En la Ecuación (2) RL_{it} es la reputación laboral de la empresa i en el año t , y $RL_{i,t-1}$ es la variable endógena retardada un período. El resto de las variables representan lo mismo que en la Ecuación (1). En este trabajo la reputación corporativa retardada (RC_{t-1}) y la reputación laboral retardada (RL_{t-1}) se consideran como variables predeterminadas. La responsabilidad social laboral (RSL), el tamaño, el rendimiento financiero y el endeudamiento se consideran variables endógenas, y el resto de variables se consideran variables exógenas. Los resultados se obtuvieron a través del software STATA 11.

4.2.5. Resultados

En esta sección, en primer lugar, se describen las muestras utilizadas en este estudio utilizando los principales estadísticos descriptivos (media, desviación estándar, máximo, mínimo) (Tabla 13) y los coeficientes de correlación de Pearson de las variables utilizadas en el modelo (Tabla 14). En segundo lugar, se presentan la validación de los modelos y la interpretación de los resultados.

La reputación corporativa alcanza una puntuación media de 3,653.12 puntos y la reputación laboral de 3,488.81 puntos. El índice de RSL toma un valor promedio de 0.37. Las medias de las variables dicotómicas (visibilidad e impacto ambiental) son útiles para

conocer el posicionamiento de las empresas de la muestra. En este caso, el 64% de las empresas de la muestra de reputación corporativa y el 59% de las empresas de la muestra de reputación laboral tienen una alta visibilidad. El 23% y el 24% de las empresas de las muestras de RC y RL respectivamente, pertenecen a sectores con alto impacto ambiental. El indicador de RSL tiene una correlación positiva y significativa con la reputación corporativa (0,287, $p < 0,001$) y con la reputación laboral (0,189, $p < 0,001$).

Tabla 13. Estadísticos descriptivos.

<i>Muestra de la Reputación Corporativa (N= 477)</i>				
<i>Variables</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mínimo</i>
<i>Variable dependiente</i>				
RC	3.653,12	1.762,58	10.000	1.178
<i>Variable independiente</i>				
RSL	0,37	0,27	0,92	0,00
<i>Variables de control</i>				
TAMAÑO (miles de €)	2,96e+07	1,21e+08	1,22e+09	259,86
RENT. ECONOMICA (%)	23,86	67,13	474,14	-748,78
ENDEUDAMIENTO (%)	64,87	25,02	135,75	2,86
VISIBILIDAD	0,64	0,48	1	0
IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	0,23	0,42	1	0
<i>Muestra de la Reputación Laboral (N=461)</i>				
<i>Variables</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mínimo</i>
<i>Variable dependiente</i>				
RL	3.483,81	2.067,25	10.000	404
<i>Variable independiente</i>				
RSL	0,37	0,27	0,92	0,00
<i>Variables de control</i>				
TAMAÑO (miles de €)	3,00e+07	1,24e+08	1,22e+09	259,86
RENT. ECONOMICA (%)	24,51	68,39	474,14	-748,78
ENDEUDAMIENTO (%)	64,86	24,93	135,75	2,86
VISIBILIDAD	0,59	0,49	1	0
IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	0,24	0,43	1	0

Tabla 14. Matriz de Correlaciones de Pearson.

<i>Muestra de la Reputación Corporativa</i>							
<i>Variables</i>	<i>RC</i>	<i>RSL</i>	<i>TAM</i>	<i>RE</i>	<i>DEUDA</i>	<i>VISIB</i>	<i>I.MED</i>
<i>RC</i>							
<i>RSL</i>	,287***						
<i>TAM</i>	,433***	,197***					
<i>RE</i>	-,019	-,003	-,022				
<i>DEUDA</i>	-,018	,030	,227***	-,090**			
<i>VISIB</i>	,177***	,030	,161***	-,053	,068		
<i>I.MED</i>	,023	,265***	-,096**	-,015	-,165***	-,147**	

<i>Muestra de la Reputación Laboral</i>							
<i>Variables</i>	<i>RL</i>	<i>RSL</i>	<i>TAM</i>	<i>RE</i>	<i>DEUDA</i>	<i>VISIB</i>	<i>I.MED</i>
<i>RL</i>							
<i>RSL</i>	,189***						
<i>TAM</i>	,403***	,165***					
<i>RE</i>	-,038	-,006	-,023				
<i>DEUDA</i>	,005	,012	,225***	-,087*			
<i>VISIB</i>	,306***	-,033	-,177***	-,053	,021		
<i>I.MED</i>	-,112**	,261***	-,098**	-,019	-,166***	-,147**	

Niveles de significación: *** significación al 99%, ** significación al 95%, * significación al 90%.

La Tabla 15 muestra los resultados de la estimación de los modelos propuestos para evaluar la influencia de las prácticas de RSL en la creación de RC y RL. El uso correcto del estimador system GMM ha sido verificado por las pruebas de especificación. La prueba de autocorrelación de primer orden, M1, con un p-valor inferior a 0,05 indica la existencia de efectos dinámicos (Arellano y Bond, 1991).

Además, el estadístico M2 confirma que no hay una autocorrelación de segundo orden con un p-valor mayor que 0,05. La prueba de Hansen corrobora que no hay ecuaciones sobre-identificadas (p-valor > 0,05), y las pruebas de Wald con p-valores menores de 0,05 prueban la significación conjunta de las variables explicativas (z1) y de las *dummies* temporales (z2). Las pruebas de especificación mencionadas verifican el correcto uso del método de estimación propuesto para este estudio. Los resultados de la estimación de este modelo se han obtenido a partir de variables tipificadas, por lo tanto,

los coeficientes de las variables de la Tabla 15 son coeficientes estandarizados (β), que permiten determinar qué variable explicativa tiene mayor peso para explicar la variable dependiente.

Tabla 15. Estimaciones System GMM de la reputación corporativa y la reputación laboral.

Variable dependiente: Reputación Corporativa (RC)			Variable dependiente: Reputación Laboral (RL)		
Variables independientes	coeficientes estandarizados (β)	Signif ¹	Variables independientes	coeficientes estandarizados (β)	Signif ¹
<i>RC t-1</i>	0,8388	***	<i>RL t-1</i>	0,7764	***
RSL	0,0944	***	RSL	0,0768	***
TAM	0,0925	***	TAM	0,1234	***
RE	-0,0015	-	RE	0,0143	-
DEUDA	-0,0540	**	DEUDA	-0,0570	***
VISIB	0,0422	***	VISIB	0,0573	***
I.MED	-0,0279	**	I.MED	-0,0250	**
Constante	0,0758	***	Constante	-0,3418	***
Test de especificación	Estadístico	P-value	Test de especificación	Estadístico	P-value
<i>Test Arellano-Bond M1</i>	-3,25	(0,001)	<i>Arellano-Bond Test M1</i>	-5,23	(0,000)
<i>Test Arellano-Bond M2</i>	0,23	(0,815)	<i>Arellano-Bond Test M2</i>	1,67	(0,095)
<i>Test de Hansen</i>	65,22	(0,213)	<i>Hansen test</i>	57,52	(0,530)
<i>Test de Wald para las variables explicativas (z1)</i>	F(7.101) = 5.301,68	Prob >F 0,000	<i>Wald Test for the explanatory variables (z1)</i>	F(5,68) = 29.068,21	Prob >F 0,000
<i>Test de Wald para las variables dummy (z2)</i>	F(3.101) = 65,35	Prob >F 0,000	<i>Wald Test for the time dummy variables (z2)</i>	F(2,68) = 472,72	Prob >F 0,000

¹Niveles de significación: *** significación al 99%, ** significación al 95%, * significación al 90%. Las variables *dummy* fueron incluidas en el análisis, pero no en la tabla.

Según los resultados, las empresas que llevan a cabo prácticas de responsabilidad social laboral obtendrán una mayor reputación. El coeficiente de RSL obtenido en la estimación de la Ecuación (1) respalda la H1, debido a una relación positiva entre la RSL y la RC para un nivel de significación del 99%. En la estimación de la Ecuación (2), donde RL es la variable dependiente para contrastar la H2. Las variables RSL y RL mantienen una relación positiva para un nivel de significación del 99%, apoyando así la H2. Una mayor inversión en prácticas de RSL sería recompensado por los *stakeholders* con una mayor reputación laboral para la empresa.

El estimador dinámico system GMM proporciona información sobre la variable dependiente retardada. En el caso de RC_{t-1} , tiene una relación positiva y significativa con RC_t a un nivel de significación del 99%. Además, se confirma un vínculo positivo entre RL_{t-1} y RL_t en la Ecuación (2) a un nivel de significación del 99%. Por lo tanto, la reputación de la empresa (tanto corporativa como laboral) en el año t es altamente dependiente de la reputación de la empresa en el año $t-1$.

En cuanto a la influencia de las variables de control sobre la reputación corporativa y laboral, todas las relaciones esperadas de acuerdo a la literatura académica fueron apoyadas excepto para la variable rendimiento financiero. Los resultados confirman que el tamaño y la visibilidad de la empresa tienen un efecto positivo en la creación de la reputación corporativa y la reputación laboral. Por otro lado, la deuda y el impacto ambiental de la empresa denotan un efecto negativo en ambas reputaciones. El efecto esperado de la variable de rendimiento financiero en la reputación no fue significativo en ninguna de las dos muestras analizadas.

4.2.6. Discusión

La reputación de la empresa es signo de diferenciación en el mercado y una fuente de ventajas competitivas (Vilanova *et al.*, 2009). Por lo tanto, el estudio de la creación de reputación ha sido un tema de interés en la literatura académica. La definición de la reputación propuesta por Fombrum (1996) es una de las más citadas en la literatura, la cual dice que la reputación se forma a partir de la evaluación de las partes interesadas o *stakeholders* sobre el desempeño de la empresa. Por lo tanto, el desempeño social de una empresa podría ser el punto de partida para la construcción de una reputación. Siguiendo esta línea de pensamiento, hay varios estudios que han puesto a prueba la relación entre

la RSC y RC, y la relación entre algunas dimensiones de la RSC y la RC. Sin embargo, la dimensión laboral de la RSC no ha recibido la misma atención. En consecuencia, este trabajo ha investigado la influencia de la RSL en la RC y la RL. La RSL es parte de la dimensión interna de la RSC y el estudio de su relación con la reputación cubre un vacío en la línea de investigación de la creación de la reputación.

Los resultados obtenidos en el contraste de las dos hipótesis propuestas refuerzan la heurística positiva del paradigma que vincula la RSC y la reputación (Brammer y Pavelin, 2006; Alvarado y Schlesinger, 2008; Moura-Leite y Padgett, 2014). Los resultados confirman la relación entre la RSL y las reputaciones corporativa (RC) y laboral (RL). Además, el efecto de las variables de control en la reputación justificado a partir de la revisión de la literatura se confirmó para la mayoría de las variables. Las empresas más grandes y las que tienen una mayor visibilidad o proximidad a los consumidores obtienen una mayor RC y una mayor RL, mientras que las empresas con un mayor nivel de deuda y aquellas cuya actividad causa un mayor impacto en el medio ambiente sufren un impacto negativo en ambas reputaciones.

Sin embargo, en este trabajo se ha encontrado una excepción relacionada con el rendimiento financiero, ya que su efecto positivo en la RC y la RL no se ha confirmado. La falta de significación del impacto del rendimiento financiero en la RC y la RL podría explicarse por varias razones. Por un lado, los indicadores del Merco parecen no tener un carácter tan financiero como otros indicadores de reputación. Esto se debe al hecho de que los indicadores del Merco se construyen en función de las evaluaciones de todos los *stakeholders* sobre las acciones de la empresa, mientras que otros *rankings*, como *Fortune*, se basan en las evaluaciones de encuestados con un fuerte carácter financiero (CEOs, ejecutivos y analistas financieros) (Baden -Fuller *et al.*, 2000), lo cual provoca que las variables financieras tengan un mayor impacto en la reputación. Por otra parte, las economías europeas, especialmente la española, han sido gravemente afectadas por una profunda crisis financiera. Los resultados financieros de las empresas, como variable de flujo, son más volátiles que la variable reputación porque, como variable stock, sus cambios son visibles en un período de tiempo más largo.

Este enfoque de la dimensión laboral de la RSC involucra implicaciones prácticas y teóricas. Para los investigadores, esta dimensión interna de la RSC se muestra como un amplio campo de investigación para la gestión estratégica de la empresa. A las ventajas

mencionadas por algunos autores acerca de las prácticas laborales de la RSC, es decir, la RSL (aumento del compromiso de los trabajadores, aumento de la satisfacción, reducción del absentismo, reducción de los costes de selección, etc. (Osterman, 1995)) hay que añadir la capacidad de generar RC y RL, y las ventajas competitivas derivadas de las mismas. Para los profesionales, tratar de crear RC y RL puede ser el motor para impulsar las prácticas de RSL, beneficiando así a los empleados (que consiguen mejores lugares de trabajo) y a las empresas (aumentando su reputación y obteniendo ventajas competitivas).

4.2.7. Conclusiones

La relación entre las empresas y la sociedad se ha fortalecido en gran medida por la cantidad de medios disponibles para la difusión de información sobre la RSC, entre otras causas. La inversión social en las prácticas de RSC realizadas por la empresa se ha justificado con la obtención de beneficios empresariales adicionales derivados de la obtención de reputación, como son una mayor competitividad, diferenciación, mejores candidatos para los puestos de trabajo, atracción de inversiones, creación de barreras de entrada, y la reducción de los costes de transacción, entre otros (European Commission, 2001). La reputación se ha convertido en un activo intangible importante para las empresas, ya que es un activo no comercializable e inimitable que aporta diferenciación en el mercado.

Utilizando los datos de las empresas españolas con una mayor RC y una mayor RL entre los años 2006 y 2010 según el *ranking* Merco, este estudio analiza si las prácticas de RSL ejercen una influencia positiva en la construcción de la reputación corporativa en general y la reputación laboral en particular. La escasez de contribuciones enfocadas al estudio de la RSL y su relación con la reputación hace que sea necesario desarrollar nuevas aportaciones en este campo de investigación.

Los resultados de este trabajo confirman que la RSL realizada por la empresa tiene una influencia directa y positiva en la creación de RC y RL. Teniendo en cuenta este resultado, la reputación tendrá varias funciones para los *stakeholders*. En primer lugar, la RC y la RL funcionan como un mecanismo de control de las acciones de RSL llevadas a cabo por las empresas. En segundo lugar, ambas reputaciones actúan como una fuente de información en el mercado, informando sobre el grado de responsabilidad de la empresa

con la sociedad y los agentes con los que interactúa. Por último, en la relación observada entre la RSL y la reputación, una de las contribuciones más importantes de este estudio es la importancia adquirida por las prácticas laborales como parte de las acciones sociales desarrolladas por las empresas. La gestión de recursos humanos debe tener en cuenta las expectativas de los *stakeholders* para crear reputación, ya que la evolución de la reputación depende en parte de la evolución de la RSL.

Deben tenerse en cuenta varias limitaciones del estudio. La principal limitación de este trabajo es la dependencia de los informes de responsabilidad social para la construcción del indicador de RSL, debido a la falta de disponibilidad de una medida estándar de las prácticas de RSL. Además, el entorno laboral tiene características y condiciones particulares en los diferentes países. Por esta razón, las conclusiones de este estudio no pueden extrapolarse directamente a cualquier otro país. En consecuencia, trabajos futuros en esta línea de investigación podrían estudiar la relación entre la RSL y la reputación empresarial en otros países. Además, el estudio del impacto individual de las diferentes prácticas de RSL en la reputación corporativa y en la reputación laboral con el fin de identificar las estrategias específicas de RSL que aumentan la reputación empresarial, es una línea de investigación que podría resultar interesante y útil para los profesionales. Finalmente, después de confirmar la importancia de la RSL en la creación de la reputación, el análisis de la relación entre la RSL y la creación de valor es otro de los temas a abordar en esta línea de investigación que podría ayudar a mejorar el conocimiento existente sobre la gestión de los recursos humanos.

ENGLISH VERSION - FIRST EMPIRICAL APPLICATION

4.3. The relationship between labour social responsibility practices and reputation

4.3.1. Abstract

Purpose - The main purpose of this paper is to analyse whether Labour Social Responsibility (LSR) practices influence on Corporate Reputation (CR) and on Labour Reputation (LR).

Design/methodology/approach - LSR is defined as all those labour practices made by a company for the benefit of employees voluntarily and not imposed by labour legislation. An index developed by content analysis was created to measure LRS. CR and LR scores were obtained from the Business Monitor of Corporate Reputation (MERCOR) for the period of 2006-2010. Furthermore, based on the previous literature, the study considers other generic variables that influence the process of creating reputation, such as visibility and environmental impact, as well as intrinsic characteristics of each company (size, financial performance and debt). The model was estimated by the Generalized Method of Moments (GMM) on a data panel for the 100 most reputable firms in Spain in each year during the period 2006-2010.

Findings - The results obtained show that LSR carried out by the company has a direct and positive relationship with the reputation. Thus, corporate and labour reputation and their evolution depend on ability of the LSR strategy of the company to satisfy to future expectations of stakeholders.

Originality/value - Previous literature considered the impact of different dimensions of Corporate Social Responsibility on CR, e.g., environmental, communication, quality of products, but did not consider labour practices.

Key words: Labour Social Responsibility, Corporate Reputation, Labour Reputation, Generalized Method of Moments.

4.3.2. Introduction

Corporate social responsibility (CSR) is becoming increasingly important in business because investment in responsible practices has become a sign of differentiation in the market and a source of competitive advantages (Vilanova *et al.*, 2009). This has contributed to the increasing number of companies that consider CSR in their strategies and actions (European Commission, 2001; Lichtenstein *et al.*, 2004; Luo and Bhattacharya, 2006). Consistent with this, CSR has been a relevant concept for research in the scientific field, focusing on the study of its definition, measurement and effects on firm performance.

There has been a proliferation of studies about the impact of CSR on the company's image (Endacott, 2004; Ellen *et al.*, 2006), consumer perceptions of product quality (Becker-Olsen *et al.*, 2006), company ownership characteristics (Fombrun and Shanley, 1990), access to capital (Cochran and Wood, 1984; Hart, 1995), and financial performance (FP) (Griffin and Mahon, 1997; Waddock and Graves, 1997; Luo and Bhattacharya, 2006; Fernández and Luna, 2007). The relationship between CSR and FP is one of the most widespread in academic literature and, more specifically, the incidence of some of the dimensions of CSR on the FP, such as society (Lev *et al.*, 2010), environment (Murray *et al.*, 2006), products (Kim *et al.*, 2001), communication (Watson *et al.*, 2002) or governance / management (Coffey and Fryxell, 1991).

Another line of study dealt with quite often was the relationship between CSR and reputation. This relationship has been looked at both for CSR as a whole (Cochran and Wood, 1984; Fombrun and Shanley, 1990; Brammer and Pavelin, 2006) and for specific external dimensions of CSR (concerned with clients, suppliers, consumers, community and environment). However, there is a gap in the strategic management literature about the study of the possible link between the internal dimension of CSR regarding employees and reputation. The impact of corporate social responsibility practices for employees on reputation is still unknown, and even more so about the impact on firm's reputation in the labour market (hereafter labour reputation).

The dimension of the CSR which includes the social responsibility practices for employees is called in this study Labour Social Responsibility (LSR). LSR implies social responsibility practices developed by the company to improve working conditions. The

origin of this desire for the improvement of the working class, in order to contribute to the goal of greater social equality (Blanco, 2004), became apparent at the beginning of the twentieth century with the unionisation of workers. Workers joined labour unions as a way to increase their stake in the power struggle of interests in businesses. As a result of such social movements, labour actions and their impact on the company are considered to be an area of interest in social research (Fenwick and Bierema, 2008).

The study of possible links between the LSR and corporate reputation (CR), and in particular between the LSR and the labour reputation (LR) is a novel contribution to the strategic management literature and, particularly, to those research lines that address the links between CSR and reputation, and creating or enhancing of reputation through the CSR. The purpose of this paper is to determine whether the practices of LSR influence the creation of CR and LR in companies. To carry out the empirical model, two of the reputational *rankings* published by the Business Monitor of Corporate Reputation (MERCO) for Spanish companies are used. On one hand, the model uses 100 companies with the highest CR and, on the other hand, it uses 100 companies with the highest LR or “Best Workplaces”. The results of these *rankings* were collected each year during the period of 2006-2010.

4.3.3. The theoretical framework

Reputation acts as a driver to implement CSR (Maron, 2006; Vilanova *et al.*, 2009), since CSR has its effect on the creation of reputation through the legitimation of their activities by stakeholders (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007; Reverte, 2009). The concept of CSR is defined as "the voluntary commitment of companies with the development of society and the preservation of the environment, from its social commitment and responsible behaviour towards companies and social groups with whom they interact" (Lizcano and Moneva, 2003). CSR has been considered by the academic literature as a multidimensional construct, as it affects a variety of stakeholders. The European Commission (2001) in its statement "Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility" has established an internal dimension and an external dimension of CSR. In the internal dimension, responsible management of human resources, safety and health of its employees, managing change, and management of natural resources used in production are included. In the external dimension, practices

considered relevant to customers, suppliers, consumers, public authorities, NGOs, community and the environment are included.

The impact of CSR on the reputation has been studied in the academic literature (Brammer and Pavelin, 2006; de Quevedo-Puente *et al.*, 2007; Vitezić, 2011; Moura-Leite and Padgett, 2014) and also the impact of certain dimensions of CSR on CR, such as products (Shapiro, 1983; Padgett and Moura-Leite, 2012), communication (Kim, 2007; Reese and Westphal, 2004) or environment (Buysse and Verbeke, 2003). However, a gap has been found in the study of the internal field of CSR practices concerning to human capital, i.e. LSR.

In this study, LSR is defined as all those labour practices voluntarily made by the company, i.e., those labour practices that are not imposed by labour laws. In the workplace we should differentiate between the practices made by the company for the compliance with labour laws from those practices that qualify the company as socially responsible. In order to attract skilled workers and increase their continuance in the company, the European Commission (2001) suggested the following LSR practices: training (lifelong learning), delegation (workers take more responsibility), transparency (increase the access to information about the company), reconciling family and professional life (balancing work, family and leisure), equal opportunities (greater diversity of human resources, equal pay and career prospects for women), participation (participation in profits or shares of the company), outplacement service (considering the employability) and safety in the workplace.

Social actions by the company emerge to legitimatise its activity with stakeholders and contribute to social well-being beyond the economic interests of the company. The legitimisation process begins with an assessment of the stakeholders of CSR actions over time, resulting in the consolidation of firm's reputation. Reputation is built through the information (e.g., strategic, financial and governance) that is generated over time according to the observed behaviour of the agent when facing different aspects (Martínez and Olmedo, 2010).

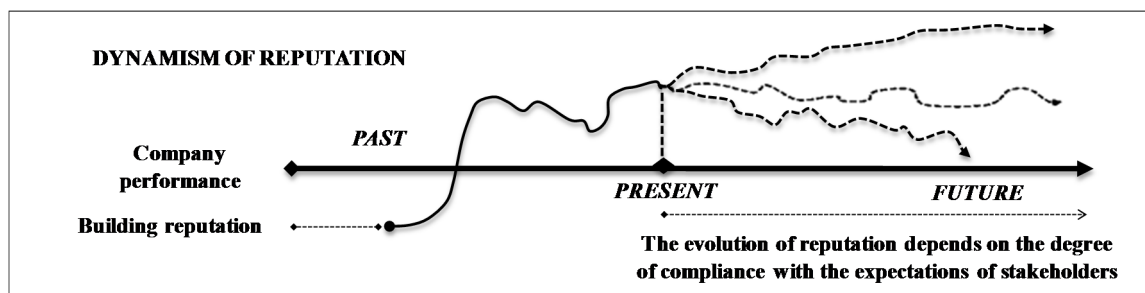
In the creation of reputation, the assessments made by stakeholders are based on the past actions of the firm and on the future expectations about the company (see Figure 1) and, therefore, there is a dynamic component in the development of reputation (Mahon,

2002; Martínez and Olmedo, 2010). As a consequence of this building process, the reputation has some specific features.

1. Reputation is an **intangible asset** and its value has a **dynamic** behaviour throughout time. (Carmichael, 1984; de Quevedo-Puente *et al.*, 2007)
2. It is important to take into account that for the creation of reputation extended periods of time are necessary (Shapiro, 1983; Dierickx and Cool, 1989; Hall, 1992), which makes this asset **inimitable in the short term** for competitors (Dierickx and Cool, 1989; Hall, 1992).
3. The value of reputation is accumulated in a particular organization and it is **non-tradeable** (Dierickx and Cool, 1989; Schnietz and Epstein, 2005; Vilanova *et al.*, 2009).

Although the building of CR and LR are based on the stakeholders' assessment about the behaviour of the firm, they do not assess exactly the same issues for both reputations. Fombrun (1996) defines corporate reputation as follows: *"It is a perceptual representation of a company's past actions and future prospect that describe the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals"*. So, in the case of CR all business areas are considered or evaluated, but LR is merely the result of the evaluation by the stakeholders of the actions concerning to the working environment.

Figure 15. Dynamism of building reputation.



Source: Own preparation

As a result of the stakeholders' assessment about the company's behaviour, reputation becomes a public sign of the quality of products, jobs, strategies and prospects compared to their competitors (Wilson, 1985). Particularly, a positive reputation in labour market is a source of information that reduces the cost of the firm to search for staff, the cost of training and the costs associated with labour turnover (Chauvin and Guthrie,

1994), it increases the motivation and the attraction of good employees (Roberts and Dowling, 2002), and some authors claim that a positive reputation in the labour market generates value for the company (Chauvin and Guthrie, 1994), as well as an advantage in the efficiency of human resources (Fombrun, 1996). According to the multiple competitive advantages gained by the company through reputation previously cited in academic literature, the improvement in their reputation will be positive for firms.

The present paper would be of interest for academics and practitioners to know if the development and inclusion of LSR practices into the human resource strategies could be used also with the objective to contribute to the creation of reputation. Investment in CSR has been justified as a tool to use as a competitive strategy of the company (Porter and Kramer, 2002; Saiia *et al.*, 2003) and for its positive impact on reputation (Brammer and Pavelin, 2006). Just as previous studies confirmed the positive effect of other dimensions of CSR on CR, we expect that LSR increases CR. With this aim, the following hypothesis is proposed to be tested:

Hypothesis 1. (H1). The labour social responsibility strategy has a direct and positive relationship with corporate reputation.

Furthermore, considering that LSR practices aim to improve the working conditions of employees and that those practices are evaluated by stakeholders for the creating LR, we would like to test the relationship between these two magnitudes:

Hypothesis 2. (H2). The labour social responsibility strategy has a direct and positive relationship with labour reputation.

4.3.4. Methodology and data

4.3.4.1. Sample

In order to test the hypotheses proposed, we use two equations. One of them to contrast the *Hypothesis 1*, where the dependent variable is CR, and the second equation to contrast the *Hypothesis 2*, in which the dependent variable is LR. As a result, in this study there are two samples. The list of over the 100 companies with higher CR in Spain sing up the first sample, and the list of the 100 companies with higher LR comprises the second one. Both lists were collected each year during the period of 2006 to 2010 from

the Business Monitor of Corporate Reputation (MERCOS), which has been a reference of the firm's reputation in Spain since 2001. MERCOS offers two types of rankings "Merco Companies" and "Merco People" composed of 100 firms each. In this paper CR will be measured with the firm's score on the ranking "Merco Companies", and LR will be measured through "Merco People". The sample regarding to CR has 477 observations, conforming a panel data for 5 years. The other panel data has 461 observations concerning to LR for the same years. Neither of the two have reached 500 observations (observations per year (n) = 100, number of years (T) = 5) because it was not possible to obtain the full financial information of some firms included in the rankings.

4.3.4.2. Dependent variables

Corporate Reputation - The evaluation process to create the ranking "Merco Companies" follows several consecutive steps. A first provisional ranking is created by Spanish managers, which belong to management committees of all the companies that have an annual turnover in Spain of more than 50 million Euros. The survey asks the managers to evaluate the different companies according to six first-level variables (economic-financial results, quality of the product-service, corporate culture and labour and ethical quality, corporate social responsibility, overall size and international presence, and innovation). Subsequently, each company included in the provisional ranking is evaluated directly by different groups: financial analysts, consumer groups, NGOs, trade unions and opinion leaders. A third evaluation is preformed called "Tracking Merco", which is based on results extracted from the perspectives of final consumers and likewise with the results of the partial ranking "Merco People" that are incorporated. Finally, the merits earned by companies are verified and valued from 0 to 10,000 points. So the list of 100 Spanish companies with the greatest corporate reputation is obtained, and also an exact score for each of them as well, which makes it possible to develop a ranking.

Labour Reputation - The reputation index "Merco People" refers to a ranking of the most reputable companies to work for. The evaluation methodology is specified in an internal analysis and a benchmark. In addition, six different assessments are carried out by last year university students to identify the most desirable companies to work in Spain. With the same purpose, alumni of business schools and human resource managers are surveyed. Subsequently, a benchmarking about human resource management policies is

made among the 100 companies of the highest corporate reputation, and then reputation surveys are conducted internally among the employees of those 100 companies. Finally, an online opinion survey is available for anyone wishing to respond through the website of Merco.

4.3.4.3. Independent variable

Labour Social Responsibility (LSR) - To measure the explanatory variable LSR, our own index has been created through content analysis, which is a very common technique of this field (Graves and Waddock, 1994; Branco and Rodrigues, 2008). The construction of the LSR index is due to the absence of a previously developed index for the companies considered in this article.

The indicator LSR considers the areas of interest identified in the labour sphere of the European framework for corporate social responsibility (European Commission, 2001), and the items to measure these areas are based on the most common labour items used by institutions (Global Reporting Initiative (GRI), Jantzi Research, Orservatory of CSR, etc.) and other recent studies (Moore, 2001; Domench, 2003; Aksu and Kosedag, 2006; Fernández and Luna, 2007; Lindgreen *et al.*, 2009). Table 16 shows the items selected classified according to the areas mentioned by the European commission. These items were subjected to an analysis of reliability and validity using Cronbach's alpha, obtaining a result of $\alpha = 0.89$.

Table 16. Areas of interest and items considered for the construction of the LSR index. Source: Own preparation.

Areas of interest of LSR	Does the company disclose information about this items?	Yes (1) / No (0)
EMPLOYMENT TRANSPARENCY - Company information in order to increase transparency about their employment figures	L1. Number of employees and breakdown by categories L2. Information regarding staff membership to unions	
LABOUR / MANAGEMENT RELATIONS - In the context of HR management several aspects that can improve labour relations are considered, such as: Reconciling family and professional life; outplacement service and studies of satisfaction.	L3. Labour practices (parental leave, flexible hours, extended leave of absence...) L4. Programs or policies to balance work and family life L5. Existence of outplacement services for employees L6. Studies of employee satisfaction or work environment	
OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY - Safety in the workplace	L7. Health and safety conditions at work	
TRAINING AND EDUCATION - This section clarifies that the company invests in lifelong learning of its employees	L8. Training programs for employees and career development	
DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITY - Greater diversity of human resources, equal pay and career prospects for women and disabled people	L9. Distribution of employees by gender L10. Information about disabled people in the workforce L11. Remuneration and compensation policies of the company	
PARTICIPATION AND DELEGATION - Workers take more implication in their firm because of their participation in profits or shares of the company	L12. Employee participation in company-owned L13. Employee participation in company profits	

* METHODOLOGICAL NOTE: The information for coding of each item will be obtained from the disclosure of information available to stakeholders on the LSR actions of the company. For example, if the company disseminates information on the number of employees and breakdown by category (full-time or part-time, temporary or permanent contract ...) the L1 item receives the value 1 and 0 otherwise. Once checked all items the mean value of the scores is calculated $((n1 + n2 + + nj)/13)$, and as a result it is obtained a score between 0 and 1 for LSR index of each firm. This index is an approximation of socially responsible labour actions carried out by the company according to the information disclosed to its stakeholders.

This index quantifies responsible actions in the workplace for each company using the following analysis: If a company performs labour actions which are considered by the items in Table 16, we would give this item a value of 1, otherwise we would give this item a value of 0. Finally, we add up all the items ($n_1 + n_2 + \dots + n_j$) and it is divided by the total (N), and as a result we obtain a score of LSR between 0 and 1.

The information required to develop this index was obtained from the social information reported annually by each company on its website or in their corporate sustainability, social responsibility and/or corporate citizenships reports during the period of 2006 - 2010, due to it being accessible information for all stakeholders. In order to make the process of collecting data as accurate and objective as possible, labour guidelines by the GRI for the development of CSR reports were consulted.

4.3.4.4. Control variables

In addition, based on the previous literature, the effect of control variables should be isolated in the process of building reputation. This study considers generic variables such as visibility and environmental impact, as well as several intrinsic characteristics of each company (size, financial performance and debt) as control variables. Theoretical justification and measurement of the control variables of the model is described below.

Several reasons justify the importance of considering the firm's size for this research. Large firms have a higher social and economic impact than smaller ones, due to a larger market share and the large number of relationships with stakeholders, which will result in an increased demand for information from these companies (Sotorrió and Diez, 2011; Brammer and Pavelin, 2004). In this context, big companies tend to be subject to public scrutiny, so there is a wealth of information about them. This availability of information can benefit large companies in the creation of reputation, due to the increase familiarity between stakeholders and company activities (Fombrun and Shanley, 1990), and it may bias the assessments of reputation (Brammer and Pavelin, 2006). In this paper, firm's size is measured by the value of total assets (Mahoney and Roberts, 2007; Griffin and Mahon, 1997; Waddock and Graves, 1997; Brammer and Millington, 2006).

Just as with the size of the firm, financial results of the company also will be significant for building reputation. Brammer and Pavelin (2006) stated that a high FP

serves as an indicator of good company management and the appropriate allocation of resources. The most profitable companies in the market will be better valued by stakeholders, especially those with a financial halo (shareholders, lenders and financial analysts), helping to create or maintain a good reputation in the market. Furthermore, it is considered that companies with higher financial performance have more resources to implement socially responsible actions (Roberts, 1992; Preston and O'Bannon, 1997; Griffin and Mahon, 1997; Moore, 2001) to create reputation. Following that reasoning, debt is a variable of interest in this analysis because capital being less available could lead to less investment in social actions (Brammer and Pavelin, 2006), and finally it would impact on reputation, thereby establishing a negative relationship between debt level and reputation. In this study return on assets (ROA) is used as a proxy variable for financial performance, because it is considered the most commonly used rate of return on investment, and the ratio used to measure the level of debt of a company is the total long-term debt divided by total assets (Waddock and Graves, 1997; Mahoney and Roberts, 2007). The accounting data necessary for the above variables (size, profitability and debt) for each company were collected from the Amadeus, SABI and Bankscope databases.

Furthermore, it is important to control generic features of the firm depending of the sector of activity, since they can affect reputation. The visibility of the company depends on the proximity of the consumer to the company (Branco and Rodrigues, 2008), the amount of information provided to its stakeholders (Theriou and Chatzoglou, 2009), and the presence of the company in the media. The knowledge that society has of its business activity and the proximity of the consumers to the company, have a significant direct relationship with company reputation (Cottrill, 1990). The proximity of the end consumer to the sector is considered a proxy variable for visibility. In this study, a binary measure has been used to distinguish between high-visibility (close to the consumer, and whose names are expected to be known by most members of the general public) and low-visibility companies. The authors (Brammer and Pavelin, 2006; Branco and Rodrigues, 2008) identified the following business activities with high visibility: consumer services, consumer goods (home appliance, textiles and clothing, food and beverages), pharmaceutical, telecommunications, electricity, gas distribution, water distribution and financial service. The above activities are given the value of 1 in the database and the rest of activities will receive a value of 0.

The society's growing concern for the preservation of the environment has meant that environmental issues become relevant for corporate governance (Toledano and Gessa, 2009). Nowadays, the environmental performance of companies is judged by society, since the stakeholders demand environmental responsibility. There are companies with a higher exposure to the scrutiny of the stakeholders, especially those in the industrial sector, which has withstood the highest pressure due to the environmental deterioration. Therefore, the environmental impact is included in the study as one of the variables that potentially influences corporate reputation and labour reputation, although it depends on the sector or the business activity. Industries that have a large impact on the environment are considered as those that have greater exposure to public scrutiny because their activities involve a greater risk of environmental impact (for natural resource depletion or pollution). The previous literature (Hoffman, 1999; Bowen, 2000; Branco and Rodrigues, 2008) identified the greatest impact activities, which are: mining, oil and gas, chemicals, construction and building materials, forestry and paper, steel and other metals, electricity, gas and water distribution. All others activities are considered less harmful. This variable is thus defined as a dichotomous variable, so that it is considered with value 1 those activities of greatest environmental impact, and 0 the rest.

4.3.4.5. Data analysis method

Reputation is a stock variable (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007) with an autoregressive character, as the current reputation is partly composed of the reputation gained in past periods. Pooled estimates would not be consistent due to the correlation between the regressors and the error term (Baltagi, 2008). For this reason, the empirical analysis to contrast the hypotheses is performed with panel data analysis, using a dynamic model that includes a lagged dependent variable. The Generalized Method of Moments (GMM) allows to control the individual unobservable heterogeneities between different companies and to eliminate the risk of obtaining biased results. Particularly, in this study the system GMM estimator is used, which is the most appropriate method for estimating a panel with the lagged dependent variable. The system GMM estimator provides a consistent estimator that increases the level of efficiency while maximizing the information incorporating a greater number of instruments (Arellano and Bond, 1991). This method of estimation is indicated for the use of micro panels, which is very common

in the study of social sciences (Baltagi, 2008). The following equations examine the impact of LSR on CR (Equation 1) and LR (Equation 2):

$$CR_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 CR_{i,t-1} + \alpha_2 LSR_{it} + \alpha_3 SIZE_{it} + \alpha_4 FP_{it} + \alpha_5 DEBT_{it} + \alpha_6 VISIB_{it} + \alpha_7 ENVI_{it} + \sum_{t=2006}^{2010} Y_t + \gamma_i + \mu_{it} \quad (1)$$

$$LR_{it} = \beta_0 + \beta_1 LR_{i,t-1} + \beta_2 LSR_{it} + \beta_3 SIZE_{it} + \beta_4 FP_{it} + \beta_5 DEBT_{it} + \beta_6 VISIB_{it} + \beta_7 ENVI_{it} + \sum_{t=2006}^{2010} Y_t + \gamma_i + \mu_{it} \quad (2)$$

In Equation 1 above CR_{it} is the corporate reputation, which is the dependent variable, and $CR_{i,t-1}$ is its lagged value introducing dynamicity into the model. LSR_{it} is the labour social responsibility strategy of the firm i in year t , $VISIB_{it}$ is the visibility of the company i in year t , $ENVI_{it}$ is the environmental impact of the company i in year t , $SIZE_{it}$ is the size of the company i in year t , FP_{it} is the financial performance of the company i in year t , $DEBT_{it}$ is the indebtedness of the company i in year t , $\sum_{t=2006}^{2010} Y_t$ is a set of time dummy variables that collect temporary effect, γ_i is the unobservable heterogeneity which is assumed constant for the company along t , and μ_{it} is the error term. In Equation 2 above LR_{it} is the labour reputation of the company i in the year t , and $LR_{i,t-1}$ is the endogenous variable lagged one period. The rest of the variables represent the same as in the Equation 1. In this paper the lagged corporate reputation (CR_{t-1}) and the lagged labour reputation (LR_{t-1}) are considered as predetermined variables. Labour social responsibility (LSR), size, financial performance and indebtedness are considered endogenous variables, and the rest of variables are considered exogenous variables. The results were obtained through the software STATA 11.

4.3.5. Results

In this section, firstly, the samples used in this study are described using the main descriptive statistics (mean, standard deviation, maximum, minimum) (Table 17) and the Pearson's correlation coefficients of the variables used in the model (Table 18). Secondly, the model validation and interpretation of the results are presented.

Corporate reputation reaches an average score of 3,653.12 points and the labour reputation 3,488.81 points. The LSR index takes an average value of 0.37. The means of dichotomous variables (visibility and environmental impact) are useful in order to know the positioning of the companies in the sample. In this case, 64% for the CR sample and

59% for the LR sample of the companies have a high visibility. 23% and 24% of the firms for CR and LR samples, respectively, belong to sectors with high environmental impact. The LSR has a positive and significant correlation with corporate reputation (0.287, $p < 0.001$) and labour reputation (0.189, $p < 0.001$).

Table 17. Descriptive statistics.

<i>Corporate Reputation sample (N= 477)</i>				
<i>Variables</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Maximum</i>	<i>Minimum</i>
<i>Dependent variable</i>				
CR	3,653.12	1,762.58	10,000	1178
<i>Independent variable</i>				
LSR	0.37	0.27	0.92	0.00
<i>Control variables</i>				
SIZE (thousands of €)	2.96e+07	1.21e+08	1.22e+09	259.86
FINALCIAL PERFORMANCE (%)	23.86	67.13	474.14	-748.78
INDEBENESS (%)	64.87	25.02	135.75	2.86
VISIBILITY	0.64	0.48	1	0
ENVIROMENTAL IMPACT	0.23	0.42	1	0
<i>Labour Reputation sample (N=461)</i>				
<i>Variables</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Maximum</i>	<i>Minimum</i>
<i>Dependent variable</i>				
LR	3,483.81	2,067.25	10,000	404
<i>Independent variable</i>				
LSR	0.37	0.27	0.92	0.00
<i>Control variables</i>				
SIZE (thousands of €)	3.00e+07	1.24e+08	1.22e+09	259.86
FINANCIAL PERFORMANCE (%)	24.51	68.39	474.14	-748.78
DEBT (%)	64.86	24.93	135.75	2.86
VISIBILITY	0.59	0.49	1	0
ENVIROMENTAL IMPACT	0.24	0.43	1	0

Table 19 shows the estimation results of the models proposed to evaluate the influence of the LSR practices on the creation of CR and LR. The correct use of the system GMM estimator has been proven by the specification test. The test of first-order autocorrelation, M1, with a p-value under 0.05 indicates the existence of dynamic effects (Arellano and Bond, 1991). Also, the M2 statistic confirm there is not a second-order

autocorrelation with a p-value higher than 0.05. The Hansen test corroborates there are not over-identified equations ($p\text{-value} > 0.05$), and the Wald tests with $p\text{-values} < 0.05$ test the joint significance of the explanatory variables (z^1) and time dummies (z^2). After verifying the correct use of the estimation method proposed for this study, the results are analysed below. The results of the estimation of this model have been obtained from typified variables, hence the coefficients of the variables in Table 19 are standardized coefficients (β), which allow to determine what explanatory variable has greater weight to explain the dependent variable.

Table 18. Pearson Correlation matrix.

<i>Corporate Reputation sample</i>							
<i>Variables</i>	<i>CR</i>	<i>LSR</i>	<i>SIZE</i>	<i>FP</i>	<i>Debt</i>	<i>Visib</i>	<i>Envi</i>
<i>CR</i>							
<i>LSR</i>	.287***						
<i>SIZE</i>	.433***	.197***					
<i>FP</i>	-.019	-.003	-.022				
<i>DEBT</i>	-.018	.030	.227***	-.090**			
<i>VISIB</i>	.177***	.030	.161***	-.053	.068		
<i>ENVI</i>	.023	.265***	-.096**	-.015	-.165***	-.147**	
<i>Labour Reputation sample</i>							
<i>Variables</i>	<i>LR</i>	<i>LSR</i>	<i>SIZE</i>	<i>FP</i>	<i>Debt</i>	<i>Visib</i>	<i>Envi</i>
<i>LR</i>							
<i>LSR</i>	.189***						
<i>SIZE</i>	.403***	.165***					
<i>FP</i>	-.038	-.006	-.023				
<i>DEBT</i>	.005	.012	.225***	-.087*			
<i>VISIB</i>	.306***	-.033	-.177***	-.053	.021		
<i>ENVI</i>	-.112**	.261***	-.098**	-.019	-.166***	-.147**	

Significance levels: *** significance at 99%, ** significance at 95%, * significance at 90%.

According to the results, companies that carry out labour social practices will obtain a higher reputation. The coefficient of LSR obtained in the estimation of the Equation 1 supports *H1*, due to a positive relationship between the LSR and CR for a significance level at 99%. In the estimation of the Equation 2 LR is the dependent variable to contrast the *H2*. The variables LSR and LR maintain a positive relationship for a significance level

at 99%, thus supporting *H2*. Greater investment in LSR practices would be rewarded by stakeholders with greater labour reputation for the firm.

Table 19. System GMM Estimates of corporate reputation and labour reputation.

Dependent variable: Corporate Reputation (CR)			Dependent variable: Labour Reputation (LR)		
Independent variables	Standardized coefficient (β)	Signif ¹	Independent variables	Standardized coefficient (β)	Signif ¹
CR_{t-1}	0.8388	***	LR_{t-1}	0.7764	***
LSR	0.0944	***	LSR	0.0768	***
SIZE	0.0925	***	SIZE	0.1234	***
FP	-0.0015	-	FP	0.0143	-
INDEB	-0.0540	**	INDEB	-0.0570	***
VISIB	0.0422	***	VISIB	0.0573	***
ENVI	-0.0279	**	ENVI	-0.0250	**
Constant	0.0758	***	Constant	-0.3418	***
Specification test	Statistic	P-value	Specification test	Statistic	P-value
<i>Arellano-Bond Test M1</i>	-3.25	(0.001)	<i>Arellano-Bond Test M1</i>	-5.23	(0.000)
<i>Arellano-Bond Test M2</i>	0.23	(0.815)	<i>Arellano-Bond Test M2</i>	1.67	(0.095)
<i>Hansen test</i>	65.22	(0.213)	<i>Hansen test</i>	57.52	(0.530)
<i>Wald Test for the explanatory variables (z1)</i>	F(7,101) = 5301.68	Prob >F 0.000	<i>Wald Test for the explanatory variables (z1)</i>	F(5,68) = 29068.21	Prob >F 0.000
<i>Wald Test for the time dummy variables (z2)</i>	F(3,101) = 65.35	Prob >F 0.000	<i>Wald Test for the time dummy variables (z2)</i>	F(2, 68) = 472.72	Prob >F 0.000

¹Significance levels: *** significance at 99%, ** significance at 95%, * significance at 90%. The dummies were included in the analysis but not included in the table.

The dynamic system GMM estimator provides information about the lagged dependent variable. In the case of CR_{t-1} , it has a positive and significant relationship with CR_t at a 99% level of significance. Also, a positive link between LR_{t-1} and LR_t in Equation 2 has been confirmed, at a level of significance of 99%. Therefore, the reputation of the company (corporate and labour) in year t is highly dependent on the reputation of the company in year $t-1$.

Regarding the influence of the control variables on corporate and labour reputation, all the expected relationships according to academic literature were supported with the exception of the variable “financial performance”. The results confirm that size and visibility of the company have a positive effect on the creation of corporate reputation and labour reputation. On the other hand, debt and environmental impact of the company denote a negative effect on both reputations. The expected effect of the variable financial performance on reputation was not significant in any of the two samples analysed.

4.3.6. Discussion

A company's reputation is a sign of differentiation in the market and source of competitive advantage (Vilanova *et al.*, 2009). Therefore, the study of the creation of reputation has been a topic of interest in the academic literature. The definition of reputation proposed by Fombrun (1996) is one of the most cited in the literature, which says that reputation is formed from the assessment of stakeholders on the firm's performance. Thus, the social performance of a company implies the starting point for building a reputation. Following this line of thought, there are multiple studies that have tested the relationship between CSR and CR, and the relationship between some dimensions of CSR and CR. However, the labour dimension of CSR has not received the same attention. Consequently, this paper has investigated the influence of LSR on CR and on LR. LSR is part of the internal dimension of CSR and the study of its relationship with the reputation covers a gap in the research line of the creation of reputation.

The results obtained for the two hypotheses tested reinforce the positive heuristic paradigm that link CSR and reputation (Brammer and Pavelin, 2006; Alvarado and Schlesinger, 2008; Moura-Leite and Padgett, 2014). The findings confirm the relationship between LSR and CR / LR. Furthermore, the effect of the control variables on the reputation justified by the literature review was confirmed for most variables. The larger firms and those with greater visibility or proximity to the consumer get a higher CR and LR, while companies with a higher level of debt and those whose activity causes a greater impact on the environment suffer a negative impact on both reputations.

However, in this paper an exception has been found insofar as the result of the financial performance, since its positive effect on the CR and LR has not been confirmed. The lack of significance of the financial performance impact on CR and LR could be

explained by several reasons. On the one hand, the Merco's indicators seem not to have as much financial halo as other indicators of reputation. This due to the fact that Merco's indicators are constructed based on the assessment of the firm actions by all stakeholders, while other rankings, as Fortune, are based on the evaluation of respondents with strong financial halo (CEOs, executives and financial analysts) (Baden-Fuller *et al.*, 2000), which makes financial variables have a higher impact on reputation. On the other hand, European economies, especially the Spanish one, has been severely hit by a deep financial crisis. The financial results of the companies, as flow variable, have been more volatile than the reputation variable because, as a stock variable, its changes are visible on a longer period of time.

This approach from the labour dimension of CSR involves practical and theoretical implications. For researchers, this internal dimension of CSR is displayed as a wide field of research for the firm's strategic management. At the advantages mentioned by some authors about CSR labour practices, i.e. LSR (increased worker commitment, increased satisfaction, reduced absenteeism, reduced the cost of selection, etc (Osterman, 1995)) should be added the ability to generate CR and LR, and the competitive advantages derived from them. For practitioners, striving to create CR and LR can be the engine to boost the LSR practices, thus benefiting employees (getting better workplaces) and businesses (increasing its reputation and gaining competitive advantages).

4.3.7. Conclusions

The relationship between business and society has strengthened; largely by the amount of media available for the dissemination of information about CSR, among others. Social investment in CSR practices made by the company has been justified with getting extra business benefits derived from obtaining reputation, such as increased competitiveness, differentiation, better candidates for jobs, attracting investment, creating entry barriers, and reducing transaction costs, among others (European Commission, 2001). Reputation has become an important intangible asset for businesses since it is a non-marketable and inimitable assets signify differentiation in the market.

Using data of the Spanish firms with a higher CR and LR between the years from 2006 to 2010 according to Merco's rankings, the analysis of this study test whether LSR practices exert a positive influence on building corporate reputation and labour reputation

(specifically). The shortage of contributions aimed at the study of LSR and its relation with reputation makes it necessary to present new contributions in this field of research.

The results of this paper confirm that LSR conducted by the company has a directly and positive influence in creating CR and LR. Considering this finding, the reputation will have several functions for stakeholders. Firstly, CR and LR work as a mechanism of control on LSR actions undertaken by companies. Secondly, both reputations act as a source of information in the market, indicating the degree of a firm's responsibility with society and agents with whom it interacts. Finally, in the observed relationship between the LSR and reputation, one of the most important contributions of this study is the importance acquired by labour practices as part of the social actions promoted by businesses. Human resource management should consider the stakeholders' expectations to create reputation, since the evolution of the reputation depends partially on the evolution of the LSR.

Several limitations of the study should be noted. The main limitation of this paper is the dependence of social responsibility reports for the construction of LSR indicator, due to the lack of an available standard measure of LSR practices. Furthermore, the labour environment has particular characteristics and conditions in different countries. For this reason, the conclusions of this study cannot be extrapolated directly to any other country. Consequently, one of the possible future areas of works in this line of research is the study of the relationship between LSR and reputation in other countries. Also, the study of the individual impact of the LSR practices on corporate and labour reputation in order to identify specific LSR strategies to increase their reputation might be interesting for practitioners. Finally, after confirming the importance of LSR in creating reputation, the analysis of the relationship between LSR and value creation is another issue to address in this line of research that would help improve the existing knowledge about human resources management.

4.4. ¿Pueden las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar incrementar la rentabilidad de las empresas en periodos de crecimiento y recesión? El caso Español para las empresas del Ibex-35

4.4.1. Resumen

Las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar (*Work-Life Balance* o WLB *practices* por sus siglas en inglés) son una herramienta para equilibrar las metas profesionales y personales de los empleados, las cuales pueden ser consideradas por los gestores una inversión irrecuperable.

Propósito: Este estudio tiene como objetivo determinar si las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados tienen un efecto positivo en la rentabilidad de las empresas españolas que figuran en el Ibex-35, considerando dos tendencias económicas diferentes, un período de crecimiento económico desde 2005 hasta 2007 y un período de recesión económica entre 2008 y 2011.

Diseño/metodología/enfoque: La muestra de empresas analizadas está compuesta por las empresas del Ibex-35. WLB se mide mediante el índice desarrollado por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Este índice está basado en estándares normativos de los procesos de evaluación social del modelo social europeo promovido por la Comisión Europea. La rentabilidad empresarial se mide con el ratio de rendimiento económico de los activos. Para estudiar la relación entre las dos variables anteriores se incluyen como variables de control el tamaño, la estrategia de diferenciación y el sector de actividad. El modelo es estimado mediante una regresión lineal múltiple estimada por mínimos cuadrados ordinarios.

Conclusiones: El principal hallazgo es una influencia significativa de las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar sobre la rentabilidad empresarial durante el período de crecimiento económico.

Originalidad/valor: Este trabajo es realizado para una muestra de empresas españolas, donde el estudio de las prácticas de WLB no está tan desarrollado como en países del norte de Europa o América. Además, se ha estudiado el impacto de dichas

prácticas en la rentabilidad económica para dos periodos con tendencia económica diferente.

Palabras clave: Work-life balance, rentabilidad económica, Ibex-35.

4.4.2. Introducción

Uno de los principales objetivos de un gerente es aumentar el rendimiento financiero de la empresa, pero este no es un objetivo fácil, ya que tiene que tener en cuenta los cambios económicos, sociales y culturales que se producen en su empresa y en el entorno. Estos cambios tienen implicaciones para la gestión de recursos humanos, debido a su impacto en el rol personal y en el rol laboral del empleado. Los gestores exigen para el desempeño del rol laboral empleados comprometidos con la empresa y con un alto grado de dedicación al trabajo durante el día (Hughes y Bozionelos, 2007), lo que dificulta el equilibrio entre trabajo y vida personal, y que se conoce como el conflicto entre la vida laboral y familiar (*Work-Life Conflict* o WLC por sus siglas en inglés). Una situación de WLC tiene efectos negativos sobre el empleado, como por ejemplo, una reducción de la satisfacción en el trabajo, un aumento de los niveles de estrés y un incremento de las posibilidades de rotación y absentismo (Lu *et al.*, 2008).

Con el fin de resolver el WLC, los gerentes pretenden crear una empresa *family-friendly*, es decir, una empresa que tiene en cuenta y trata de minimizar el impacto negativo de los posibles desequilibrios que se produzcan entre la vida laboral y familiar. Como parte de la gestión de recursos humanos, las prácticas de WLB emergen para equilibrar el trabajo y las exigencias personales, así como evitar la pérdida de los empleados de alta cualificación. Por otra parte, varios estudios apoyan el argumento según el cual las prácticas de WLB proporcionan resultados positivos para la empresa convirtiéndose en una ventaja competitiva (Martín y Carrasquer, 2005).

Para analizar el efecto de la implementación de las prácticas de WLB sobre los resultados de la organización, la revisión de la literatura muestra cómo la mayoría de los estudios de WLB se centran en el análisis de la mejora de las habilidades o conductas de los empleados como un indicador de la mejora de los resultados. Más allá de mejoras en las habilidades y conductas, las prácticas de alto rendimiento en la gestión de los recursos humanos que tienen como objetivo equilibrar la vida laboral y familiar pueden aumentar

la rentabilidad de la empresa, beneficiando así al empleado y al empleador. Sin embargo, hay pocos estudios que hayan analizado si el impacto de las prácticas de WLB en los resultados organizacionales realmente existe.

Además, la mayor parte de la literatura sobre las prácticas WLB se centra en los países del norte de Europa o América del Norte. Sin embargo, la investigación sobre el equilibrio entre la vida laboral y familiar no es esclarecedora en algunos casos como el de España, país que tiene algunas características singulares. España ha sido para otros países de la UE un modelo de creación de empleo en el período de auge económico que precedió al estallido de la crisis financiera a finales de 2007, y lo contrario durante la crisis económica, a raíz de la destrucción de empleo y la evolución de la tasa de paro desde el 10,53% a principios de 2005 hasta el 22,56% a finales de 2011¹.

Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo contrastar si las prácticas de WLB pueden aumentar el rendimiento financiero de la empresa para el contexto español. La muestra incluye a las sociedades cotizadas en el índice Ibex-35, las cuales representan más del 95% de la capitalización total de la Bolsa española. La evolución de este índice es la referencia básica para la Bolsa española a nivel nacional e internacional. Por otra parte, este estudio hace una nueva contribución a la literatura, considerando diferentes períodos económicos para probar el efecto de las prácticas de WLB en la rentabilidad, teniendo en cuenta el período de crecimiento económico desde 2005 hasta 2007 y el período de recesión económica entre 2008 y 2011.

4.4.3. Equilibrio entre la vida personal y la vida laboral

La conciliación de la vida laboral y familiar (WLB) se define en la literatura como *"cualquier beneficio auspiciado por la empresa o condición de trabajo que ayuda a un empleado a equilibrar sus demandas o necesidades personales y de trabajo"* (Cascio, 2000). Las prácticas de WLB son un tema de interés en la gestión de los recursos humanos, y su utilidad para las empresas ha sido debatida por académicos y profesionales. En la actualidad, un número creciente de empresas han implementado prácticas de WLB en respuesta a las demandas de los empleados. Las dificultades del empleado para

¹ Tasas de desempleo. Instituto Nacional de Estadística español.

equilibrar el tiempo dedicado al trabajo y a su vida personal se han visto influenciadas por cambios demográficos, culturales y económicos.

Uno de los cambios sociodemográficos que ha causado mayor impacto en el mercado de trabajo ha sido la incorporación de la mujer al mismo. Las mujeres han asumido tradicionalmente las responsabilidades familiares, sin compartirlas con los hombres. Algunos autores afirman que el papel laboral se añade a otros papeles que las mujeres tradicionalmente realizaban (Tausig, 1999). Esto ha obstaculizado las posibilidades de la mujer de conciliar la vida laboral y familiar en mayor medida que a los hombres (Forma, 2009). Hoy en día, es común; la división de las responsabilidades familiares y domésticas entre las parejas, parejas con hijos que ambos padres desarrollan una actividad laboral, el aumento de las familias monoparentales, los empleados que buscan una mejor calidad de vida, la necesidad de cuidar de las personas mayores o las cuestiones relacionadas con la igualdad de género (Hughes y Bozionelos, 2007). Todo lo anterior ha aumentado la demanda de prácticas de WLB para ambos sexos.

Por otra parte, los aspectos culturales han tenido un papel destacado en el desarrollo de prácticas de WLB en diferentes regiones. En este sentido, España tiene dificultades adicionales para equilibrar el trabajo y el tiempo de la familia debido a sus largas vacaciones escolares, las extensas jornadas de trabajo (normalmente desde las nueve hasta las ocho) y la limitada implantación de los contratos de trabajo a tiempo parcial (MacInnes, 2005). Además, las empresas españolas han tardado mucho tiempo en apoyar una cultura empresarial favorable y respetuosa con la familia, posiblemente como consecuencia de las costumbres y tradiciones establecidas (Cegarra-Leiva *et al.*, 2012).

Por último, los cambios económicos pueden ser un factor importante para determinar si las prácticas WLB son desarrolladas por las empresas o si la situación económica permite a los empleados utilizar o hacer uso de las mismas. Según Hyman *et al.* (2003) la crisis económica y la inseguridad percibida en el mercado de trabajo aumentan la presencia continua de los empleados en el lugar de trabajo como una forma de demostrar su compromiso. Desde 2008 hasta la actualidad España ha estado sufriendo una alta tasa de desempleo y la legislación laboral se ha modificado recientemente para permitir una política más flexible de contratación y despido, lo que ha creado inseguridad en el mercado laboral y ha propiciado que los empleados sean menos exigentes respecto

a sus condiciones laborales. Por lo tanto, en España la crisis financiera ha exacerbado la complejidad de equilibrar el trabajo y la vida personal.

4.4.3.1. ¿Tiene la WLB resultados positivos en la organización?

Según los estudios de Glass y Estes (1997), las prácticas de WLB más comunes pueden clasificarse en tres categorías: permisos familiares, flexibilidad laboral y cuidado de niños y dependientes. Los directivos tienen que elegir qué prácticas son las más convenientes para la empresa y para sus empleados. Aunque hay diferencias entre el coste de cada medida, se puede afirmar que todas las prácticas de WLB implican un coste organizacional y/o monetario. Por lo tanto, los beneficios derivados de las prácticas WLB son un factor clave que será considerado por los gestores a la hora de decidir sobre la implantación de estas prácticas.

La literatura académica sobre WLB encontró que las prácticas llevadas a cabo en la empresa pueden dar lugar a numerosos beneficios para los empleados y los empleadores. Por un lado, las prácticas de WLB tienen influencia positiva en los resultados de los empleados, tales como un menor nivel de estrés (Greenhaus y Parasuraman, 1997), y un aumento del compromiso organizacional, la satisfacción y la productividad (Veiga *et al.*, 2004). Estos resultados positivos crean una fuerza de trabajo más motivada, comprometida, talentosa, valorada y altamente productiva (Lambert, 2000; Cappelli, 2000; Bruck *et al.*, 2002; Hughes y Bozionelos, 2007).

Por otra parte, las prácticas de WLB reducen los costes de la gestión de los recursos humanos derivados del absentismo (Osterman, 1995), la tardanza, la rotación, el reclutamiento (reclutamiento de profesionales de alta calidad o retención de sus empleados) (Bruck *et al.*, 2002; Lambert, 2000), los accidentes menores y las quejas (Greenhaus y Parasuraman, 1997; Konrad y Mangel, 2000). Las medidas de apoyo a la familia también pueden proporcionar una ventaja competitiva a las empresas, por ejemplo, proporcionar horarios flexibles a los empleados puede ayudar a las organizaciones a mantener estructuras flexibles para responder a las condiciones cambiantes (Kossek y Ozeki, 1998).

Las prácticas de WLB en las empresas no sólo cumplen un objetivo social para aumentar la satisfacción de los empleados, sino que también pueden contribuir a la futura

mejora del rendimiento de la empresa. La importancia de demostrar que estas prácticas sociales cumplen al mismo tiempo una función social y económica impulsaría su propagación entre las empresas españolas. Debido a las características culturales que definen el mercado de trabajo en España, la implementación de prácticas de WLB puede ser un elemento diferenciador para las empresas que las ofrecen a sus empleados. En consecuencia, el objetivo de este trabajo es comprobar si, como parte de las prácticas de gestión de recursos humanos, las prácticas WLB tienen una relación positiva con la rentabilidad de las empresas españolas. Además, como se mencionó al comienzo de este trabajo, las tendencias económicas son relevantes en la creación de WLC, por lo que las prácticas de WLB pueden tener un efecto diferente en la empresa en función del estado de la economía. Por esa razón, en este trabajo también analizaremos si las prácticas de WLB tienen un efecto positivo sobre el rendimiento financiero, incluso en un período de crisis financiera. Por lo tanto, en este estudio se plantean dos hipótesis diferentes:

Hipótesis 1 (H1): La disponibilidad de "programas de conciliación de la vida laboral y familiar" aumenta la rentabilidad de las empresas españolas durante un período de crecimiento económico.

Hipótesis 2 (H2): La disponibilidad de "programas de conciliación de la vida laboral y familiar" aumenta la rentabilidad de las empresas españolas durante un período de crisis financiera.

4.4.4. ¿Pueden las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar incrementar la rentabilidad empresarial?

En el proceso de creación de valor mediante las prácticas de WLB hay tres resultados posibles. En primer lugar, las empresas que ofrecen prácticas de WLB a sus empleados podrían sufrir un impacto negativo a través de un aumento de los costes, que de otro modo evitarían o podrían transmitir a otros agentes. En segundo lugar, el coste de la implementación de las prácticas de WLB puede ser compensado por la mejora de los resultados de los empleados, de modo que hay un impacto neutral. Finalmente, el coste de la implementación de las prácticas de WLB podría ser inferior a su efecto positivo en la empresa, y como resultado, se crea el valor.

Durante el período que se examina hay fases económicas de crecimiento y recesión, por lo que resulta conveniente considerar los ciclos económicos como un factor influyente

en la creación de valor para el negocio. Además, la economía española ha sido, y sigue siendo, una de las más afectadas por las consecuencias de la crisis de las hipotecas *subprime* después de su estallido a finales de 2007. Por todas las razones mencionadas arriba y para poner a prueba las hipótesis, la muestra se dividió en dos grupos, el primer grupo incluye a las empresas durante los años 2005, 2006 y 2007, y en el segundo grupo se consideraron las mismas empresas, pero durante los años 2008, 2009, 2010 y 2011, cuando se produjo una fuerte crisis financiera en España.

La relación entre la rentabilidad y las prácticas de WLB en la empresa es moderada por factores contingentes. En este estudio se consideran las principales variables que han sido justificadas en la mayoría de los estudios previos de este campo para medir el desempeño financiero. Las siguientes variables se midieron utilizando información pública disponible para aumentar las posibilidades de comparar este estudio en períodos futuros.

Tamaño: La revisión de la literatura confirma que el tamaño puede tener un impacto positivo en el rendimiento, por lo que se consideró como variable de control. La teoría de los recursos y las capacidades aboga que las grandes empresas tienen más recursos que las pequeñas empresas para implementar estrategias singulares que les permitan obtener ventajas competitivas (Barney, 1991). También un mayor tamaño puede beneficiar a la empresa a través de la obtención de economías de escala (Osterman, 1995) o a través de una mayor cuota de mercado.

Estrategia de diferenciación: las empresas adoptan una estrategia de diferenciación para hacer que sus productos destaquen frente a la competencia con el fin de retener a los clientes y lograr un suplemento sobre el precio de sus productos. Estudios previos concluyeron que cuanto mayor es el esfuerzo financiero realizado por las empresas para diferenciar sus productos o servicios, mayor será el beneficio obtenido de sus actividades, ejerciendo un efecto positivo en los resultados financieros (Fernández y Luna, 2007).

Sector de actividad: Las diferencias sectoriales entre las empresas de la muestra representan un factor que debe ser considerado en la prueba empírica, ya que el sector de la actividad empresarial establece características intersectoriales, tales como la competitividad, el grado de monopolio, las diferencias en la demanda o la especificidad de los activos, entre otros. De acuerdo con la literatura académica, el sector de actividad influye en la rentabilidad de las empresas (Calvo y Martínez, 2004).

El modelo propuesto examina el impacto de las prácticas de WLB en la rentabilidad de las empresas que cotizan en el índice español Ibex-35, durante un período anterior al inicio de la crisis financiera y durante un período de crisis. El modelo propuesto para contrastar las hipótesis (Ecuación 1) es una regresión lineal múltiple estimada por mínimos cuadrados ordinarios.

$$R_i = \alpha_1 + \beta_1 TAM_i + \beta_2 WLB_i + \beta_3 E.DIF_i + \beta_4 SECTOR1_i + \beta_5 SECTOR2_i + \beta_6 SECTOR3_i + \mu_i \quad (1)$$

En la Ecuación (1) R_i es la rentabilidad de la empresa i , que es la variable dependiente. WLB_i representa las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar de la empresa i , TAM_i es el tamaño de la empresa i , $E.DIF_i$ es la estrategia de diferenciación de la empresa i , $SECTOR1_i$, $SECTOR2_i$ y $SECTOR3_i$ son las variables ficticias que representan al sector de la empresa i , y μ_i es el término de error.

4.4.5. Empresas analizadas y medición de las variables

Con el fin de contrastar el modelo propuesto, se han seleccionado las empresas que cotizan en el Ibex-35 entre 2005 y 2011. La selección de estas empresas se justifica porque en el índice Ibex-35 se enumeran las empresas con mayor capitalización (más del 95% de la capitalización total) de la bolsa española, y la evolución del índice es la referencia del mercado de valores español. A pesar de la alta disponibilidad de la información acerca de estas empresas, los datos sobre la medida de la WLB sólo están disponibles para 25 de las 35 empresas que componen el índice. La Tabla 20 presenta las empresas consideradas de acuerdo a la clasificación sectorial del índice Ibex-35. Por último, la muestra uno se compone de 75 observaciones con respecto a las empresas del Ibex 35 en el período anterior a la crisis, desde 2005 hasta 2007. Por otro lado, la muestra dos tiene 100 observaciones para las mismas empresas del Ibex-35, pero en los cuatro años siguientes al inicio de la crisis económica.

Con el fin de aumentar la utilidad de este estudio para el proceso de toma de decisiones de los gestores de recursos humanos en relación con las prácticas de WLB, se ha utilizado una medida de la rentabilidad basada en la contabilidad. La rentabilidad económica, que mide el rendimiento económico de los activos, se utiliza como variable

proxy de la rentabilidad (Fernández y Luna, 2007). Esta medida es ampliamente utilizada en el campo de la gestión, y por lo tanto de fácil acceso.

Tabla 20. Empresas del Ibex-35 analizadas.

Petróleo y Energía	Electricidad y Gas	Enagas SA
		Endesa SA
		Gas Natural SDG SA
		Iberdrola SA
		Red Eléctrica Corporación SA
Materiales básicos, industria y construcción	Petróleo	Repsol SA
	Ingeniería	Abengoa SA
		Acciona SA
		ACS SA
		Ferrovial SA
		Fomento de construcciones y contratas SA
		Obrascon Huarte Lain SA
		Sacyr Vallehermoso SA
	Electronica / Software	Indra sistemas SA
	Bienes de capital	Gamesa Corporación Tecnológica SA
Bienes de consumo y servicios	Textil /Vestido/ Calzado	Industria de diseño textil SA
	Autopistas / Aparcamientos	Abertis infraestructuras SA
	Comunicación y publicidad	Mediaset España comunicación S.A.
	Telecomunicaciones	Telefónica SA
Servicios financieros e inmobiliarios	Servicios de inversión	Banco Popular
		Banco Sabadell
		Banesto
		Bankinter
		BBVA
		Santander

Para medir la principal variable explicativa en este estudio, es decir, las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar de las empresas del Ibex-35, se utilizó el índice de WLB desarrollado por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa del sindicato UGT (Unión General de Trabajadores) en colaboración con el Grupo de

Investigación en Responsabilidad social Corporativa de la Universidad de Valencia. Este índice se publica en el informe llamado "Culturas, Políticas y Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas del Ibex-35" divulgado en la página web del Observatorio (ver Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa - UGT²).

El índice de conciliación de la vida laboral y familiar considera prácticas implementadas por las empresas como facilitadores básicos de una conciliación adecuada. El índice de WLB se basa en los estándares normativos de los procesos de evaluación social que expresan las aspiraciones de calidad y progreso del modelo social europeo (Comisión Europea, 2001). Por otra parte, teniendo en cuenta las prácticas más aplicadas en las empresas españolas, ya sea por el coste o por su utilidad, según el estudio de Albert *et al.* (2010), este índice mide el rendimiento de las siguientes acciones: jornadas cortas de trabajo, trabajo a tiempo parcial, horarios flexibles y licencia de maternidad superior al mínimo legal. La información publicada en los informes de RSE se somete a un proceso de evaluación para verificar si la empresa aplica las medidas incluidas en el índice. Si una de las empresas analizadas informa acerca de la disponibilidad de las 4 medidas, obtiene la máxima puntuación (100 puntos), 3 medidas es un nivel satisfactorio (75 puntos), 2 medidas es un nivel suficiente de desarrollo (50 puntos) y 1 medida es insuficiente (25 puntos).

A continuación se describen las medidas utilizadas para las variables de control incluidas en el modelo. En este estudio se utilizan los activos totales como una medida del tamaño (Brammer y Millington, 2006). La variable estrategia de diferenciación se mide utilizando una variable *proxy*, la relación entre los gastos de publicidad e I + D divididos por las ventas netas de la empresa. Los datos explícitos para los gastos de publicidad y de I + D de cada empresa o sector no se pudieron obtener, por lo que siguiendo la medida adoptada por Fernández y Luna (2007), se estiman estos costes a partir de la partida "otros costes de explotación" de las cuentas de la empresa. El sector está representado por variables ficticias. Sector1 toma valor 1 si la empresa pertenece al sector de Petróleo y Energía, de lo contrario 0, Sector2 toma valor 1 si la empresa pertenece al sector de las materias primas, la industria y la construcción, de lo contrario 0, Sector3 toma valor 1 si la empresa pertenece al sector bienes y servicios de consumo, de lo contrario 0, y el sector financiero y la propiedad es la categoría omitida en las

² <http://www.observatorio-rse-org.es/default.aspx>

regresiones debido a la trampa de las variables ficticias. La variable sector sigue la clasificación sectorial establecida por la Bolsa de Madrid. La variable dependiente, el tamaño y los datos utilizados para obtener la variable estrategia de diferenciación se obtuvieron a partir de las cuentas de cada empresa utilizando la base de datos SABI.

4.4.6. Resultados

Los resultados de la estimación del modelo de regresión se presentan en la Tabla 21 para ambas muestras. Estos resultados se calcularon utilizando el programa estadístico IBM SPSS Statistics Version19.

Tabla 21. Resultados de la estimación del modelo sobre el efecto de las prácticas de WLB sobre la rentabilidad empresarial.

Regresión lineal					
<i>Variable dependiente: Rentabilidad</i>		Muestra 1		Muestra 2	
		<i>Antes de la crisis financiera</i>		<i>Durante la crisis financiera</i>	
		β	p	β	p
<i>Variables explicativas</i>	Constante	-1.691	0.096	-0.568	0.575
	Tamaño	1.802	0.077*	2.035	0.045**
	WLB	2.629	0.011**	0.764	0.447
	E. Diferen.	-2.907	0.005***	-2.292	0.024**
	Sector 1	0.806	0.424	3.239	0.002***
	Sector 2	1.853	0.069*	2.285	0.025**
	Sector 3	3.545	0.001***	5.201	0.000***
		R^2 ajustado = 0.224		R^2 ajustado = 0.290	
		$F = 4.130$ sig= 0.002		$F = 7.256$ sig= 0.000	

Nota: Niveles de significación: *** significación al 99%, ** significación al 95%, * significación al 90%.

La bondad de ajuste (R^2 ajustado) indica que las variables explicativas explican 22,4% de la varianza de la variable dependiente en el caso de la primera muestra y 29% para el segundo. El contraste de significación conjunta del modelo se realiza a partir de

un análisis de la varianza a través de la F Snedecor, que es $F = 4,130$ en la primera muestra, y $F = 7,256$ en la segunda. La hipótesis nula de no significación se rechazada para ambas muestras a un nivel de significación del 99%. Este resultado confirma que las variables explicativas explican conjuntamente una parte importante de la variabilidad de la rentabilidad.

El tamaño de la empresa muestra una correlación positiva con la rentabilidad que corrobora la relación esperada por la literatura académica. Sin embargo, en ambas muestras la estrategia de diferenciación muestra una correlación negativa significativa con la rentabilidad, al contrario de la relación esperada. De acuerdo con los resultados, aquellas empresas que invierten más dinero en los gastos de publicidad y de I + D en proporción a sus ventas sufrieron un desempeño económico peor. Por lo tanto, las empresas que han gastado menos dinero en publicidad y en I + D han tenido un rendimiento más alto. Tal vez los efectos positivos de la inversión en publicidad y en I + D pueden ser revelados en el largo plazo. Las variables ficticias confirmaron la existencia de diferencias significativas entre sectores en el periodo de crecimiento. Estas diferencias entre sectores son más fuertes durante el período de crisis financiera.

Finalmente, los resultados obtenidos para la relación entre las prácticas de WLB y la rentabilidad confirmaron la primera hipótesis (H_1) a un nivel de significación del 95%, según la cual las empresas que implementan en su estrategia prácticas de WLB aumentan la rentabilidad durante los períodos de crecimiento. Sin embargo, en el caso de la segunda muestra, aunque la correlación entre las prácticas WLB y la rentabilidad es positiva durante la crisis económica, no es significativa y no puede confirmarse la segunda hipótesis (H_2).

4.4.7. Discusión y contribuciones para los gerentes

De acuerdo con el objetivo de crear valor de administradores y gerentes, y a diferencia de los estudios previos que analizaron el impacto de la WLB en indicadores del rendimiento de los empleados, tales como la productividad, esta investigación se centra en aclarar si estas prácticas de alto rendimiento están teniendo un impacto positivo en los resultados de las empresas. Por otra parte, las prácticas de WLB promovidas por los empleadores se han estudiado ampliamente en las culturas del norte de Europa y

América del Norte, pero su efecto en un entorno de trabajo del sur de Europa como el español no ha recibido la misma atención.

Otra contribución de este trabajo es la comparación de los efectos de las prácticas de WLB en la rentabilidad de las empresas del Ibex-35 en diferentes períodos económicos. El primer período registra la tendencia económica positiva en España desde 2005 hasta el punto de inflexión a finales de 2007, que marca el comienzo del segundo período en el cual la economía española se hundió en una profunda crisis financiera. La literatura académica anterior confirmó que la implementación de prácticas de WLB aumenta los resultados de la empresa (Scandura y Lankau, 1997), aunque no hay estudios sobre esta cuestión para las empresas españolas y teniendo en cuenta las diferentes tendencias económicas. Según los resultados obtenidos, la relación positiva entre las prácticas de WLB y la rentabilidad puede ser confirmada para un período de crecimiento económico, pero contrariamente a nuestras expectativas, no se confirma en el caso de que se desarrollen en un contexto de crisis financiera.

Una de las causas que podrían explicar la ausencia de correlaciones significativas entre las prácticas WLB y la rentabilidad en un periodo de recesión económica podría ser la falta de seguridad laboral percibida por el empleado. En un ambiente de inestabilidad económica, donde el riesgo de desempleo es más alto, los empleados pueden sentirse más preocupados por satisfacer sus necesidades básicas, en lugar de las prácticas voluntarias en WLB. Las teorías motivacionales apoyan que sólo cuando los empleados tienen sus necesidades básicas cubiertas estarán preocupados por otras necesidades complementarias. Otra posible explicación de estos resultados podría ser que en los primeros años de aplicación de las prácticas de WLB estas fueron más valoradas por los trabajadores, porque eran prácticas innovadoras y signo de diferenciación entre las empresas, y con el tiempo, estas prácticas son más comunes entre las empresas y tienen menos impacto en el comportamiento de los empleados.

Con el fin de aumentar la validez de las mediciones de las variables, y para promover la comparabilidad del estudio en períodos futuros, este estudio ha utilizado datos públicos disponibles para medir las variables utilizadas. Sin embargo, deben tenerse en cuenta varias limitaciones del estudio. Una limitación está relacionada con la medición de las prácticas de WLB, que se basa en la evaluación de la divulgación de la información que las empresas publican en sus informes de responsabilidad social acerca de las

prácticas de conciliación, por lo que no conocemos si se están utilizando estas prácticas o no por los empleados, o si saben acerca de la disponibilidad de las mismas. Además, los resultados obtenidos en este estudio no son generalizables para las pequeñas y medianas empresas o para otros países (debido a las diferencias culturales en el lugar de trabajo entre España y otros países de Europa o América del Norte). Teniendo en cuenta lo anterior, la comparación de los efectos de las prácticas de WLB en el desempeño financiero entre países con diferentes culturas laborales, y que también hayan sido afectados por la crisis económica desde el año 2008, podría ser una de las futuras líneas de investigación. Los estudios futuros en esta línea pueden ayudar a aclarar el papel de las prácticas de WLB como una fuerza impulsora para mejorar los resultados del negocio, y utilizar la evidencia empírica para poner de relieve la importancia de estas prácticas que benefician tanto a los empleados como a las empresas.

ENGLISH VERSION - SECOND EMPIRICAL APPLICATION

4.5. Can work-life balance practices increase firm's profitability in economic periods of growth and recession? The Spanish case for the Ibex-35 companies

4.5.1. Abstract

Work-life balance (WLB) practices are a tool to balance employees' professional and personal goals, that managers can consider an irrecoverable investment.

Purpose: This study aims to determine if WLB practices affect positively on Spanish companies' profitability listed in the Ibex-35 by considering two different economic trends, a period of economic growth from 2005 to 2007 and an economic recession period from 2008 to 2011.

Design/methodology/approach: The sample of companies analysed is composed of the Ibex-35 firms. WLB is measured by the index developed by the Centre for Corporate Social Responsibility. This index is based on normative standards of social evaluation processes of the European social model promoted by the European Commission. Corporate profitability is measured by the rate of economic return on assets. To study the relationship between the above two variables are included as control variables size, differentiation strategy and sector of activity. The model is estimated by ordinary least squares estimated by multiple linear regression.

Findings: The main finding is a significant influence of WLB practices on profitability only during the economic growth period.

Originality/value: The study is conducted for a sample of Spanish firms, where the study of WLB practices has not been as developed as at of northern countries of Europe or America. In addition, we studied the impact of such practices on the economic returns for two periods with different economic trend.

Key words: Work-life Balance, profitability, Ibex-35.

4.5.2. Introduction

One of the main objectives for a manager is to increase the financial performance of the firm, but this is not an easy goal since the manager has to take into account economic, social and cultural changes. These changes in the environment have implications for human resource management due to its impact on the personal and labour role of the employee. The labour role, through managers, demands employees committed to the company and a high degree of dedication to work during the day (Hughes and Bozionelos, 2007) hindering the balance between work and personal life, what is known as the work-life conflict (hereafter WLC). A WLC situation causes negative outcomes in the employee, such as, a reduction of satisfaction at work, and an increase of stress levels and the possibilities of turnover and absenteeism (Lu *et al.*, 2008).

In order to resolve the WLC, managers could pretend to create a family-friendly firm. As part of human resource management (HRM), practices of work-life balance (hereafter WLB) emerge to balance work and personal demands and to avoid the loss of the high qualified employees. Furthermore, several studies support that WLB practices provide positive outcomes for the company becoming a competitive advantage (Martín and Carrasquer, 2005).

The review of the literature shows that most studies of WLB focus on the improvement of skills or behaviours of employees as a way to obtain better organizational results than before the implementation of these practices. High performance practices in human resource management that aim to balance labour and family life could lead to increase the profitability of the company by creating a "win - win" relationship between the employee and the employer. However, there are only a few studies that have analysed whether the impact of WLB practices on organizational outcomes really exists.

In addition, most of the literature about WLB practices is focused on countries in Northern Europe or North America. However, research about work-life balance is not illuminating in some cases such as Spain, which has some unique characteristics. Spain has been for other EU countries a model for job creation in the period of economic boom that preceded the outbreak of the financial crisis at the end of 2007, and the opposite

during the economic crisis with job destruction (from an unemployment rate of 10.53% in early 2005 to 22.56% at the end of 2011)³.

Therefore, this study aims to contrast if WLB practices can increase the financial performance of the firm for the Spanish context. The study sample included companies listed in the Ibex-35 index because they represent more than 95% of the total capitalisation of the Spanish Stock Exchange (SSE). The evolution of this index is the basic reference for the SSE nationally and internationally. Furthermore, this study makes a new contribution to the literature by considering different economic periods to test the effect of WLB practices on profitability, considering the economic growth period from 2005 to 2007 and the period of economic recession from 2008 to 2011.

4.5.3. Balance between personal and work life

WLB is defined in the literature as “*any employer sponsored benefit or working condition that helps an employee to balance work and non-work demands*” (Cascio, 2000). WLB practices are a subject of interest in the management of human resources, as their usefulness for companies has been debated by academics and practitioners. However, a growing number of companies have implemented practices of WLB in response to demands of employees. The difficulties of the employee to balance the time spent working and personal lives have been influenced by demographic, cultural and economic changes.

One of the socio-demographic changes that have caused the greatest impact on the labour market has been the incorporation of women into it. Women have traditionally assumed family responsibilities, without sharing them with men. Some authors claim that the labour role is added to other roles that women traditionally was performing (Tausig, 1999). This has hampered their opportunities to reconcile work and family in a more difficult way than men do it (Forma, 2009). Nowadays, it is common; the division of family and domestic responsibilities between couples, couples with children where both parents develop a labour career, the increase of single parenting, the employees seeking a better quality of life, the necessity to take care of elderly people or issues related to

^{1.} Unemployment rates of the Spanish National Institute of Statistics.

gender equality (Hughes and Bozionelos, 2007). All the mentioned above have increased the demand of WLB practices for both genders.

Furthermore, cultural aspects have had a prominent role in the development of WLB practices in different regions. In this regard, Spain has extra difficulties to balance work and family time due its long school holidays, long working days (typically from nine till eight) and limited existence of part-time work arrangements (MacInnes, 2005). Besides, Spanish firms have taken a long time to support family-friendly culture, possibly as a consequence of customs and established traditions (Cegarra-Leiva *et al.*, 2012).

Finally, economic changes can be an important factor to determine if WLB practices are developed by the firms or if the economic situation allows employees to use them. According to Hyman *et al.* (2003) the economic crisis and perceived insecurity in the labour market increase the continual presence of employees at the workplace as a way to demonstrate their commitment. From 2008 to the present time Spain has been suffering high unemployment rate and the labour law was recently changed to allow a more flexible policy of recruitment and redundancy, which has created insecurity in the labour market and less demanding employees. Hence, in Spain the financial crisis has exacerbated the complexity of balancing work and personal life.

4.5.3.1. Does WLB have positive organizational outcomes?

Following the studies of Glass and Estes (1997), common WLB practices can be classified into three categories: family and parental leave, flexible work arrangements and child and dependent care. Managers have to choose which practices are most suitable for the company and for their employees. Although there are differences between the costs of each practice, it can be stated that all WLB practices involve an organizational or monetary cost. Thus, the benefits derived from the WLB practices are a key factor that will be considered by the manager to decide whether to implement them.

The academic literature about WLB found that practices carried out in the company can lead to numerous benefits for employees and employers. On one hand, WLB practices have positive influence on employee outcomes, such as a lower level of stress (Greenhaus and Parasuraman, 1997), an increase of organizational commitment, satisfaction and productivity (Veiga *et al.*, 2004). These positive outcomes create a more motivated,

committed, talented, valued and highly productive workforce (Lambert, 2000; Cappelli, 2000; Bruck *et al.*, 2002; Hughes and Bozionelos, 2007).

On the other hand, WLB practices reduce costs in human resource management of absenteeism (Osterman, 1995), tardiness, turnover, recruitment (recruiting high-quality professionals or retaining their employees) (Bruck *et al.*, 2002; Lambert, 2000), minor accidents and grievances (Greenhaus and Parasuraman, 1997; Konrad and Mangel, 2000). Family-friendly benefits can also provide a competitive advantage to businesses, for example, flexitime arrangements with employees can help organizations to maintain flexible structures to respond to changing conditions (Kossek and Ozeki, 1998).

WLB practices in companies not only fulfil a social goal to increase the satisfaction of employees, they can also serve as the seed for future improved performance of the company. The importance of demonstrating that these social practices fulfil a social and economic purpose at the same time would be a trigger for their propagation between Spanish companies. Due to cultural characteristics that define the labour market in Spain, the implementation of WLB practices can be a differentiating feature for companies that offer them to their employees. Accordingly, the aim of this paper is to test whether, as part of HRM practices, WLB practices have a positive relationship with the profitability of Spanish companies. Furthermore, as mentioned at the beginning of this paper, economic trends are relevant in the creation of WLC, so WLB practices can have a different effect on firm depending on the economy state. In recent years the economic situation of Spanish firms has been unsettled. For that reason in this paper we also test if the WLB practices have a positive effect on the financial performance even in a period of financial crisis. Therefore, two different hypotheses are suggested to be tested in this article:

Hypothesis 1 (H₁): The availability of “work-life balance programs” increases Spanish firms’ profitability during a period of economic growth.

Hypothesis 2 (H₂): The availability of “work-life balance programs” increases Spanish firms’ profitability during a period of financial crisis.

4.5.4. Can work-life balance practices increase the profitability?

In the process of creating value by WLB practices there are three possible outcomes. Firstly, companies that offer WLB practices to their employees suffer a negative impact through an increase of costs that they would otherwise avoid or pass on to other agents. Secondly, the cost of the implementation of WLB may be compensated by improved employee' outcomes, so that there is a neutral impact. Finally, the cost of implementation of WLB practices is lower than their positive effect on company, and as a result, value is created.

During the period under review there are economic phases of growth and recession and therefore it would be appropriate to consider economic cycles as an influential factor in the creation of business value. In addition, the Spanish economy has been, and remains, one of the most affected by the consequences of the subprime mortgage crisis after its outbreak at the end of 2007. For all the reasons cited above and to test the hypotheses, the sample was divided into two groups, the first group includes the firms during the years 2005, 2006 and 2007, and in the second group the same firms were considered but during the years 2008, 2009, 2010 and 2011, when there was a strong financial crisis in Spain.

The relationship between profitability and WLB practices in the company is moderated by contingent factors. We considered the main variables that have been justified in most of the previous studies of this field to measure the financial performance. The following variables were measured using public available information to increase the chances to compare this study in future periods.

Size: The literature review confirms that size can have a positive impact on performance, so it is considered as a control variable. The resource theory advocates that large firms have more resources than small firms to implement singular strategies that allow them to obtain competitive advantages (Barney, 1991). Also the greater size can benefit the company through economies of scale (Osterman, 1995) or they can have a greater market share.

Strategy of differentiation: Companies adopt a differentiation strategy to make their products stand out against the competition, in order to retain customers and achieve a supplement on the price of their products. Previous studies concluded that the higher financial effort realized by companies to differentiate its products or services the greater

the benefit obtained from their activities, exerting a positive effect on the financial results (Fernández and Luna, 2007).

Sector of activity: The sectorial differentiation between the companies of the sample is a factor that must be considered for empirical testing, since the sector of business activity establishes intersectional features, such as the competitiveness of each sector, the degree of monopoly, and differences in demand or asset specificity among others. According to the academic literature, the sector of activity influences the profitability of firms (Calvo and Martínez, 2004).

The proposed model examines the impact of WLB practices on the profitability for the firms listed in the Spanish Ibex-35 index during the period before the financial crisis and the analysis is repeated during the financial crisis period. The model applied to test the hypothesis (Equation 1) is a multiple linear regression estimated by ordinary least square.

$$P_i = \alpha_1 + \beta_1 SIZE_i + \beta_2 WLB_i + \beta_3 STRATEGY_i + \beta_4 SECTOR1_i + \beta_5 SECTOR2_i + \beta_6 SECTOR3_i + \mu_i \quad (1)$$

In Equation (1) above P_i is the profitability of the company i , which is the dependent variable. WLB_i is the work-life balance practices of the firm i , $SIZE_i$ is the size of the company i , $STRATEGY_i$ is the strategy of differentiation of the company i , $SECTOR1_i$, $SECTOR2_i$ and $SECTOR3_i$ are the dummy variables that represent the sector of the company i , and μ_i is the error term.

4.5.5. Companies analysed and measurement of variables

In order to test the proposed model, firms listed in the Ibex-35 between 2005 and 2011 have been selected. The selection of these firms is justified because in the Ibex-35 index are listed the companies with the greatest capitalization (more than 95% of the total capitalization) of the SSE, and the evolution of the index is the reference of Spanish stock market. Despite the high availability of information about these companies, data about the measure of WLB are only available for 25 of the 35 firms that comprise the index. Table 22 presents the companies considered according to the sector classification of the Ibex-35 index. Finally, sample one is composed of 75 observations regarding the Ibex-35 companies in the pre-crisis period, from 2005 to 2007. On the other hand, sample two has

100 observations for the same companies belonging to the Ibex-35 but in the four years following the start of the economic crisis.

Table 22. Ibex-35 companies analysed.

Oil and Energy	Electricity and Gas	Enagas SA
		Endesa SA
		Gas Natural SDG SA
		Iberdrola SA
		Red Eléctrica Corporación SA
	Oil	Repsol SA
	Engineering	Abengoa SA
Raw materials, industry and construction	Construction	Acciona SA
		ACS SA
		Ferrovial SA
		Fomento de construcciones y contratas SA
		Obrascon Huarte Lain SA
	Electronics / Software	Sacyr Vallehermoso SA
	Capital Goods	Indra sistemas SA
	Textile / Apparel / Footwear	Gamesa Corporación Tecnológica SA
	Highways / Parking	Industria de diseño textil SA
	Media and advertising	Abertis infraestructuras SA
Consumer goods and services	Telecommunications	Mediaset España comunicación S.A.
		Telefónica SA
Financial and property	Investment Services	Banco Popular
		Banco Sabadell
		Banesto
		Bankinter
		BBVA
		Santander

In order to increase the usefulness of this study for the decision making process by human resource managers with respect to WLB practices, a measure of profitability based on accounting has been used. Return on assets is used as a proxy variable of profitability (Fernández and Luna, 2007). This measure is widely used in the management field, and therefore easily accessible.

To measure the main explanatory variable in this study, i.e., the work-life balance practices of Ibex-35 companies, was used the WLB index developed by the Observatory for Corporate Social Responsibility of the trade union UGT (General Union of workers) in collaboration with the Research Group on Corporate Social Responsibility at the University of Valencia. This index is published in the report called “Cultures, Policies and Practices of Corporate Social Responsibility of Ibex-35 companies” disclosed on the web page of the Observatory (*see* Observatory for Corporate Social Responsibility – UGT⁴).

The index of work-life balance considers practices implemented by companies as basic facilitators of an adequate conciliation. The WLB index is based on the normative standards of social assessment processes which express the aspirations for quality and progress of the European social model (European Commission, 2001). Furthermore, considering the most applied practices for Spanish firms, either by cost or by its utility, according to the study Albert *et al.* (2010), this index measures the performance of the following actions: short working day, part-time work, flexible working hours and maternity leave in excess of the legal minimum. The information published in CSR reports is subjected to an evaluation process to verify whether the company implements the measures included in the index. If an analysed company informs about the availability of the 4 measures it obtains the maximum score (100 points), 3 measures is a satisfactory level (75 points), 2 measures is a sufficient level of development (50 points) and 1 measure is insufficient (25 points).

The measures used for the control variables included in the model are described below. In this study total assets was used as a measure of *size* (Brammer and Millington, 2006). The variable *strategy of differentiation* was measured using a proxy, the ratio of advertising and R&D expenses divided by the net sales of the company. Explicit data for the advertising and R&D expenses of each company or sector could not be obtained, so following the measure taken by Fernández and Luna (2007) we estimate these costs from the other operating costs entry in the company accounts, which covers these expenses. Sector was represented by dummy variables. *SECTOR1* takes value 1 if the company belongs to the sector Oil and Energy, otherwise 0. *SECTOR2* takes value 1 if the company

². <http://www.observatorio-rse.org.es/default.aspx>

belongs to the sector Raw materials, industry and construction, otherwise 0. *SECTOR3* takes value 1 if the company belongs to the sector Consumer goods and services, otherwise 0. The Financial and Property sector is the omitted category in the regressions because of the dummy variable trap. The sector variable follows the sector classification defined by the Madrid Stock Exchange. The dependent variable, size and the data used to obtain the differentiation strategy were obtained from the accounts of each firm using the SABI data base. Results

The results of the estimation of the regression model are presented in Table 23 for both samples. These results were computed using the statistical programme IBM SPSS Statistics Version19.

Table 23. Model of effect of WLB practices on profitability.

Linear Regression - Data estimation.					
<i>Dependent variable: Profitability</i>		Sample 1		Sample 2	
		<i>Before the financial crisis</i>		<i>During the financial crisis</i>	
		β	p	β	p
<i>Explanatory variables</i>	Constant	-1.691	0.096	-0.568	0.575
	Size	1.802	0.077*	2.035	0.045**
	WLB	2.629	0.011**	0.764	0.447
	Strategy	-2.907	0.005***	-2.292	0.024**
	Sector 1	0.806	0.424	3.239	0.002***
	Sector 2	1.853	0.069*	2.285	0.025**
	Sector 3	3.545	0.001***	5.201	0.000***
		$R^2 \text{ adjusted} = 0.224$		$R^2 \text{ adjusted} = 0.290$	
		$F = 4.130 \text{ sig} = 0.002$		$F = 7.256 \text{ sig} = 0.000$	

Note: Significance levels: *** indicates significance at 99%, ** indicates significance at 95%, * indicates significance at 90%.

The goodness of fit (R^2 adjusted) indicates that explanatory variables explained 22.4% of the variance of the dependent variable in the case of the first sample and 29%

for the second. The contrast of joint significance of the model is made from an analysis of the variance through the Snedecor's F , which is $F = 4.130$ in the first sample, and $F = 7.256$ in the second one. The null hypothesis of no significance at a significant level of 99% is rejected for both samples. This result confirms that the explanatory variables jointly explain an important part of the profitability variability.

Company size shows a positive correlation with profitability corroborating the expected relationship by the academic literature. However, in both samples the differentiation strategy shows a significant negative correlation to profitability, contrary to the expected relationship. According to the results those companies that invested more money in advertising spending and R & D in proportion to their sales suffered a worse economic performance. Therefore, companies which have been spending less on advertising and R & D have had a higher return. Perhaps positive effects of investment in advertising and R & D may be revealed in the long term. The dummy variables confirmed the existence of significant differences between sectors in the growth period. This differences between sectors are stronger during the period of financial crisis. Finally the results obtained for the relationship between WLB practices and the profitability confirmed the first hypothesis (H_1) at a significance level of 95%, according to which companies that implement in their strategy WLB practices increase the profitability during periods of growth. However, in the case of the second sample although the correlation between WLB practices and the profitability is positive during the economic crisis, it is not significant and we cannot confirm the second hypothesis (H_2).

4.5.6. Discussion and contributions for managers

According to the goal of managers to create value, and unlike the previous studies that analysed the impact of WLB on the outputs of employees, such as productivity, this research focuses on clarifying whether these high performance practices are having a positive impact on business results. Moreover, WLB practices provided by employers have been extensively studied in the culture of northern Europe and North America, but its effect in a labour environment such as the Spanish one has not received the same attention.

Another contribution of this work is the comparison of the effect of WLB practices on the Ibex-35 companies' profitability in different economic periods. The first period

where the economic trend of Spain was positive, from 2005 to the turning point at the end of 2007, ushering the second period when the Spanish economy plunged into a deep financial crisis. Previous academic literature confirmed that the implementation of WLB practices increase the outcomes of the firm (Scandura and Lankau, 1997), although there are no studies about this question for Spanish companies and considering different economic trends. According to the results obtained, the relationship between WLB practices and profitability can be confirmed for a period of economic growth, but contrary to our expectations it is not confirmed in the case of financial crisis.

One of the causes that could explain the absence of significant correlations between WLB practices and profitability in a period of economic recession could be the lack of job security perceived by the employee. In an environment of economic instability, where the risk of unemployment is higher, employees may feel more concerned about meeting their basic needs, rather than voluntary practices in WLB. The motivational theories support that only when employees have their basic needs covered they will be concerned about the highest needs. Another possible explanation for this results may be that at the first years of implementation of WLB practices these were more valued by workers, because they were innovative practices and sign of differentiation between firms, and over time, these practices are more common between firms and they have less impact on employees' behaviour.

In order to increase the validity of the measurements of the variables, and to promote comparability of the study in future periods, this study has used public available measurements of the variables used. However, several limitations of the study should be noted. One limitation is related to the measurement of WLB practices, which is based on the evaluation of the disclosure of information that companies publish in their corporate social responsibility reports about reconciliation practices, so we do not know if these practices are being used or not by employees, or if they know about the availability of them. In addition the results obtained in this study are not generalized for SMEs⁵ or for other countries (due to cultural differences in the workplace between Spain and other European or North America countries). Considering the above, the comparability of the effect of WLB practices on financial performance between countries with different labour

^{3.} Abbreviation. SME: Small and Medium Enterprise.

cultures that have also been hard hit by the economic crisis suffered since 2008 could be one future lines of research. Future studies along these lines may help to clarify the role of WLB practices as a driving force to improve business results, and use the empirical evidence to highlight the importance of these practices that benefit both employees and companies.

4.6. La relación causal entre las mejores empresas para trabajar y la *performance* financiera. Aplicación empírica al caso español.

4.6.1. Resumen

La relación causal entre el desempeño social y el desempeño financiero de las empresas ha sido ampliamente discutida en los últimos años. Al mismo tiempo, se han desarrollado estudios que han indagado en la relación de causalidad entre diferentes dimensiones del desempeño social y el desempeño financiero. Sin embargo, la revisión de la literatura académica relativa a este paradigma revela que no todas las dimensiones han sido objeto de la misma atención, de tal forma que el grado de conocimiento actual sobre cada una de ellas es heterogéneo.

Propósito: El objetivo de este estudio es analizar la relación de causalidad entre la dimensión laboral del desempeño social (medida por la reputación laboral) y el desempeño financiero, tras ser esta dimensión identificada como una de las menos estudiadas a pesar de su importancia para las empresas.

Diseño / metodología / enfoque: La muestra está formada por las mejores empresas para trabajar en España según el ranking de reputación laboral desarrollado por MERCO entre 2006 y 2013. La relación positiva entre la reputación laboral y el desempeño financiero se confirmó con una regresión MCO y un estimador System GMM. Una vez contrastada la existencia de una relación significativa entre las dos variables, el sentido de la causalidad en dicha relación fue comprobado a través de la prueba de causalidad de Granger.

Conclusiones: Los resultados rechazaron que la reputación laboral de una empresa se deba a sus resultados financieros, si bien no rechazaron que el desempeño financiero este causado por la reputación laboral.

Originalidad / valor: Este estudio contribuye al estudio del impacto de una de las dimensiones de la *performance* social menos estudiada (dimensión laboral). Además, se contrasta la relación circular entre la reputación laboral y el rendimiento empresarial mediante técnicas estadísticas avanzadas (System GMM y Test de Granger), superando

las limitaciones señaladas por algunos autores sobre los modelos de regresión lineal MCO.

Palabras clave: Reputación laboral, rendimiento financiero, causalidad.

4.6.2. Introducción

El desempeño social de las empresas, medido por la reputación corporativa, representa el resultado del desarrollo de una estrategia social que responde a las expectativas generadas por sus múltiples *stakeholders*. El número de empresas que trabajan en la mejora de sus actividades sociales con el fin de generar una reputación que sirva como ventaja competitiva en el mercado es cada vez mayor, por lo que el efecto del desempeño social (PS) en el desempeño financiero (PF) ha sido ampliamente discutido en la literatura académica. La mayoría de los estudios concluyen que existe una relación positiva entre la PS y la PF, si bien los resultados no han sido unánimes, dado que se han encontrado relaciones positivas, relaciones negativas, así como la ausencia de relación entre las dos variables. Algunos de los motivos señalados como causantes de la inconsistencia de los resultados en el estudio del paradigma social son, entre otros, el gran número de indicadores para medir el desempeño financiero, la diversidad de constructos de reputación, el uso de datos transversales, el retraso con el que la reputación afecta a la rentabilidad y viceversa, y la causalidad esperada entre las variables (Ullmann, 1985; Sabate y Puente, 2003, Bird *et al.*, 2006).

La importancia otorgada al estudio del paradigma social radica en la justificación de la inversión en la responsabilidad social corporativa (RSC). La RSC se usa para generar un desempeño social con el fin de satisfacer las expectativas de todos los *stakeholders* y así generar reputación. Según la visión basada en los recursos, o *Resource Based View* (RBV) por sus siglas en inglés, la reputación puede generar ventajas competitivas para la empresa debido a sus características específicas (Barney, 1991). La reputación empresarial se caracteriza por ser un activo intangible con un comportamiento dinámico en el tiempo (Carmichael, 1984; de Quevedo-Puente *et al.*, 2007) que se acumula en una organización en particular, lo que lo hace inimitable en el corto plazo (Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992) y no comercializable (Dierickx y Cool, 1989; Schnietz y Epstein, 2005; Vilanova *et al.*, 2009). La literatura académica identifica varias ventajas competitivas de la reputación, como son la reducción de los costes de

reclutamiento y capacitación del personal, el aumento de la motivación de los empleados, la atracción de personal altamente cualificado, el aumento de la confianza del consumidor, o la capacidad de obtener una prima en los productos (Osterman, 1995; Fulmer *et al.*, 2003).

La revisión de la literatura previa muestra cómo la relación entre la PS, medida mediante la reputación corporativa, y la PF ha sido mucho más estudiada que la relación entre las diferentes dimensiones de la PS y la PF. La escasez de estudios centrados en la relación entre la dimensión laboral de la PS y la PF es significativa. Sin embargo, las relaciones con los empleados es una de las áreas más complejas de la gestión en los negocios, ya que es un grupo grande y poderoso de la empresa, del que depende en gran medida el comportamiento productivo de la misma y que puede generar importantes ventajas competitivas (Huselid, 1995). La reputación laboral (en adelante, RL) es un indicador de cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas en este campo que permite distinguir cuáles son las mejores empresas para trabajar. En este estudio la RL se utiliza para medir la dimensión laboral de la PS.

El propósito de este trabajo es analizar si las mejores empresas para trabajar, es decir, aquellas con mayor reputación laboral, tienen una relación de causalidad positiva con el desempeño financiero y viceversa. El estudio de la dimensión laboral del desempeño social supone una contribución a la literatura académica, dado que será útil en los procesos de toma de decisiones para los gestores de recursos humanos conocer la relación entre la reputación laboral y la rentabilidad. Por otra parte, los artículos previos que han analizado la relación entre la PS y la PF se han basado en el análisis empírico de muestras de empresas estadounidenses y británicas, mientras que todavía no se ha estudiado la misma relación para los países del sur de Europa, a pesar de que los resultados podrían ser diferentes debido a sus características institucionales o de mercado (Paauwe, 1996). Además, la mayoría de los estudios se llevaron a cabo antes de 2004, cuando la situación económica y el ambiente de trabajo se encontraban en una etapa de crecimiento y expansión. Por lo tanto, otra contribución de este artículo es el uso de una muestra que recoge los datos para el período 2006-2013.

La metodología empleada en este estudio supera algunas de las limitaciones de los estudios anteriores. Los estudios previos llevados a cabo para determinar la relación entre la PS y la PF se basaron en datos de sección cruzada y regresiones MCO. Sin embargo,

este estudio también incluye la técnica de datos de panel utilizando un estimador *System GMM*, proporcionando así una metodología más eficiente y consistente. Por último, con el fin de probar la relación de causalidad entre las variables principales (RL - PF), se utiliza el test de causalidad de Granger, poniendo a prueba una relación positiva y circular entre los dos conceptos.

4.6.3. Revisión de la literatura

La relación entre el desempeño social y el desempeño financiero toma relevancia a partir de los años 70 como una manera de refutar el escepticismo hacia la inversión en RSC debido a los costes incurridos en la ejecución de las acciones sociales. La hipótesis del impacto social apoya el efecto positivo de la PS en la PF, defendida por Freeman (1984) en la teoría de los *stakeholders*, y según la cual la RSC satisface los requisitos de las partes interesadas, lo que mejora la reputación y la PF. En el sentido contrario, un efecto negativo de la PS en la PF sería coherente con la hipótesis del *trade-off* defendida por Friedman (1970), según la cual las empresas sólo tienen la responsabilidad social de aumentar sus ganancias, por lo que la inversión en RSC aumenta sus costes y reduce su rentabilidad.

Por otra parte, esta relación se ha estudiado también cambiando la secuencia causal de las dos variables, es decir, centrándose en el efecto de la PF en la PS. El efecto positivo de la PF en la PS se explica a través de la hipótesis de la disponibilidad de fondos (Waddock y Graves, 1997), según la cual el comportamiento social de la empresa puede depender de la disponibilidad de recursos. En el caso de que la PF tenga un efecto negativo en la PS, se confirma la hipótesis del oportunismo de los directivos, la cual establece que cuando la PF es alta los gerentes reducen las prácticas en RSC para maximizar sus ingresos personales en el corto plazo (Williamson, 1988).

Independientemente de la dirección de la causalidad, la posibilidad de tener una relación neutral también es considerada, es decir, una relación no concluyente entre PS y PF debido a la existencia de variables que moderan esta relación (Sabate y Puente, 2003). Finalmente, puede haber una relación circular entre las dos variables que hace surgir la posibilidad de sinergias positivas que confirman las hipótesis del impacto social y de la disponibilidad de fondos, y sinergias negativas que confirman las hipótesis del *trade-off* y del oportunismo de los directivos.

Tabla 24. Hipótesis de la relación entre la PS y la PF.

Variable independiente	Variable dependiente	Sentido positivo de la relación	Sentido negativo de la relación
PS	PF	<i>Hipótesis del impacto social</i>	<i>Hipótesis del trade - off</i>
PF	PS	<i>Hipótesis de la disponibilidad de fondos</i>	<i>Hipótesis del oportunismo de los directivos</i>
PS	PF	<i>Sinergias positivas</i>	<i>Sinergias negativas</i>

Fuente: Elaboración Propia

Una profunda revisión de la literatura sobre el paradigma social antes mencionado y las lagunas encontradas en el mismo justifican la necesidad de este estudio. La Tabla 25 muestra una clasificación de los estudios más importantes sobre la relación entre la PS y la PF en cada década. Siguiendo clasificaciones similares a los de otros autores basadas en las dimensiones de la PS, como en Sethi (1975), Carroll (1979) y Waddock y Graves (1997), y más particularmente como en el caso de Inoue y Lee (2011), se distinguen cinco tipos de dimensiones sociales: cuestiones ambientales, diversidad, relaciones con los consumidores, relaciones con la comunidad y relaciones laborales, en las que se clasifican los estudios sobre la relación entre cada una de estas dimensiones de la PS y la PF (Tabla 26).

Debido a la escasez de estudios que analizan la dimensión social de las relaciones con los empleados y al creciente interés en la comprensión de la relación entre las diferentes dimensiones de la PS y el desempeño financiero (Rose y Thomsen, 2004), este estudio tiene como objetivo responder a dos preguntas. En primer lugar, conocer el signo de la relación entre la RL y la PF, y en segundo lugar, conocer si hay una causalidad entre ambas magnitudes, ya que es probable la existencia de una relación circular entre ellas. Por lo tanto, se proponen dos hipótesis principales.

- Hipótesis 1. *Hipótesis del impacto social:*
La reputación laboral causa un efecto positivo en el rendimiento financiero.
- Hipótesis 2. *Hipótesis de la disponibilidad de fondos:*
El rendimiento financiero causa un efecto positivo en la reputación laboral.

Tabla 25. Revisión de literatura de los estudios más relevantes sobre la relación entre la PS y la PF entre 1970 y 2013.

Estudios sobre la relación entre PS y PF				
Desde 1970 a 1980 (<i>N</i> = 11)	Desde 1980 a 1990 (<i>N</i> = 8)	Desde 1990 a 2000 (<i>N</i> = 12)	Desde 2000 a 2013 (<i>N</i> = 34)	
Moskowitz (1972)	Cochran y Wood (1984)	McGuire <i>et al.</i> (1990)	McWilliams y Siegel (2000)	He <i>et al.</i> (2007)
Bowman y Haire (1975)	Aupperle <i>et al.</i> (1985)	Arlow y Ackelsberg (1991)	Hillman y Keim (2001)	Brammer y Millington (2008)
Fogler y Nutt (1975)	Cowen <i>et al.</i> (1987)	Hamilton <i>et al.</i> (1993)	McWilliams y Siegel (2001)	Van Beurden y Gössling (2008)
Parke y Eilbirt (1975)	Davidson <i>et al.</i> (1987)	Herremans <i>et al.</i> (1993)	Moore (2001)	Makni <i>et al.</i> (2009)
Vance (1975)	Wokutch y Spencer (1987)	Pava y Krausz (1996)	Ruf B.M. <i>et al.</i> (2001)	Nelling y Webb (2009)
Fry y Hock (1976)	Lerner y Fryxell, (1988)	Boyle <i>et al.</i> (1997)	Roberts y Dowling (2002)	Choi <i>et al.</i> (2010)
Heinze (1976)	McGuire <i>et al.</i> (1988)	Griffin y Mahon (1997)	Orlitzky <i>et al.</i> (2003)	Garcia-Castro <i>et al.</i> (2010)
Sturdivant y Ginter (1977)	Bromiley y Marcus (1989)	Guerard (1997)	Sabate y Puente (2003)	Surroca <i>et al.</i> (2010)
Alexander y Buchholz (1978)		Preston y O'Bannon (1997)	Seifert <i>et al.</i> (2004)	Wagner (2010)
Bowman (1978)		Waddock y Graves (1997)	Eberl y Schwaiger (2005)	Chen y Wang (2011)
Spicer (1978)		Wright y Ferris (1997)	Neville <i>et al.</i> (2005)	Crisóstomo <i>et al.</i> (2011)
		Brown (1998)	Schnietz y Epstein (2005)	Oeyono <i>et al.</i> (2011)
			Van de Velde <i>et al.</i> (2005)	Perrini <i>et al.</i> (2011)
			Barnett y Salomon (2006)	Wang y Qian (2011)
			Brammer y Pavelin (2006)	Barnett y Salomon (2012)
			Luo y Bhattacharya (2006)	Boesso <i>et al.</i> (2013)
			Brine <i>et al.</i> (2007)	Ducassy (2013)

Tabla 26. Revisión de literatura de los estudios más relevantes sobre la relación entre una dimensión específica de la PS y la PF.

Dimensión específica de la PS – PF					
Cuestiones ambientales (N=23)		Diversidad (para minorías / mujeres y proveedores) (N=11)	Relaciones con los consumidores (Calidad de los productos) (N=6)	Relaciones con la comunidad (la ética y la sociedad) (N=5)	Relaciones con los empleados (N=4)
Bragdon y Marlin (1972)	Carter <i>et al.</i> (2000)	Richard <i>et al.</i> (2013)	Han <i>et al.</i> (1998)	Kumar <i>et al.</i> (2002)	Lau y May (1998)
Belkaoui (1976)	Dowell <i>et al.</i> (2000)	Klassen y Vereecke (2012)	Berman <i>et al.</i> (1999)	Rivoli (2003)	Ballou <i>et al.</i> (2003)
Chen y Metcalf (1980)	King y Lenox (2001)	Kravitz (2003)	Calantone <i>et al.</i> (2002)	Carmeli y Tishler (2004)	Filbeck y Preece (2003)
Freedman y Jaggi (1982)	Sarkis y Cordeiro (2001)	Wang y Sarkis (2013)	Hull y Rothenberg (2008)	Peinado-Vara (2006)	Fulmer <i>et al.</i> (2003)
Shane y Spicer (1983)	Toms (2002)	Richard <i>et al.</i> (2007)	Kacperczyk (2009)	Inoue y Lee (2011)	
Freedman y Stagliano (1991)	Schaltegger y Synnestvedt (2002)	Joecks <i>et al.</i> (2013)	Poolthong y Mandhachitara (2009)		
Blacconiere y Patten (1994)	Goll y Rasheed (2004)	Shukeri <i>et al.</i> (2012)			
Hart y Ahuja (1996)	Horváthová (2010)	Wagner <i>et al.</i> (2012)			
Klassen y McLaughlin (1996)	Moneva y Ortas (2010)	Cao y Zhang (2011)			
Russo y Fouts (1997)	Lioui y Sharma (2012)	Greer y Theuri (2012)			
Judge y Douglas (1998)	Guenther <i>et al.</i> (2012)	Golicic y Smith (2013)			
Stanwick y Stanwick (1998)					

4.6.4. Materiales y métodos

4.6.4.1. Variables principales

En esta sección se hace hincapié en los conceptos de reputación laboral (RL) y rendimiento financiero (PF). En primer lugar, vamos a explicar cómo se han medido estas dos variables en la literatura previa, y qué medida ha sido seleccionada para este artículo. En segundo lugar, es necesario conocer las variables de control que deben ser incluidas en el estudio de la relación entre la RL y la PF (Waddock y Graves, 1997) y la forma en que se miden.

Reputación Laboral

El desempeño social de las empresas es el resultado de la evaluación que hacen los grupos de interés sobre las acciones de responsabilidad social de la empresa en un momento dado en el tiempo. Hay varias medidas de desempeño social utilizadas en la literatura (Van Beurden y Gössling, 2008). Por un lado, hay estudios que miden el desempeño social mediante la técnica de análisis de contenidos de la información social revelada por las empresas (Orlitzky *et al.*, 2003; Wu, 2006). Otros estudios han utilizado mediciones parciales mediante el envío de cuestionarios a directivos o empleados sobre las actividades filantrópicas, programas de control de la contaminación y / o actividades de RSC. Sin embargo, las medidas de la PS más utilizadas en la literatura son los índices de reputación desarrollados por organizaciones independientes que recogen un mayor número de evaluaciones de los *stakeholders*, como por ejemplo, KLD, Fortune, Moskowitz, Business Ethics (Wu, 2006) o el Monitor Español de Reputación (MERCO). Este último índice se ha utilizado como referente para medir la reputación de las empresas españolas en estudios anteriores (Fernández y Luna, 2007; Saenz y Gomez, 2008; Delgado-García *et al.*, 2010). La reputación corporativa es útil para conocer el grado de cumplimiento de la empresa con las demandas sociales, ya que cuanto más coinciden sus actuaciones sociales con las expectativas de las partes interesadas, mayor es la reputación que se alcanza. Por otra parte, la reputación actúa como una variable stock (Schultz *et al.*, 2001), que aumenta o disminuye según las sucesivas evaluaciones de la conducta social (Logsdon y Wood, 2002).

En esta contribución, se utilizó el índice de reputación laboral de MERCO para medir la dimensión laboral del desempeño social. El índice de reputación 'Merco Personas' se refiere a un *ranking* de las empresas de mayor prestigio para trabajar. La metodología de evaluación de este índice se especifica en un análisis interno y un *benchmark*. El proceso de elaboración de este índice integra seis evaluaciones diferentes. Estudiantes universitarios de último curso, ex alumnos de escuelas de negocios y gerentes de recursos humanos son encuestados para identificar las empresas más deseadas para trabajar en España. Posteriormente, se realiza una evaluación comparativa de las políticas de gestión de recursos humanos entre las 100 empresas de mayor reputación, y luego se realizan encuestas de reputación a los empleados de esas 100 empresas en el ámbito interno. Por último, se encuesta a una muestra representativa de la población general por teléfono mediante la técnica denominada *Computer Assisted Telephone Interviewing* (CATI).

Rendimiento financiero

Al igual que en el desempeño social, existen diferentes tipos de medidas de rendimiento financiero corporativo que se enmarcan en dos corrientes distintas, ambas con partidarios y detractores. Por un lado, hay medidas basadas en fuentes contables, tales como la rentabilidad económica (*Return on Assets*, ROA), la rotación de activos y diversas medidas del crecimiento (Wu, 2006), que pueden ser afectadas por el desempeño social de las empresas (Van Beurden y Gössling, 2008). Esta corriente tiene ventajas tales como la accesibilidad a los datos contables, su fácil interpretación, y el reflejo de la eficiencia interna de la organización. Por otro lado, existen medidas de rendimiento financiero basadas en el mercado, tales como el rendimiento de la acción, el rendimiento del mercado, el valor de mercado, el precio de la acción, y las comparaciones de la evolución media de los precios entre índices específicos formados por empresas responsables y los índices generales (Van Beurden y Gössling, 2008). Estas tienen la ventaja de reflejar cambios en las percepciones de las partes interesadas con menos tiempo de espera (Orlitzky *et al.*, 2003), aunque pueden verse afectados por acontecimientos coyunturales en determinados sectores.

Existen argumentos a favor de las medidas contables de la PF teniendo en cuenta que estas están más influenciadas por el desempeño social de las empresas (Wu, 2006), mientras que las medidas de mercado se ven influidas por otros factores económicos del

mercado, y no son aptas para una muestra de datos de corto plazo (Rose y Thomsen, 2004). Autores como McWilliams *et al.* (2006) critican el uso de las medidas de mercado puesto que sólo reflejan las percepciones de los *stakeholders* financieros, a pesar de que los *stakeholders* no financieros también se ven afectados por las acciones de RSC. Por otra parte, en el caso de contar con información asimétrica, las medidas de mercado no reflejan la evaluación de las acciones sociales.

Además de las razones mencionadas anteriormente, en este caso, muchas de las empresas de la muestra analizada no cotizan en bolsa, lo cual hace difícil obtener el precio de mercado de las empresas seleccionadas, al mismo tiempo que provoca que los cambios severos causados por la crisis económica en el mercado de valores español en los últimos años sólo afecten a una parte de la muestra, por lo que las medidas de mercado estarían sesgadas. Debido a lo anterior, la rentabilidad económica medida a través del ratio *Return on Assets* (ROA) ha sido seleccionada en este estudio para medir la PF, ya que es la medida contable más utilizada en la literatura, lo que incrementa su utilidad al permitir comparar los resultados de este trabajo con los de estudios anteriores. Este ratio de rentabilidad se obtiene a partir de los datos contables de las empresas extraídos de la base de datos *SABI Bureau van Dijk*.

4.6.4.2. Variables de control

Con el fin de contrastar la relación entre la RL y la PF, es necesario incluir variables de control que proporcionen validez interna al modelo.

- *Tamaño*. Cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, mayores son las probabilidades de beneficiarse de economías de escala (Osterman, 1995) o de alcanzar un mayor grado de monopolio. Por otra parte, la revisión de la literatura confirma que el tamaño puede tener un impacto positivo en el desempeño social, ya que las organizaciones más grandes tienen un gran número de relaciones con *stakeholders* y son más vulnerables a sus presiones. Un tamaño más grande significa un mayor número de empleados y por lo tanto una mayor inversión en las prácticas sociales que pueden influir en la reputación y el rendimiento futuro (Waddock y Graves, 1997).

- *Estrategia de diferenciación*. Las compañías adoptan una estrategia de diferenciación para hacer que sus productos destaquen frente a la competencia, y así retener a los clientes y lograr un suplemento sobre el precio de sus productos. Estudios

previos concluyeron que un mayor esfuerzo financiero de las empresas para diferenciar sus productos o servicios conducirá a obtener más beneficios de sus actividades, lo que tiene un efecto positivo en los resultados financieros (Berman *et al.*, 1999; Fernández y Luna, 2007; Barnett y Salomon, 2012). La inversión en investigación y desarrollo (I+D) y la publicidad de sus productos también pueden afectar a la reputación de la empresa (Waddock y Graves, 1997; Padgett y Moura-Leite, 2012). La variable de la estrategia de diferenciación se mide por una *proxy* basada en la relación entre la I+D y los gastos de publicidad, dividido por las ventas netas de la empresa. Los datos de I+D y los gastos de publicidad no estaban disponibles para cada empresa de la muestra, por lo que, siguiendo a Fernández y Luna (2007) se utiliza en su lugar la partida contable "otros gastos de explotación", que cubre todo lo anterior.

- *Deuda / Riesgo*. La variable de la deuda es necesaria en este análisis, ya que indica los recursos financieros disponibles en la empresa. Un mayor endeudamiento implica que la empresa asume un mayor riesgo y tiene menos capacidad para invertir en prácticas socialmente responsables (Roberts, 1992). El ratio utilizado para medir el nivel de deuda de una empresa, y por lo tanto el riesgo, es el total de la deuda a largo plazo dividido por el total de los activos (Waddock y Graves, 1997; Mahoney y Roberts, 2007).

- *Sector*. La composición, la estructura y el grado de activismo de los grupos de interés varía de un sector a otro, ya sea por presiones internas derivadas de la competitividad interna en cada sector (número de competidores, el grado de monopolio, las diferencias en la demanda) o presiones externas inherentes a una industria en particular (especificidad de los activos, la especialización o la legislación) que influyen en la rentabilidad de las empresas (Sabate y Puente, 2003). Varios autores recomiendan introducir en el estudio de la relación entre PS y PF una variable de control para recoger el efecto sectorial (Fombrum y Shanley, 1990; McWilliams y Siegel, 2000; Hillman y Keim, 2001).

En primer lugar, para ver si hay diferencias sectoriales se incluyen variables de control en función de la visibilidad del sector y el impacto ambiental del mismo. Estos fueron citados como variables de control importantes en estudios previos sobre el desempeño social (Cottrill, 1990; Theriou y Chatzoglou, 2009). La proximidad al consumidor se ha utilizado como una medida binaria para distinguir entre la alta visibilidad (cerca del consumidor, y cuyos nombres se espera que sean conocidos por la

mayoría de los miembros del público en general), y las empresas de baja visibilidad. Brammer y Pavelin (2006) y Branco y Rodrigues (2008) identificaron como altamente visibles las siguientes actividades económicas: servicios de consumo, bienes de consumo (electrodomésticos, textiles y prendas de vestir, alimentos y bebidas), farmacéutica, telecomunicaciones, electricidad, distribución de gas, distribución de agua y servicios financieros. A las actividades mencionadas se les da el valor de 1 en la base de datos y el resto de las actividades reciben un valor de 0. La creciente preocupación de la sociedad por la conservación del medio ambiente ha hecho que las cuestiones ambientales se vuelven relevantes para la gestión empresarial (Toledano y Gessa, 2009). Las industrias que tienen un gran impacto en el medio ambiente son consideradas como las que tienen una mayor exposición al escrutinio público debido a que sus actividades implican un mayor riesgo de impacto ambiental (agotamiento de los recursos naturales o la contaminación). La literatura previa (Hoffman, 1999; Bowen, 2000; Branco y Rodrigues, 2008) identificó las actividades con mayor impacto, como son minería, petróleo y gas, productos químicos, materiales de construcción, silvicultura y papel, acero y otros metales, electricidad y gas y la distribución de agua. En el presente estudio, esta variable se define como una variable dicotómica, en la que se otorga un valor de 1 a las actividades con un gran impacto medioambiental, y el resto 0.

Además, para controlar la existencia de diferencias sectoriales sin hacer referencia a ninguna característica específica, las estimaciones del modelo se repiten después de eliminar la visibilidad y el impacto ambiental, e incluir variables ficticias relativas a la clasificación sectorial realizada por la Bolsa de Madrid. Esta clasificación diferencia seis sectores: petróleo y energía, materias primas, industria y construcción, bienes de consumo, servicios de consumo, servicios financieros e inmobiliarios y tecnología y comunicaciones.

4.6.4.3. Muestra

La muestra utilizada en este estudio consiste en las empresas que fueron recogidas de la lista de las 100 mejores empresas para trabajar en España según el índice MercoPersonas elaborado por el MERCO entre 2006 y 2013. El panel de datos final se compone de 758 observaciones que corresponden a 119 empresas (ver Tabla 27).

Tabla 27. Empresas españolas que componen la muestra analizada.

Sector 1	Petróleo y Energía (nº = 11)	BP Oil España SA
		Compañía española de petróleos SA
		Enagas SA
		Gas Natural SDG SA
		Holcim España SA
		Iberdrola SA
		Isofoton SA
		Red Electrica Corporación SAU
		Schneider Electric España SA
		AGBAR SA
		Union Fenosa SA
Sector 2	Materiales básicos, industria y construcción (nº = 12)	Abengoa SA
		Acciona SA
		ACS SA
		Basf Española SL
		Cemex España SA
		Ferrovial SA
		Fomento de construcciones y contratas SA
		Gamesa Corporación Tecnológica SA
		General Electric España SA
		Grupo Villar Mir SA
		Lafarge Cementos SA
Sector 3	Bienes de consumo (nº = 30)	Sacyr Vallehermoso SA
		Antonio Puig SA
		Bayer Hispania SL
		BMW Iberica SAU
		BSH Electrodomesticos España SA
		Campofrio Food Group, SA
		Casa Tarradellas SA
		Centros comerciales Carrefour SA
		Danone SA
		Deoleo SA
		Dow Chemical SA
		El Corte Inglés SA
		Equatorial Coca Cola Bottling Company SL
		Eroski sociedad Cooperativa
		Galletas Siro SA
		Grifols SA
		Grupo Leche Pascual SA
		Ikea Iberica SA
		Industria de diseño textil SA
		Instalaciones la Fageda SL
		Lilly SA
		L'oreal España SA
		Mercadona

		Mercedes – Benz España SA Nestle España SA Novartis Farmaceutica SA Procter & Gamble España SA Toyota España SL Unilever España SA Volkswagen Audi España SA Zeltia SA
Sector 4	Servicios de Consumo (n° = 29)	Abertis infraestructuras SA AC Hoteles SA Adecco Iberia SA Adeslas Dental SA ADIF Air Europa Lineas Aereas SA Alsa Grupo SL CHL SA Deloitte SL Ernst & Young SL Esade Fitman SA Fundosa Grupo SA Globalia Corporación Empresarial SA Grupo Bupa Sanitas SL Grupo Planeta de Agostini SL Iberia Lineas Aereas de España SA J&A Garrigues SL Metro de Madrid NH Hoteles SA Ogilvy & Mather publicidad Madrid SA PriceWaterHouseCoopers Auditores SL Promotora de Informaciones SA Prosegur Compañía de Seguridad SA Sigla SA Sol Meliá SA The Boston Consulting Group SL Vocento SA Vueling Airlines SA
Sector 5	Servicios Financieros e Inmobiliarios (n° = 20)	Allianz SA BBVA Banco Sabadell Banesto Banco Popular Banco Santander Bankia Bankinter Caixa Catalunya Caixabank Bancaja

		Caja Madrid Caja Navarra La Caixa DKV Servicios Everis Spain SL Instituto de Empresa SL Kutxabank SA Mapfre SA Mutua Madrileña
Sector 6	Tecnología y Telecomunicaciones (n° = 17)	Accenture SL Apple Retail Spain SL Asea Brown Boveri SA Atos Spain SA CableEuropa SA Ericsson España SA Google Spain SL Hewlett packard Española SL Indra Sistemas SA International Business Machines SA Mckinsey & Company SL Microsoft Iberica SRL Nokia Spain SA Siemens Holding SL Sony España SL Telefónica SA Vodafone España SA

4.6.4.4. Método de análisis de datos

Con el fin de analizar la relación de causalidad entre la reputación laboral y el rendimiento financiero de la compañía, y así contrastar las hipótesis planteadas, se hicieron varias pruebas estadísticas. En primer lugar, este estudio realiza un análisis de regresión de mínimos cuadrados ordinarios (MCO), en el que se trata la muestra como un conjunto de datos agrupados.

La relación entre la RL y la PF se analiza desde ambas direcciones, siendo por tanto la PF variable dependiente en algunas especificaciones (1a y 2a), y siendo la RL variable dependiente en otras (1b y 2b), pero en todos los casos, estableciendo un año de retraso entre ellas. El tamaño, la estrategia de diferenciación, la deuda, el impacto ambiental y la visibilidad (o en el caso de las especificaciones 2a y 2b, donde las dos últimas variables se sustituyen por variables ficticias sectoriales) se incluyen para controlar su efecto sobre las variables dependientes, dando lugar a las siguientes especificaciones:

$$(1a) \quad PF_{it} = \delta_0 + \delta_{1i} RL_{it-1} + \delta_{2i} TAM_{it} + \delta_{3i} E.DIF_{it} + \delta_{4i} DEUDA_{it} + \delta_{5i} VISIB_{it} + \delta_{6i} I.MED_{it} + \varepsilon_{0i}$$

$$(1b) \quad RL_{it} = \delta_0 + \delta_{1i} PF_{it-1} + \delta_{2i} TAM_{it} + \delta_{3i} E.DIF_{it} + \delta_{4i} DEUDA_{it} + \delta_{5i} VISIB_{it} + \delta_{6i} I.MED_{it} + \varepsilon_{0i}$$

$$(2a) \quad PF_{it} = \delta_0 + \delta_{1i} RL_{it-1} + \delta_{2i} TAM_{it} + \delta_{3i} E.DIF_{it} + \delta_{4i} DEUDA_{it} + \sum_{j=1}^J \delta_{5i} SECTOR_{ij} + \varepsilon_{0i}$$

$$(2b) \quad RL_{it} = \delta_0 + \delta_{1i} PF_{it-1} + \delta_{2i} TAM_{it} + \delta_{3i} E.DIF_{it} + \delta_{4i} DEUDA_{it} + \sum_{j=1}^J \delta_{5i} SECTOR_{ij} + \varepsilon_{0i}$$

donde PF_{it} es la *performance* financiera de la empresa i en el año t , RL_{it} es la dimensión laboral de la SP de la empresa i en el año t , PF_{it-1} es la *performance* financiera de la empresa i en el año $t-1$, RL_{it-1} es la dimensión laboral de la PS de la empresa i en el año $t-1$, TAM_{it} es el tamaño de la empresa i en el año t , $E.DIF_{it}$ es la estrategia de diferenciación de la empresa i en el año t , $DEUDA_{it}$ es el riesgo (deuda) de la empresa i en el año t , $VISIB_{it}$ es la visibilidad de la empresa i en el año t , $I.MED_{it}$ es el impacto medioambiental de la empresa i en el año t , $\sum_{j=1}^J \delta_{5i} SECTOR_{ij}$ representa las variables *dummies* sectoriales, y ε_{0i} es el término de error.

Sin embargo, en algunos casos las regresiones MCO que utilizan datos agrupados no son consistentes debido a la posible correlación entre las variables explicativas y el término de error (Baltagi, 2008). El uso de metodologías más avanzadas, como los modelos autorregresivos permite resolver las deficiencias de las regresiones MCO y obtener estimaciones con mayor consistencia y eficacia. En este estudio se ha utilizado la metodología de datos de panel a través de la especificación del Método Generalizado de Momentos (GMM), que controla la heterogeneidad individual no observada entre diferentes empresas y elimina el riesgo de obtener resultados sesgados (Nelling y Webb, 2009). Además, el método System GMM permite analizar el comportamiento dinámico de las variables dependientes, ya que incluye la variable dependiente rezagada (RL_{it-1} o PF_{it-1} en cada caso). Al igual que en las regresiones MCO, la especificación del sistema GMM se lleva a cabo en los dos sentidos de la causalidad y para diferentes variables sectoriales. En las especificaciones del System GMM se incluyen términos adicionales: $\sum_{t=2006}^{2013} Y_t$ es un conjunto de variables ficticias de tiempo, γ_i representa la heterogeneidad

inobservable, la cual se asume constante para la empresa a lo largo de t , y μ_{it} es el término de error.

$$(3a) \quad PF_{it} = \alpha_0 + \beta_{1i}PF_{it-1} + \beta_{2i}RL_{it-1} + \delta_{3i}TAM_{it} + \delta_{4i}E.DIF_{it} + \delta_{5i}DEUDA_{it} + \delta_{6i}VISIB_{it} + \delta_{7i}I.MED_{it} \\ + \sum_{t=2006}^{2013} Y_t + \gamma_i + \mu_{it}$$

$$(3b) \quad RL_{it} = \alpha_0 + \beta_{1i}RL_{it-1} + \beta_{2i}PF_{it-1} + \delta_{3i}TAM_{it} + \delta_{4i}E.DIF_{it} + \delta_{5i}DEUDA_{it} + \delta_{6i}VISIB_{it} + \delta_{7i}I.MED_{it} \\ + \sum_{t=2006}^{2013} Y_t + \gamma_i + \mu_{it}$$

$$(4a) \quad PF_{it} = \alpha_0 + \beta_{1i}PF_{it-1} + \beta_{2i}RL_{it-1} + \delta_{3i}TAM_{it} + \delta_{4i}E.DIF_{it} + \delta_{5i}DEUDA_{it} + \sum_{j=1}^J \delta_{5i}SECTOR_{ij} \\ + \sum_{t=2006}^{2013} Y_t + \gamma_i + \mu_{it}$$

$$(4b) \quad RL_{it} = \alpha_0 + \beta_{1i}RL_{it-1} + \beta_{2i}PF_{it-1} + \delta_{3i}TAM_{it} + \delta_{4i}E.DIF_{it} + \delta_{5i}DEUDA_{it} + \sum_{j=1}^J \delta_{5i}SECTOR_{ij} \\ + \sum_{t=2006}^{2013} Y_t + \gamma_i + \mu_{it}$$

Aunque las metodologías descritas anteriormente (modelos estáticos agrupados y modelos dinámicos) nos ayudan a saber si existe una relación significativa entre la RL y la PF, ello no implica causalidad, es decir, no determina que una de las variables es la causa de las alteraciones en los valores de la otra. Para conocer la dirección de causalidad entre la RL y PF, se utilizó el test de Granger, que se basa en la premisa de que los valores del pasado pueden afectar los valores futuros de otra variable. Aunque esta prueba no puede afirmar terminantemente la causalidad de una variable sobre otra, puede afirmar lo contrario, es decir, la ausencia de relación de causalidad, la cual debe ser refutada para indicar una posible causalidad.

4.6.5. Resultados

La Tabla 28 muestra los estadísticos descriptivos de las variables de la RL y la PF, y de las variables de control incluidas en el estudio. El valor promedio de la RL es cercano

a 4.000 puntos, el valor mínimo es 405 y el máximo 10.000. El promedio de la PF se sitúa en el 5,82%. La muestra incluye empresas medianas y grandes, donde el 69% tienen una alta visibilidad o proximidad al consumidor final y el 21% pertenecen a sectores con alto impacto ambiental.

Tabla 28. Estadísticos descriptivos.

<i>Variables</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
¹ ROA (%)	5,82	10,60	-45,66	79,7
² Reputación Laboral (RL)	3.970,21	2.140,58	405	10.000
³ Tamaño (miles €)	2,66e+07	1,24e+08	99,952	1,27e+09
⁴ Estrategia Diferenciación	0,45	1,14	0,0022	15,85
⁵ Deuda (%)	64,82	23,90	4,63	99,37
⁶ Visibilidad	0,69	0,46	0	1
⁷ Impacto medioambiental	0,21	0,41	0	1

Las variables anteriores se miden de la siguiente manera: ¹ROA (*Return on assets*)(%): Rentabilidad Económica. ²Ranking de la Reputación Laboral "MercoPersonas" (0-10000). ³Activos totales (miles de euros). ⁴Ratio: I+D y los gastos de publicidad / Ventas netas. ⁵Ratio: Total deuda a l/p / Activos totales. ⁶Variable dicotómica (0= Baja visibilidad, 1= Alta visibilidad). ⁷Variable dicotómica (0= Bajo impacto medioambiental, 1= Alto impacto medioambiental).

Los Coeficientes de correlación de Pearson entre las variables se muestran en la Tabla 29. La PF está correlacionada positivamente con la RL (para un nivel de significación del 95%) y está correlacionada negativamente con el tamaño y la deuda. La RL tiene una correlación negativa con la estrategia de diferenciación y con el impacto ambiental para un nivel de significación del 95%. También la RL tiene una relación positiva con el tamaño y la visibilidad con un nivel de significación del 99%.

Tabla 29. Coeficientes de correlación de Pearson.

	(1) ROA	(2) RL	(3) TAMAÑO	(4) E. DIF	(5) DEUDA	(6) VISIB	(7) I.MED
(1)	1						
sig							
(2)	0.0788	1					
sig	**						
(3)	-0.0952	0.2527	1				
sig	**	***					
(4)	-0.0181	-0.0835	-0.0538	1			
sig		**					
(5)	-0.3214	0.0114	0.1985	-0.1460	1		
sig	***		***	***			
(6)	0.0290	0.1850	0.1373	0.0062	0.0493	1	
sig		***	***		*		
(7)	-0.0022	-0.1122	-0.0773	-0.0555	-0.1390	-0.1325	1
sig		**	*		***	***	

Niveles de significación (sig): *** significación al 99%, ** significación al 95%, * significación al 90%

Nota explicativa: Las variables anteriores son: ¹ROA: Rentabilidad Económica. ²RL: Reputación Laboral.

³TAMAÑO: activos totales (miles de euros). ⁴E.DIF: Ratio: I+D y los gastos de publicidad / Ventas netas.

⁵DEUDA: Total deuda a l/p / Activos totales. ⁶VISIB: visibilidad (0= Baja visibilidad, 1= Alta visibilidad).

⁷I.MED: impacto medioambiental (0= Bajo impacto medioambiental, 1= Alto impacto medioambiental).

Los resultados de los modelos de regresión de MCO, del modelo autorregresivo con el estimador *system GMM* y de la prueba de Granger se presentan en las Tablas 30 y 31. Para contrastar la relación de causalidad entre las variables con la prueba de Granger se utilizó un modelo (5) con un retardo temporal, porque es el orden de retardos donde los valores del AIC (*Akaike Information Criterion*) y el SBIC (*Schwarz 'Bayesian Information Criterion*) se minimizan (Nickelsburg, 1985).

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_{t-1} + \beta_2 Y_{t-1} + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

$$X_t = \gamma_0 + \beta_1 Y_{t-1} + \beta_2 X_{t-1} + \varepsilon_{it}$$

Por otro lado, previamente a testear Granger es necesario obtener los residuos del vector autorregresivo o VAR (*vector autoregression model*), sobre los que se contrasta el

test. La auto-correlación de los residuos para el modelo VAR se contrasta a través de la prueba del multiplicador de *Lagrange*, que sostiene la hipótesis nula de no auto-correlación en el orden de retardo seleccionado. Los resultados de la prueba del multiplicador de *Lagrange* (ML) para un retardo de orden 1 determinaron la ausencia de auto-correlación en los residuos ($p\text{-valor} = 0,0053$). Por tanto, la prueba ML no da ningún indicio de error en el modelo para realizar la posterior prueba de la causalidad.

La Tabla 30 muestra cómo la regresión MCO y la especificación del estimador System GMM denotan una relación positiva y significativa entre la PF y RL. Los coeficientes estandarizados de la regresión MCO indican que la reputación laboral retardada, la estrategia de diferenciación, la deuda y la visibilidad tienen una mayor relevancia para explicar la rentabilidad de la empresa, dando menos importancia al tamaño. Cabe señalar que durante el período analizado, las mayores empresas de la muestra no han sido las que obtuvieron los mejores resultados económicos, por lo que la relación negativa entre el tamaño y la PF es la contraria a la prevista teóricamente.

El modelo dinámico utilizando el estimador *System GMM*, el cual aumenta la eficiencia de la estimación, determina que la PF se correlaciona positivamente a un nivel de significación del 99% con la variable dependiente retardada y la RL retardada. Por lo tanto, la PF se vería afectada en un amplio espectro por la rentabilidad del período anterior. Además, el estimador *System GMM* confirma la mayoría de las relaciones obtenidas en el modelo de regresión de MCO, aunque en este caso el tamaño de la empresa resultó significativo. Los resultados confirman la existencia de una relación positiva entre la PF y la RL, lo que sugiere que la RL puede causar la PF. Para confirmar esta posible relación de causalidad es necesario analizar los resultados de la prueba de Granger. Debemos recordar que la hipótesis nula de la prueba de Granger se define como: "X no es causa Granger de Y", en este caso sería que la RL no es causa Granger de la PF. El resultado tiene un valor de $p = 0,0081$, por lo tanto, inferior a 0,05, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula de la prueba. En cuanto a la hipótesis del impacto social de la RL sobre la PF (H1 planteada en este estudio), no puede ser rechazada, y por lo tanto, la reputación laboral podría influir en el rendimiento financiero.

Tabla 30. Regresión MCO, estimador System GMM y test de causalidad de Granger para contrastar la hipótesis del impacto social.

Variable dependiente					
Rentabilidad Económica (ROA)					
<i>Método de estimación</i>	<i>Regresión “Pooled” MCO</i>		<i>Modelo Autoregresivo System GMM^I</i>		
Variables independientes	(1a) Beta (sig)	(2a) Beta (sig)	(3a) Beta (sig)		(4a) Beta (sig)
ROA _{t-1}			,4500 ***		,4629 ***
RL_{t-1}	,1795 ***	,1984 ***	,0564 ***		,0716 ***
Tamaño	-,0129	-,0116	-,0363 ***		-,0516 ***
Estrategia diferenciación	-,1364 ***	-,1259 ***	-,1899 ***		-,1752 **
Deuda	-,0924 ***	-,1039 ***	-,0554 ***		-,0414 ***
Visibilidad	,0971 **		,0711 ***		
Impacto medioambiental	,0365		-,0473 ***		
Sector 1		,0842 *			-,0031
Sector 2		,0296			-,0348 ***
Sector 3		,1874 ***			,0115 **
Sector 4		,1323 *			-,0029
Sector 5		-,0436			-,0259 ***
R-cuadrado ajustada	0,2096	0,2372			
Arellano – Bond test AR(1)			-4,10	0,000	-4,12 0,000
Arellano – Bond test AR(2)			-0,94	0,345	-0,89 0,374
Test de Hansen test de sobre-identificación			105,09	0,965	101,73 0,988
Test de causalidad de Granger					
RL no es causa Granger de PF (ROA)			Lag 1		0.0081

Niveles de significación: *** significación al 99%, ** significación al 95%, * significación al 90%. Las variables *dummy* fueron incluidas en el análisis pero no en la tabla.

Tabla 31. Regresión MCO, estimador System GMM y test de causalidad de Granger para contrastar la hipótesis de disponibilidad de fondos.

		Variable dependiente Reputación Laboral (LR)			
<i>Método de Estimación</i>	<i>Regresión “Pooled” MCO</i>		<i>Modelo Autoregresivo System GMM¹</i>		
Variables independientes	(1a) Beta (sig)	(2a) Beta (sig)	(3a) Beta (sig)	(4a) Beta (sig)	
RL _{t-1}			,8008 ***	,8093 ***	
ROA_{t-1}	,0356	,0231	,0052	,0018	
Tamaño	,2386 ***	,2164 ***	,0247 **	,0243 *	
Estrategia diferenciación	-,0832 **	-,0621	-,0052	-,0002	
Deuda	-,0544	-,0740 *	-,0433 ***	-,0499 ***	
Visibilidad	,1500 ***		,0299 ***		
Impacto medioambiental	-,0737 *		-,0178 ***		
Sector 1		-,1510 ***		-,0103 ***	
Sector 2		-,2289 ***		-,0143 ***	
Sector 3		-,1427 ***		,0029	
Sector 4		-,3397 ***		-,0140 ***	
Sector 5		-,0588		-,0001	
R-cuadrado ajustada	0,1039	0,1430			
Arellano – Bond test AR(1)			-5,48 0,000	-5,47 0,000	
Arellano – Bond test AR(2)			-0,11 0,944	-0,13 0,898	
Test de Hansen de sobre-identificación			95,26 0,994	99,25 0,992	
Test de causalidad de Granger					
PF (ROA) no es causa Granger de RL			Lag 1	0,3744	

Niveles de significación: *** significación al 99%, ** significación al 95%, * significación al 90%. Las variables *dummy* fueron incluidas en el análisis pero no en la tabla.

Los resultados de los modelos de estimación y de la prueba de Granger en la dirección opuesta a la relación de causalidad anterior se proporcionan en la Tabla 31. En este caso la variable dependiente es la reputación laboral. La estimación de MCO determina la relación con más relevancia, positiva y significativa al 99% entre la RL y el tamaño. En este sentido la relación entre la RL y la PF retardada no es significativa. Los resultados de los modelos autorregresivos muestran una fuerte dependencia de la RL con la reputación laboral del año anterior (RLt-1), lo que es apoyado por la literatura académica (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007), ya que la reputación es un activo acumulado a lo largo tiempo (variable stock). La estrategia de diferenciación tiene poco peso en el modelo autorregresivo y no es significativa para explicar la reputación laboral. Las diferencias sectoriales, tanto en general como específicamente a través de la visibilidad y el impacto ambiental de las empresas, son importantes para explicar la reputación laboral.

Los resultados de todas las estimaciones sugieren que la Hipótesis 2 será rechazada, entonces, se realiza la prueba de Granger para confirmarlo. Los resultados de la prueba de Granger con respecto a la hipótesis de la disponibilidad de recursos (p-valor = 0,3744) no permite rechazar la hipótesis nula de la prueba "PF no es causa Granger de la RL", y por lo tanto la H2 propuesta en este estudio es rechazada, y se llega a la conclusión de que la PF no causa la RL.

4.6.6. Discusión y conclusiones

La investigación sobre el impacto de la PS en la PF ha ganado importancia en las últimas dos décadas. Sin embargo, son varios los autores que creen que todas las acciones sociales no tienen el mismo efecto sobre los resultados empresariales, y por lo tanto se consideran necesarias investigaciones que arrojen luz sobre el efecto de las medidas menos agregadas del desempeño social (Hillman y Keim, 2001; Rose y Thomsen, 2004; Nelling y Webb, 2009). Otros autores han estudiado la relación entre algunas dimensiones de la PS (ambiental (Lioui y Sharma, 2012; Guenther *et al.*, 2012), la diversidad (Golicic y Smith, 2013), las relaciones con los consumidores (Wang y Sarkis, 2013), la comunidad (Inoue y Lee, 2011)) y la PF, si bien las relaciones con los empleados ha sido una de las dimensiones menos estudiadas de la PS. En este contexto, esta investigación ha propuesto una relación positiva y circular entre las mejores empresas para trabajar y los resultados financieros de las empresas.

Con el fin de superar las limitaciones metodológicas de los estudios anteriores y mejorar el conocimiento acerca de las relaciones de causalidad entre la RL y la PF, se aplicaron varias técnicas estadísticas. En primer lugar, se utilizaron modelos de regresión de MCO, dado que han sido los más utilizados en la literatura previa para poner a prueba la relación entre la PS y la PF. Por lo tanto, se consideró apropiado la aplicación de esta metodología para comparar nuestros resultados. Por otra parte, el uso de regresiones MCO en estudios previos tiene ciertas limitaciones, como por ejemplo la ausencia del control de la heterogeneidad no observada que caracteriza y diferencia a las empresas, pero que se supone constante en el tiempo (por ejemplo, cultura corporativa, las decisiones de gestión o la política de inversión, entre otros). El uso de la metodología de datos de panel, especialmente los modelos autorregresivos System GMM, permitió controlar la heterogeneidad no observada, contrastar la naturaleza dinámica de las variables dependientes, y aumentar la eficacia y la consistencia de los resultados.

Los resultados obtenidos por ambos métodos permiten concluir que la relación entre la reputación laboral y el rendimiento financiero es significativa y positiva cuando la variable dependiente es el rendimiento financiero, pero no en la dirección causal opuesta. Por lo tanto, la relación de causalidad entre la RL y la PF sólo podría cumplirse en uno de los sentidos. Por último, la prueba de causalidad de Granger se utiliza para confirmar si la causalidad entre la RL y la PF es positiva y circular, o si la PF no causa la RL como sugieren las estimaciones. Los resultados obtenidos mediante la prueba de Granger concluyen que la PF no causa RL, aunque la relación en un sentido contrario no fue rechazada. Este estudio concluye que el aumento de la reputación laboral podría causar mayores retornos económicos.

A diferencia de los estudios que examinaron la relación de causalidad entre la PS y la PF según los cuales la reputación no causa la rentabilidad (Rose y Thomsen, 2004), este trabajo es parte de la línea de investigación apoyada por Freeman (1984), que sostiene que la reputación causa el rendimiento financiero. Además, las diferentes dimensiones de la PS (comunidad, relaciones con los empleados, diversidad, medio ambiente o los productos) no tienen el mismo tipo de interacción con la PF (Makni *et al.*, 2009). De hecho, los estudios que analizan la relación entre las diferentes dimensiones de la PS y la PF para la misma muestra de empresas han obtenido resultados diferentes en función de la dimensión estudiada (Nelling y Webb, 2009; Makni *et al.*, 2009; Inoue y Lee, 2011). Al igual que en esta investigación, estudios recientes en otros países confirmaron que la

dimensión laboral del desempeño social afecta a los resultados financieros de la empresa (Fulmer *et al.*, 2003; Nelling y Webb, 2009).

Aunque este estudio es una contribución para el vacío existente en la literatura sobre la relación entre la dimensión laboral del desempeño social y el rendimiento financiero, también tiene limitaciones. Los indicadores de mercado de la PF también pueden estar relacionados con la RL, ya que las buenas relaciones con los empleados se consideran beneficiosas para el futuro de la empresa, y, posteriormente, la información positiva recibida por los inversores provoca un aumento en el valor de la empresa (Fulmer *et al.*, 2003). Sin embargo, en este artículo no se han considerado las medidas de mercado, ya que no son adecuadas para las muestras a corto plazo cuando los precios del mercado están sufriendo una alta volatilidad (Rose y Thomsen, 2004), como en el mercado español. Además, sólo una minoría de las empresas de la muestra cotizan en la Bolsa española, lo que hace difícil obtener su precio de mercado.

Los resultados obtenidos en este estudio son una aportación importante para los profesionales y los académicos. Por un lado, pueden generar un creciente interés en la obtención de mayor reputación laboral como una forma de contribuir a la rentabilidad de la empresa, mediante la mejora de las condiciones de trabajo y las relaciones con los empleados, generando así una relación "*win-win*" entre directivos y empleados. Por otra parte, la contribución académica se refleja en el uso de metodologías avanzadas para poner a prueba la relación entre una de las dimensiones menos estudiadas de la SP, las relaciones con los empleados, y el rendimiento financiero.

ENGLISH VERSION - THIRD EMPIRICAL APPLICATION

4.7. The causal relationship between the best places to work for and financial performance. Evidence of the Spanish firms

4.7.1. Abstract

The causal relationship between social performance as a whole or for certain of its dimensions, and financial performance has been widely discussed. However, the review of the academic literature concerning this paradigm reveals that there are some dimensions scarcely treated.

Purpose: The aim of this study is to analyse the causal relationship between the labour dimension of social performance (measured by labour reputation) and financial performance, because it is one of the dimension least studied.

Design/ Methodology / approach: The sample is formed by the best companies to work for in Spain according to the labour reputation ranking developed by MERCO from 2006 to 2013. The relationship between labor reputation and financial performance was contrasted by an OLS regression and System GMM estimator. The direction of causality of this relationship was tested through Granger causality test.

Findings: The positive relationship between labour reputation and financial performance was confirmed with an OLS regression and a System GMM estimator. The results of the Granger causality test rejected that labour reputation is caused by financial performance, but it is not rejected that financial performance is caused by labour reputation.

Originality / value: This study contributes to the study of the impact of one of the dimensions of social performance less studied (labour dimension). Furthermore, the circular relationship between labour reputation and financial performance was tested through advanced statistical techniques (System GMM and Granger Test), overcoming the limitations reported by some authors about the OLS regression models.

Keywords: Labour reputation, financial performance, causality.

4.7.2. Introduction

The corporate social performance, measured by corporate reputation, represents the result of developing a social strategy that meets the expectations generated by its multiple stakeholders. The number of companies working on improving their social activities in order to generate a reputation that serves as a competitive advantage in the market is increasing, so the effect of social performance (SP) on financial performance (FP) has been widely discussed in the academic literature. Most studies conclude that there is a positive relationship between SP and FP, but the results have not been unanimous because positive relationships, negative relationships, and lack of relationship between the two variables have been found. Some of the criteria that accuse the inconsistency of the social paradigm's results are among others, the large number of indicators to measure financial performance, the diversity of reputation constructs, the use of cross-sectional data, the delay with which the reputation affects profitability and vice versa, and the expected causality between variables (Ullmann, 1985; Sabate and Puente, 2003; Bird *et al.*, 2006).

The importance given to the study of social paradigm lies in the justification of social investment in corporate social responsibility (CSR). CSR is used to generate a social performance in order to meet the expectations of all stakeholders and generate reputation. According to the resource based view, reputation can generate competitive advantages for the company due to its specific characteristics (Barney, 1991). The reputation of the company is characterized as an intangible asset with a dynamic behaviour over time (Carmichael, 1984; de Quevedo-Puente *et al.*, 2007) that accumulates in a particular organization, which makes it inimitable in the short term (Dierickx and Cool, 1989; Hall, 1992) and non-tradable (Dierickx and Cool, 1989; Schnietz and Epstein, 2005; Vilanova *et al.*, 2009). The academic literature identifies several competitive advantages from reputation, such as reducing the costs of recruiting and training staff, increasing employee motivation, attracting of highly qualified personnel, increased consumer confidence, or the ability to obtain a premium on products (Osterman, 1995; Fulmer *et al.*, 2003).

The review of previous literature shows how the relationship between SP, measured by corporate reputation, and FP has been much more studied than the relationship between the different dimensions of SP and FP. The shortage of studies focusing on the relationship between labour dimension of SP and FP is meaningful. However, relations

with employees is one of the most complex areas of management in business as it is a large and powerful group of the company, from which mainly depends the productive performance of the company and can generate important competitive advantages (Huselid, 1995). Labour reputation (hereafter LR) is an indicator of compliance with the expectations of stakeholders in this field that allows to distinguish which are the best companies to work for. In this study LR is used to measure the labour dimension of SP.

The purpose of this paper is to test whether the best companies to work for, i.e. with higher labour reputation, have a significant positive causal relationship with financial performance and vice versa. The study of the labour dimension of social performance makes a contribution to the academic literature and it will be useful for human resource managers in the decision-making processes know the relationship between labour reputation and profitability. On the other hand, previous articles that have analysed the relationship between SP and FP have been based on empirical analysis on samples of U.S. or U.K. companies, but the same relationship for southern European countries has not yet been studied, although the results could be different because of their institutional characteristics or market (Paauwe, 1996). In addition, most studies were conducted before 2004, where the economic situation and work environment were in a stage of growth and expansion. Therefore another contribution of this article is the use of a sample that collects data for the period 2006-2013.

The methodology used in this study overcomes some of the limitations of previous studies. Previous studies conducted to determine the relationship between SP and FP were based on cross sectional data and OLS regressions. However this study also includes the panel data technique using a System GMM estimator, thus providing a more efficient and consistent methodology. Finally, in order to test the causality between the main variables (LR - FP) the Granger causality test is performed, testing a positive and circular relationship between the two concepts.

4.7.3. Literature review

The relationship between social performance and financial performance becomes important from the 70s as a way to refute scepticism towards investing in CSR due to the costs incurred for the implementation of social actions. The hypothesis of social impact supports the positive effect of SP on FP, which is defended by Freeman (1984) in

stakeholder theory, and according to which CSR meets the requirements of the stakeholders, leading to improved reputation and FP. In the opposite way, a negative effect of SP on FP would be consistent with the hypothesis of trade-off defended by Friedman (1970), whereby companies only have the social responsibility of increase their profits, so that investment in CSR increases their costs and reduces their profitability.

Moreover, this relationship has been also studied changing the causal sequence of the two variables that is, focusing on the effect of FP on the SP. The positive effect of FP on SP is explained by the hypothesis of the availability of funds (Waddock and Graves, 1997), according to which the social behaviour of the company may depend on the availability of resources. In the case that FP has a negative effect on SP, the hypothesis of the opportunism of managers is confirmed, which states that when FP is high managers reduce CSR to maximize their personal income in the short term (Williamson, 1988).

Regardless of the direction of causality, the possibility of having a neutral relationship must be considered, that is, an inconclusive relationship between SP and FP due to the existence of variables that moderate this relationship (Sabaté and Puente, 2003). Finally, there may be a circular relationship between the two variables, arising the likelihood of positive synergies (confirming the hypotheses of the social impact and the availability of funds), and negative synergies (confirming the hypotheses of the trade-off and the opportunism of managers).

Table 32. Hypothesis of the relationship between SP and FP.

Independent Variable	Dependent Variable	Positive sign of the relationship	Negative sign of the relationship
SP	FP	<i>Hypothesis of social impact</i>	<i>Hypothesis of trade - off</i>
FP	SP	<i>Hypothesis of the availability of funds</i>	<i>Hypothesis of the opportunism of managers</i>
SP	FP	<i>Positive synergies</i>	<i>Negative synergies</i>

A comprehensive literature review on the aforementioned social paradigm and the gaps found in it justify the need for this study. Table 33 shows a classification of the most

important studies of each decade about the relationship between SP and FP. Following similar classifications of other studies based on the dimensions of SP, such as in Sethi (1975), Carroll (1979) and Waddock and Graves (1997), and more particularly the current of Inoue and Lee (2011), in Table 34 five types of social dimensions are distinguished: "Environmental issues", "Diversity", "Consumer relations", "Community relations" and "Employee relations", where studies about the relation of these dimensions of SP and FP are classified.

Due to the shortage of studies that analyse the dimension "employee relations" and the growing interest in understanding the relationship of dimensions of SP that represent a particular group of stakeholders with financial performance (Rose and Thomsen, 2004), this study aims to answer two questions. Firstly, knowing the sign of the relationship between LR and FP, and secondly, knowing whether there is a causality between both magnitudes, since it is probable the existence of a circular relationship between them. Therefore, two main hypotheses are proposed.

- Hypothesis 1. *Hypothesis of social impact:*

Labour reputation causes a positive effect on financial performance.

- Hypothesis 2. *Hypothesis of availability of funds:*

Financial performance causes a positive effect on labour reputation.

4.7.4. Materials and methods

4.7.4.1. Main variables

In this section labour reputation (LR) and financial performance (FP) will be defined. First, we are going to explain how these two variables have been measured in previous literature, and what measure has been selected for this article. Secondly it is necessary to know the control variables which should be included in the study of the relationship between LR and FP (Waddock and Graves, 1997) and how they are measured.

Table 33. Review of the literature of the most relevant studies about the relationship between SP and FP.

Studies about the relationship between SP - FP				
From 1970 to 1980 (<i>N</i> = 11)	From 1980 to 1990 (<i>N</i> = 8)	From 1990 to 2000 (<i>N</i> = 12)	From 2000 to 2013 (<i>N</i> = 34)	
Moskowitz (1972)	Cochran and Wood (1984)	McGuire <i>et al.</i> (1990)	McWilliams and Siegel (2000)	He <i>et al.</i> (2007)
Bowman and Haire (1975)	Aupperle <i>et al.</i> (1985)	Arlow and Ackelsberg (1991)	Hillman and Keim (2001)	Brammer and Millington (2008)
Fogler and Nutt (1975)	Cowen <i>et al.</i> (1987)	Hamilton <i>et al.</i> (1993)	McWilliams and Siegel (2001)	Van Beurden and Gössling (2008)
Parket and Eilbirt (1975)	Davidson <i>et al.</i> (1987)	Herremans <i>et al.</i> (1993)	Moore (2001)	Makni <i>et al.</i> (2009)
Vance (1975)	Wokutch and Spencer (1987)	Pava and Krausz (1996)	Ruf B.M. <i>et al.</i> (2001)	Nelling and Webb (2009)
Fry and Hock (1976)	Lerner and Fryxell, (1988)	Boyle <i>et al.</i> (1997)	Roberts and Dowling (2002)	Choi <i>et al.</i> (2010)
Heinze (1976)	McGuire <i>et al.</i> (1988)	Griffin and Mahon (1997)	Orlitzky <i>et al.</i> (2003)	Garcia-Castro <i>et al.</i> (2010)
Sturdivant and Ginter (1977)	Bromiley and Marcus (1989)	Guerard (1997)	Sabate and Puente (2003)	Surroca <i>et al.</i> (2010)
Alexander and Buchholz (1978)		Preston and O'Bannon (1997)	Seifert <i>et al.</i> (2004)	Wagner (2010)
Bowman (1978)		Waddock and Graves (1997)	Eberl and Schwaiger (2005)	Chen and Wang (2011)
Spicer (1978)		Wright and Ferris (1997)	Neville <i>et al.</i> (2005)	Crisóstomo <i>et al.</i> (2011)
		Brown (1998)	Schnietz and Epstein (2005)	Oeyono <i>et al.</i> (2011)
			Van de Velde <i>et al.</i> (2005)	Perrini <i>et al.</i> (2011)
			Barnett and Salomon (2006)	Wang and Qian (2011)
			Brammer and Pavelin (2006)	Barnett and Salomon (2012)
			Luo and Bhattacharya (2006)	Boesso <i>et al.</i> (2013)
			Brine <i>et al.</i> (2007)	Ducassy (2013)

Table 34. Review of the literature of the most relevant studies about the impact of specific dimension of SP on FP.

Specific dimension of SP –Financial performance (FP)					
Environmental issues (N=23)		Diversity (for minorities / women and suppliers) (N=11)	Consumer Relations (Quality products) (N=6)	Community relations (ethics and society) (N=5)	Employee relations (N=4)
Bragdon and Marlin (1972)	Carter <i>et al.</i> (2000)	Richard <i>et al.</i> (2013)	Han <i>et al.</i> (1998)	Kumar <i>et al.</i> (2002)	Lau and May (1998)
Belkaoui (1976)	Dowell <i>et al.</i> (2000)	Klassen and Vereecke (2012)	Berman <i>et al.</i> (1999)	Rivoli (2003)	Ballou <i>et al.</i> (2003)
Chen and Metcalf (1980)	King and Lenox (2001)	Kravitz (2003)	Calantone <i>et al.</i> (2002)	Carmeli and Tishler (2004)	Filbeck and Preece (2003)
Freedman and Jaggi (1982)	Sarkis and Cordeiro (2001)	Wang and Sarkis (2013)	Hull and Rothenberg (2008)	Peinado-Vara (2006)	Fulmer <i>et al.</i> (2003)
Shane and Spicer (1983)	Toms (2002)	Richard <i>et al.</i> (2007)	Kacperczyk (2009)	Inoue and Lee (2011)	
Freedman and Stagliano (1991)	Schaltegger and Synnvestedt (2002)	Joecks <i>et al.</i> (2013)	Poolthong and Mandhachitara (2009)		
Blacconiere and Patten (1994)	Goll and Rasheed (2004)	Shukeri <i>et al.</i> (2012)			
Hart and Ahuja (1996)	Horváthová (2010)	Wagner <i>et al.</i> (2012)			
Klassen and McLaughlin (1996)	Moneva and Ortas (2010)	Cao and Zhang (2011)			
Russo and Fouts (1997)	Lioui and Sharma (2012)	Greer and Theuri (2012)			
Judge and Douglas (1998)	Guenther <i>et al.</i> (2012)	Golicic and Smith (2013)			
Stanwick and Stanwick (1998)					

Labour Reputation

Corporate social performance is the result of the evaluation that the stakeholders make about the company's social responsibility actions at a given point in time. There are several measures of social performance used in the literature (Van Beurden and Gössling, 2008). On the one side, there are studies that measure social performance by the technique of content analysis of social information disclosed (Orlitzky *et al.*, 2003; Wu, 2006). Other studies have used partial measurements by sending questionnaires to managers or employees about philanthropic activities, programs, pollution control and / or CSR activities.

However, reputation indexes developed by independent organizations that collect a wider range of stakeholder's assessments are the most used measures for SP in the literature, such as, KLD, Fortune, Moskowitz, Business Ethics (Wu, 2006) or the Spanish Monitor of Reputation (MERCOS). This last index has been used as a referent for measuring reputation in Spanish firms in previous studies (Fernández and Luna, 2007; Saenz and Gomez, 2008; Delgado-García *et al.*, 2010).

Financial performance

Similarly to social performance, there are different types of measures for corporate financial performance, which are framed into two distinct streams that both have supporters and detractors. On the one hand, there are measures based on accounting sources, such as the return on assets, asset turnover and growth measures (Wu, 2006) that may be affected by corporate social performance (Van Beurden and Gössling, 2008). This stream has advantages such as the accessibility to the accounting data, its easy interpretation, and that reflects the internal efficiency of the organization. On the other hand, there are measures of financial performance based on the market, such as the share performance, market performance, market value, share price, and the comparisons of the average evolution in prices between specific indexes formed by responsible companies and general indexes (Van Beurden and Gössling, 2008). These have the advantage of reflecting changing perceptions of stakeholders (Orlitzky *et al.*, 2003) with less lag time, although they may be affected by circumstantial events in certain sectors.

There are arguments in favour of accounting measures for FP considering that these are more influenced by corporate social performance (Wu, 2006), while market measures are influenced by other economic factors of the market, and not suitable for a short term sample (Rose and Thomsen, 2004). Authors like McWilliams *et al.* (2006) criticize the use of market measures since they only reflect the perceptions of financial stakeholders, but non-financial stakeholders are also affected by the actions of CSR. Moreover, in the case of having asymmetric information, market measures do not reflect the evaluation of social actions.

In addition to the reasons mentioned above, in this case many of the companies of the sample analysed are unlisted, so this make difficult to obtain the market price of the selected companies and severe changes caused by the economic crisis under the Spanish stock market in recent years only affect a portion of the sample, so that market measures would be biased. Due to the above, Return on Assets (ROA) has been selected for this study to measure FP, as it is the accounting measure most widely used in the literature, which allows to compare the results with previous studies, increasing its usefulness. This profitability ratio was obtained from the accounting data extracted from the database SABI Bureau van Dijk.

4.7.4.2. Control variables

In order to test the relationship between LR and FP, it is necessary to include control variables that give internal validity to the model.

- *Size*. The larger the size of the company, the more likely to benefit from economies of scale (Osterman, 1995) or have a higher degree of monopoly. Furthermore, the literature review confirms that size may have a positive impact on social performance, because larger organizations have a large number of relationship with stakeholders and they are more vulnerable to pressure from stakeholders. A larger size means a larger number of employees and hence greater investment in social practices that may influence the reputation and future performance (Waddock and Graves, 1997).

- *Differentiation Strategy*. Companies adopt a differentiation strategy to make their products stand out against the competition, in order to retain customers and achieve a supplement on the price of their products. Previous studies concluded that a greater financial effort by companies to differentiate their products or services will lead to obtain more profit from their activities, having a positive effect on financial results (Berman *et al.*, 1999; Fernandez and Luna, 2007; Barnett and Salomon, 2012). Investment in research and development (R&D) and advertising for their products can also affect the reputation of the company (Waddock and Graves, 1997; Padgett and Moura-Leite, 2012). The variable of differentiation strategy is measured by a proxy based on the ratio of R&D and advertising expenses divided by net sales of the company. The data of R&D and advertising expenses were not available for each company, so, following Fernandez and Luna (2007) "other operating expenses", which cover the above, are used instead.

- *Debt / Risk*. The debt variable is necessary in this analysis because it indicates available financial resources in the company. A higher debt, higher risk is assumed by the company and less capacity to invest in socially responsible practices (Roberts, 1992). The ratio used to measure the level of debt of a company, and therefore the risk, is the total long term debt divided by total assets (Waddock and Graves, 1997; Mahoney and Roberts, 2007).

- *Sector*. The composition, structure and degree of activism of stakeholders varies from sector to sector, either by internal pressures arising from the internal competitiveness in each sector (number of competitors, degree of monopoly, differences in demand) or by outside pressures inherent in a particular industry (asset specificity, specialization or legislation) that influence the profitability of firms (Sabate and Puente, 2003). Several authors recommend to introduce in the study of the relationship between SP and FP a control variable to collect the sectorial effect (Fombrun and Shanley, 1990; McWilliams and Siegel, 2000; Hillman and Keim, 2001).

Firstly, to see if there are sectorial differences control variables are included depending on the sector visibility and environmental impact. These were cited as important control variables in studies of social performance (Cottrill, 1990; Theriou and Chatzoglou, 2009). The proximity to the consumer has been used as a binary measure to distinguish between high visibility (close to the consumer, and whose names are expected to be known by most members of the general public) and low visibility firms. Brammer

and Pavelin (2006), and Branco and Rodrigues (2008) identified as highly visible economic activities: consumer services, consumer goods (household appliances, textiles and apparel, food and beverages), pharmaceutical, telecommunications, electricity, gas distribution, water distribution and financial services. The above activities are given the value of 1 in the database and the rest of the activities receive a value of 0. The growing concern of society for the preservation of the environment has made environmental issues become relevant for business management (Toledano and Gessa, 2009). Industries that have a great impact on the environment are considered as those with greater exposure to public scrutiny because their activities imply a greater risk of environmental impact (depletion of natural resources or pollution). Previous literature (Hoffman, 1999; Bowen, 2000; Branco and Rodrigues, 2008) identified the greatest impact activities, which are mining, oil and gas, chemicals, construction and building materials, forestry and paper, steel and other metals, electricity, and gas and water distribution. In this study, this variable is defined as a dichotomous variable, so that a value of 1 is considered for the greatest environmental impact activities, and the rest 0.

Furthermore, to control the existence of sectorial differences without reference to any specific features, model estimations are repeated after eliminating the visibility and environmental impact, and including dummy variables relating to the sector classification determined by the Madrid Stock Exchange. This classification differences six sectors: oil and energy, raw materials, industry and construction, consumer goods, consumer services, financial and real estate services and technology and communications.

4.7.4.3. Sample

The sample used in this study consists of companies that were collected from the list of the 100 best companies to work for in Spain according to MercoPersonas index developed by MERCO from 2006 to 2013. The final panel dataset is composed by 758 observations that correspond to 119 companies (see Table 35).

Table 35. Spanish companies comprising the analysed sample.

Sector 1	Oil and energy (n° = 11)	BP Oil España SA
		Compañía española de petróleos SA
		Enagas SA
		Gas Natural SDG SA
		Holcim España SA
		Iberdrola SA
		Isofoton SA
		Red Electrica Corporación SAU
		Schneider Electric España SA
		AGBAR SA
		Union Fenosa SA
Sector 2	Raw materials, industry and construction (n° = 12)	Abengoa SA
		Acciona SA
		ACS SA
		Basf Española SL
		Cemex España SA
		Ferrovial SA
		Fomento de construcciones y contratas SA
		Gamesa Corporación Tecnológica SA
		General Electric España SA
		Grupo Villar Mir SA
		Lafarge Cementos SA
Sector 3	Consumer goods (n° = 30)	Sacyr Vallehermoso SA
		Antonio Puig SA
		Bayer Hispania SL
		BMW Iberica SAU
		BSH Electrodomesticos España SA
		Campofrio Food Group, SA
		Casa Tarradellas SA
		Centros comerciales Carrefour SA
		Danone SA
		Deoleo SA
		Dow Chemical SA
		El Corte Inglés SA
		Equatorial Coca Cola Bottling Company SL
		Eroski sociedad Cooperativa
		Galletas Siro SA
		Grifols SA
		Grupo Leche Pascual SA
		Ikea Iberica SA
		Industria de diseño textil SA
		Instalaciones la Fageda SL
		Lilly SA
		L'oreal España SA
		Mercadona
		Mercedes – Benz España SA

		Nestle España SA Novartis Farmaceutica SA Procter & Gamble España SA Toyota España SL Unilever España SA Volkswagen Audi España SA Zeltia SA
Sector 4	Consumer services (n° = 29)	Abertis infraestructuras SA AC Hoteles SA Adecco Iberia SA Adeslas Dental SA ADIF Air Europa Lineas Aereas SA Alsa Grupo SL CHL SA Deloitte SL Ernst & Young SL Esade Fitman SA Fundosa Grupo SA Globalia Corporación Empresarial SA Grupo Bupa Sanitas SL Grupo Planeta de Agostini SL Iberia Lineas Aereas de España SA J&A Garrigues SL Metro de Madrid NH Hoteles SA Ogilvy & Mather publicidad Madrid SA PriceWaterHouseCoopers Auditores SL Promotora de Informaciones SA Prosegur Compañía de Seguridad SA Sigla SA Sol Meliá SA The Boston Consulting Group SL Vocento SA Vueling Airlines SA
Sector 5	Financial and Property (n° = 20)	Allianz SA BBVA Banco Sabadell Banesto Banco Popular Banco Santander Bankia Bankinter Caixa Catalunya Caixabank Bancaja Caja Madrid

		Caja Navarra La Caixa DKV Servicios Everis Spain SL Instituto de Empresa SL Kutxabank SA Mapfre SA Mutua Madrileña
Sector 6	Technology and Telecommunications (n° = 17)	Accenture SL Apple Retail Spain SL Asea Brown Boveri SA Atos Spain SA CableEuropa SA Ericsson España SA Google Spain SL Hewlett packard Española SL Indra Sistemas SA International Business Machines SA Mckinsey & Company SL Microsoft Iberica SRL Nokia Spain SA Siemens Holding SL Sony España SL Telefónica SA Vodafone España SA

4.7.4.4. Data analysis method

In order to test the causal relationship between labour reputation and financial performance of the company, and therefore contrast the hypotheses proposed, several statistical tests were made. Firstly, this study performs ordinary least square (OLS) regression analysis, treating the sample as a set of pooled observations. The relationship between LR and FP is analysed from both directions, thus being the dependent variable FP in some specifications (1a and 2a), and being LR as dependent variable in others (1b and 2b), but in all cases setting one lag year between them. Size, differentiation strategy, debt, environmental impact and visibility (or specifications 1b and 2b where the latter two variables are replaced by sectorial dummies) were included to control its effect on the dependent variables, giving rise to the following specifications:

$$(1a) \quad FP_{it} = \delta_0 + \delta_{1i} LR_{it-1} + \delta_{2i} SIZE_{it} + \delta_{3i} S.DIFF_{it} + \delta_{4i} DEBT_{it} + \delta_{5i} VISIB_{it} + \delta_{6i} ENVI_{it} + \varepsilon_{0i}$$

$$(1b) \quad LR_{it} = \delta_0 + \delta_{1i} FP_{it-1} + \delta_{2i} SIZE_{it} + \delta_{3i} S.DIFF_{it} + \delta_{4i} DEBT_{it} + \delta_{5i} VISIB_{it} + \delta_{6i} ENVI_{it} + \varepsilon_{0i}$$

$$(2a) \quad FP_{it} = \delta_0 + \delta_{1i} LR_{it-1} + \delta_{2i} SIZE_{it} + \delta_{3i} S.DIFF_{it} + \delta_{4i} DEBT_{it} + \sum_{j=1}^J \delta_{5i} SECTOR_{ij} + \varepsilon_{0i}$$

$$(2b) \quad LR_{it} = \delta_0 + \delta_{1i} FP_{it-1} + \delta_{2i} SIZE_{it} + \delta_{3i} S.DIFF_{it} + \delta_{4i} DEBT_{it} + \sum_{j=1}^J \delta_{5i} SECTOR_{ij} + \varepsilon_{0i}$$

where FP_{it} is the financial performance of the firm i in year t , LR_{it} is the labour dimension of SP of the firm i in year t , FP_{it-1} is the financial performance of the firm i in year $t-1$, LR_{it-1} is the labour dimension of SP of the firm i in year $t-1$, $SIZE_{it}$ is the size of the company i in year t , $S.DIFF_{it}$ is the differentiation strategy of firm i in year t , $DEBT_{it}$ is the risk (debt) of the firm i in year t , $VISIB_{it}$ is the visibility of the company i in year t , $ENVI_{it}$ is the environmental impact of the company i in year t , $\sum_{j=1}^J \delta_{5i} SECTOR_{ij}$ represents sectorial dummies, and ε_{0i} is the error term.

However, in some cases OLS regressions that use pooled data are not consistent due to the possible correlation between the regressors and the error term (Baltagi, 2008). The use of more advanced methodologies such as autoregressive models allows to solve the deficiencies of OLS regressions and obtain estimations with higher consistency and efficiency. In this study the panel data methodology through the specification of Generalized Method of Moments (GMM) has been used, which controls individual unobserved heterogeneity between different companies and eliminates the risk of obtaining biased results (Nelling and Webb, 2009). Furthermore, System GMM allows analysing the dynamic behaviour of the dependent variables since it includes the dependent variable lagged (LR_{it-1} or FP_{it-1} in each case). Similarly to the OLS regressions, the System GMM specification is performed for both senses of causality and for different sectorial variables. In the System GMM specifications additional terms are

included: $\sum_{t=2006}^{2013} Y_t$ is a set of time dummy variables that collect temporary effect, γ_i is the unobserved heterogeneity which is assumed constant for the company along t , y μ_{it} is the error term.

$$(3a) \quad FP_{it} = \alpha_0 + \beta_{1i}FP_{it-1} + \beta_{2i}LR_{it-1} + \delta_{3i}SIZE_{it} + \delta_{4i}S.DIFF_{it} + \delta_{5i}DEBT_{it} + \delta_{6i}VISIB_{it} + \delta_{7i}ENV \\ + \sum_{t=2006}^{2013} Y_t + \gamma_i + \mu_{it}$$

$$(3a) \quad LR_{it} = \alpha_0 + \beta_{1i}LR_{it-1} + \beta_{2i}FP_{it-1} + \delta_{3i}SIZE_{it} + \delta_{4i}S.DIFF_{it} + \delta_{5i}DEBT_{it} + \delta_{6i}VISIB_{it} + \delta_{7i}ENV \\ + \sum_{t=2006}^{2013} Y_t + \gamma_i + \mu_{it}$$

$$(4a) \quad FP_{it} = \alpha_0 + \beta_{1i}FP_{it-1} + \beta_{2i}LR_{it-1} + \delta_{3i}SIZE_{it} + \delta_{4i}S.DIFF_{it} + \delta_{5i}DEBT_{it} + \sum_{j=1}^J \delta_{5i}SECTOR_{ij} \\ + \sum_{t=2006}^{2013} Y_t + \gamma_i + \mu_{it}$$

$$(4a) \quad LR_{it} = \alpha_0 + \beta_{1i}LR_{it-1} + \beta_{2i}FP_{it-1} + \delta_{3i}SIZE_{it} + \delta_{4i}S.DIFF_{it} + \delta_{5i}DEBT_{it} + \sum_{j=1}^J \delta_{5i}SECTOR_{ij} \\ + \sum_{t=2006}^{2013} Y_t + \gamma_i + \mu_{it}$$

Although the methodologies described above (pooled static models and dynamic models) help us to know whether there is a significant relationship between LR and FP, it does not imply causation, i.e., that does not mean that one of the variables is the cause of alterations in the values of the other. In order to know the causal direction between LR and FP, Granger test is used, which is based on the premise that past values may affect future values of another variable. Although this test cannot affirm strictly the causality of one variable on another, it can assert the contrary, the absence of causation, which must be refuted to indicate a possible causality.

4.7.5. Results

Table 36 shows the descriptive statistics of the variables LR and FP, and the control variables included in the study. The average value of LR is close to 4,000 points, the minimum value is 405 and the maximum 10,000. The average of FP stands at 5.82%. The sample includes medium and large firms, where 69% have high visibility or proximity to the final consumer and 21% belong to sectors with high environmental impact.

Table 36. Descriptive Statistic.

<i>Variables</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
¹ FP (%)	5.82	10.60	-45.66	79.7
² LR	3,970.21	2,140.58	405	10,000
³ Size (thousands €)	2.66e+07	1.24e+08	99.952	1.27e+09
⁴ Selling Intensity	0.45	1.14	0.0022	15.85
⁵ Debt (%)	64.82	23.90	4.63	99.37
⁶ Visibility	0.69	0.46	0	1
⁷ Environmental impact	0.21	0.41	0	1

The above variables are measured as follows: ¹Return on assets (%). ²Ranking of Labour reputation "MercoPeople" (0-10000). ³Total Assets (thousands of euros). ⁴Ratio: R & D and advertising expenses / Net sales. ⁵Ratio: Total long term debt / total assets. ⁶Dichotomic variable (0 = Low visibility, 1 = High visibility). ⁷Dichotomic variable (0-Low environmental impact, 1-High environmental impact).

Pearson correlation coefficients between the variables are shown in Table 37. FP was positively correlated with LR (for a significance level at 95%) and negatively correlated with size and debt. LR has a negative correlation with strategy of differentiation and with the environmental impact for a significance level at 95%. Also LR has a positive relationships at a 99% level of significance with size and visibility.

Table 37. Pearson Correlations coefficients.

	(1) <i>FP</i>	(2) <i>LR</i>	(3) <i>SIZE</i>	(4) <i>S. DIFF</i>	(5) <i>DEBT</i>	(6) <i>VISIB</i>	(7) <i>ENVI</i>
(1) <i>sig</i>	1						
(2) <i>sig</i>	0.0788 **	1					
(3) <i>sig</i>	-0.0952 **	0.2527 ***	1				
(4) <i>sig</i>	-0.0181	-0.0835 **	-0.0538	1			
(5) <i>sig</i>	-0.3214 ***	0.0114	0.1985 ***	-0.1460 ***	1		
(6) <i>sig</i>	0.0290	0.1850 ***	0.1373 ***	0.0062	0.0493 *	1	
(7) <i>sig</i>	-0.0022	-0.1122 **	-0.0773 *	-0.0555	-0.1390 ***	-0.1325 ***	1

Significance levels: *** significance at 99%, ** significance at 95%, * significance at 90%

The results of OLS regression models, the autoregressive model with system GMM estimator and Granger test are presented in Tables 38 and 39. To test the causality between variables with the Granger test a model with one lag is constructed (5), because it is the order of lags where the values of the AIC (Akaike Information Criterion) and SBIC (Schwarz 'Bayesian Information Criterion) are minimized (Nickelsburg, 1985).

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_{t-1} + \beta_2 Y_{t-1} + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

$$X_t = \gamma_0 + \beta_1 Y_{t-1} + \beta_2 X_{t-1} + \varepsilon_{it}$$

On the other hand, the auto-correlation of the residues for the VAR (vector autoregression) model is contrasted by the Lagrange-multiplier test, which argues the null hypothesis of no auto-correlation in the lag order selected. The results of the Lagrange-multiplier (LM) test for one lag order determined the absence of autocorrelation in the residuals (p-value = 0.0053). LM test gives no hint of model misspecification for the subsequent test of causality.

Table 38 shows as both OLS regression and System GMM specification denote a significant and positive relationship between FP and LR. Standardized coefficients of the OLS regression indicate that the lagged labour reputation, differentiation strategy, debt and visibility have higher importance to explain the profitability of the company, giving less importance to size. It is noteworthy that during the period analysed, the largest firms of the sample have not been those with the best economic results, so the negative relationship between size and FP is contrary to that expected theoretically.

The dynamic model using the System GMM estimator, that increases the efficiency of the estimation, determines that FP is correlated positively for a significance level at 99% with the lagged dependent variable and the lagged LR. Therefore, the FP would be affected in a broad spectrum by the profitability of the previous period. In addition, the System GMM confirms most of the relationships obtained in the OLS regression model, although in this case the size of the company turned out significant. The results confirm the existence of a positive relation between FP and LR suggesting that LR can cause FP. To confirm this possible causation, it is necessary to analyse the Granger test results. We should remember that the null hypothesis of Granger test is defined as: "X does not Granger cause Y", in this case it would be that the LR does not Granger cause FP. The result is a p-value = 0.0081, therefore less than 0.05, which allows us to reject the null hypothesis of the test. Regarding the hypothesis of the social impact of LR on the FP (H1 raised in this study), it cannot be rejected, and therefore, the labour reputation could cause financial performance.

Table 38. OLS regression, GMM estimator and Granger causality test to test the hypothesis of social impact.

<i>Estimation method</i>	Dependent Variable							
	FP (Return on Assets (ROA))							
	<i>Pooled regression OLS</i>				<i>Autoregressive model System GMM¹</i>			
Independent variables	(1a) Beta (sig)		(2a) Beta (sig)		(3a) Beta (sig)		(4a) Beta (sig)	
FP _{t-1}					.4500 ***		.4629 ***	
LR _{t-1}	.1795 ***		.1984 ***		.0564 ***		.0716 ***	
Size	-.0129		-.0116		-.0363 ***		-.0516 ***	
Strategy of differentiation	-.1364 ***		-.1259 ***		-.1899 ***		-.1752 **	
Debt	-.0924 ***		-.1039 ***		-.0554 ***		-.0414 ***	
Visibility	.0971 **				.0711 ***			
Environmental impact	.0365				-.0473 ***			
Sector 1			.0842 *				-.0031	
Sector 2			.0296				-.0348 ***	
Sector 3			.1874 ***				.0115 **	
Sector 4			.1323 *				-.0029	
Sector 5			-.0436				-.0259 ***	
Adjusted R-squared	0.2096		0.2372					
Arellano – Bond test for AR(1)					-4.10 0.000		-4.12 0.000	
Arellano – Bond test for AR(2)					-0.94 0.345		-0.89 0.374	
Hansen test of overidentification restrictions					105.09 0.965		101.73 0.988	
Granger causality test								
LR does not Granger cause FP					Lag 1		0.0081	

Significance levels: *** significance at 99%, ** significance at 95%, * significance at 90%. The dummy variables were included in the analysis but not included in the table.

Table 39. OLS regression, GMM estimator and Granger causality test to test the hypothesis of availability resources.

<i>Estimation method</i>	Dependent Variable Labour Reputation (LR)			
	<i>Pooled regression OLS</i>		<i>Autoregressive model System GMM¹</i>	
Independent variables	(1a) Beta (sig)	(2a) Beta (sig)	(3a) Beta (sig)	(4a) Beta (sig)
LR _{t-1}			.8008 ***	.8093 ***
FP_{t-1}	.0356	.0231	.0052	.0018
Size	.2386 ***	.2164 ***	.0247 **	.0243 *
Strategy of differentiation	-.0832 **	-.0621	-.0052	-.0002
Debt	-.0544	-.0740 *	-.0433 ***	-.0499 ***
Visibility	.1500 ***		.0299 ***	
Environmental impact	-.0737 *		-.0178 ***	
Sector 1		-.1510 ***		-.0103 ***
Sector 2		-.2289 ***		-.0143 ***
Sector 3		-.1427 ***		.0029
Sector 4		-.3397 ***		-.0140 ***
Sector 5		-.0588		-.0001
Adjusted R-squared	0.1039	0.1430		
Arellano – Bond test for AR(1)			-5.48 0.000	-5.47 0.000
Arellano – Bond test for AR(2)			-0.11 0.944	-0.13 0.898
Hansen test of overidentification restrictions			95.26 0.994	99.25 0.992
Granger causality test				
FP does not Granger cause LR			Lag 1	0.3744

Significance levels: *** significance at 99%, ** significance at 95%, * significance at 90%. The dummies were included in the analysis but not included in the table.

The results of the estimation models and Granger test in the opposite direction of the previous causality are provided in Table 39. In this case the dependent variable is labour reputation. The OLS estimate determines the relationship with more weight, positive and significant at 99% between the LR and size. In this sense relationship between the LR and FP delayed is not significant. The results of the autoregressive models show a strong dependence of LR with the labour reputation in the previous year (LR_{t-1}), what is supported by academic literature (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007), as reputation is a cumulative asset over time (stock). The relationship between LR and the lagged FP is also not significant. The differentiation strategy has little weight in the autoregressive model and it is not significant to explain the labour reputation. Sectorial differences, both generally as specifically through visibility and environmental impact of companies are significant in explaining labour reputation.

The results of all the estimations suggest that the hypotheses 2 will be rejected, then the Granger test is performed to confirm it. The results of the Granger test regarding the hypothesis of the availability of resources (p-value 0.3744) does not allow to reject the null hypothesis of the test "FP does not Granger cause LR", and therefore H2 proposed in this study is rejected, and it concludes that FP does not cause LR.

4.7.6. Discussion and Conclusions

Research about the impact of SP on FP has gained importance in the last two decades. However, there are several authors who believe that all social actions do not have the same effect on firm performance, and therefore they consider necessary investigations that shed light on the effect of less aggregated measures of social performance (Hillman and Keim, 2001; Rose and Thomsen, 2004; Nelling and Webb, 2009). Other authors have studied the relationship between some dimensions of SP (environmental (Lioui and Sharma, 2012; Guenther *et al.*, 2012), diversity (Golicic and Smith, 2013), consumer relations (Wang and Sarkis, 2013), community (Inoue and Lee, 2011)) and FP, but employee relations has been one of the less studied dimension of SP. In this context, this research has proposed a circular positive relationship between the best companies to work for and financial performance.

In order to overcome the methodological limitations of previous studies and improve the knowledge about the causality relations between LR and FP, several

statistical techniques were applied. Firstly, OLS regression models were used, as they have been the most used in previous literature to test the relationship between SP and FP. Therefore, the application of this methodology was considered appropriate to compare our results. Furthermore, the use of OLS regressions in previous studies has weaknesses, such as not controlling unobserved heterogeneity that characterizes and differentiates companies but it is assumed constant over time (for example corporate culture, management decisions or investment policy, among others). The use of panel data methodology, especially System GMM autoregressive models, allowed to control the unobserved heterogeneity, contrast the dynamic nature of the dependent variables, and increase the effectiveness and consistency of results.

The results obtained from both methodologies allow to conclude that the relationship between labour reputation and financial performance is significant and positive when the dependent variable is financial performance, but not in the opposite causal direction. Thus, the causal relationship between LR and FP could only be fulfilled in one of the senses. Finally, the Granger causality test is used to confirm whether the causality between LR and FP is positive and circular, or if FP does not cause the LR as suggested by estimations. The results obtained by Granger test conclude that FP does not cause LR, although the relationship in a contrary sense was not rejected. This study conclude that higher labour reputation could cause greater economic returns.

Unlike studies that examined the causal link between SP and FP according to which reputation does not cause profitability (Rose and Thomsen, 2004), this work is part of the research line supported by Freeman (1984) which argues that reputation cause financial performance. In addition, all authors agree that the different dimensions of SP (community, employee relations, diversity, environment or products) do not have the same type of interaction with FP (Makni *et al.*, 2009). In fact, studies that analyse the relationship between different dimensions of SP and FP for the same sample of firms have obtained different results depending on the dimension studied (Nelling and Webb, 2009; Makni *et al.*, 2009; Inoue and Lee, 2011). As in this research, recent studies in other countries confirmed that the labour dimension of social performance affects financial results of the company (Fulmer *et al.*, 2003; Nelling and Webb, 2009).

Although this study is a contribution for the existing gap in the literature about the relationship between labour dimension of social performance and financial performance,

it has also limitations. Stock market measurements for FP may also be related to the LR, since good employee relations are considered beneficial for the future of the company, and subsequently new positive information for investors increases the price of the company (Fulmer *et al.*, 2003). However, in this article market measures have not been considered, since they are not suitable for short term samples when market prices are suffering a high volatility (Rose and Thomsen, 2004), as in the Spanish market. Besides, only a minority of the companies of the sample are listed on the Spanish Stock Exchange, which makes difficult to obtain their market price.

The results obtained in this study are an important contribution for practitioners and academics. On the one hand, it can generate a growing interest in obtaining higher labour reputation as a way to contribute to the profitability of the company, by improving working conditions and relationships with employees, thus generating a “win-win” relationship between managers and employees. Moreover, academic contribution is reflected in the use of advanced methodologies to test the relationship between one of the less studied dimensions of SP, the relations with employees, and financial performance.

CAPÍTULO V

Conclusiones

*La conclusión es que sabemos muy poco y
sin embargo es asombroso lo mucho que
conocemos. Y más asombroso todavía que un
conocimiento tan pequeño pueda dar tanto
poder.*

(Bertrand Arthur William Russell)

El propósito de esta tesis doctoral es realizar una aportación al conocimiento sobre las ventajas que para las empresas supone considerar modelos de gestión integradores en los que converjan los intereses sociales y económicos de sus grupos de interés. El estudio desarrollado se enmarca dentro del paradigma que relaciona la responsabilidad social corporativa, la *performance* social y la *performance* financiera. Por ello, los capítulos segundo y tercero se han centrado en analizar las definiciones de la responsabilidad social corporativa (RSC) y la reputación desde un enfoque general hasta sus características particulares.

Una de las características de la RSC con mayor consenso en la literatura es su consideración como un constructo multidimensional (Carroll, 1979; Swanson, 1995; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991; Burton y Hegarty, 1999; Schwartz y Carroll, 2003). Las dimensiones de la RSC han sido clasificadas según la naturaleza de sus acciones (económicas, legales, éticas o discrecionales), según los temas sociales afectados (gobierno corporativo, medioambiente, relaciones con la comunidad, relaciones laborales y del lugar de trabajo, rendición de cuentas y transparencia, aspectos orientados al cliente y el mercado) o en función del tipo de respuesta o reacción de la empresa a las presiones sociales (reactiva, defensiva, acomodada y proactiva).

Tras la revisión de la literatura académica se detectó una escasa atención o un reducido número de trabajos empíricos específicos sobre la dimensión laboral de la RSC, o responsabilidad social laboral (RSL). Esta circunstancia contrasta con que la RSL sí está recogida como parte de las iniciativas nacionales e internacionales de la RSC (Libro verde de la Comisión Europea, Global Reporting Initiative, ISO 26000, Observatorio de RSE, CERSE, Declaración universal de los derechos humanos, OIT, SA8000), que han surgido para fomentar dichas prácticas socio-laborales. Por otro lado, existe una proliferación de *rankings* de reputación laboral que miden el grado de cumplimiento de las empresas hacia las demandas de los empleados, siendo la reputación laboral un activo estratégico que permite la diferenciación entre empresas (Barney, 1991).

Por todo lo anterior, y debido a que los empleados son *stakeholders* primarios y esenciales para la sostenibilidad de la empresa se considera el estudio de la RSL una dimensión relevante enmarcada dentro del paradigma social, y como consecuencia las aplicaciones empíricas de esta tesis doctoral se focalizan en torno a dicha dimensión laboral.

La teoría de la legitimidad y la teoría de los recursos y las capacidades son las dos principales aproximaciones teóricas que permiten explicar las razones por las que la empresa puede decidir invertir en RSC. La legitimación se obtiene mediante la valoración positiva que los *stakeholders* hacen de las actividades de la empresa en función de su marco normativo, institucional o moral. La teoría de los recursos y las capacidades incide en la importancia de generar atributos o activos estratégicos que permitan a las empresas diferenciarse de sus competidores y obtener ventajas competitivas, y con ello crear valor.

Independientemente de la teoría elegida para justificar la inversión en RSC, las actuaciones sociales llevadas a cabo por la empresa darán lugar a unos resultados que forman parte de la corporate social *performance*, la cual será valorada por los *stakeholders* obteniendo como resultado la reputación. Por este motivo el impacto de la RSC en la reputación ha sido ampliamente abordado en la literatura académica (Brammer y Pavelin, 2006; de Quevedo-Puente *et al*, 2007; Vitezić, 2011; Moura-Leite y Padgett, 2014), así como el impacto sobre la misma de ciertas dimensiones de la RSC, enfocadas en aspectos sociales relacionadas con los productos (Shapiro, 1983; Padgett y Moura-Leite, 2012), la comunicación (Kim, 2007; Reese y Westphal, 2004) o el medioambiente (Buysse y Verbeke, 2003).

En el capítulo cuarto se presentan tres aplicaciones empíricas sobre la línea de investigación de la dimensión laboral del paradigma social. La primera acerca de la relación de las prácticas de RSL con la reputación corporativa (RC) y la reputación laboral (RL). El segundo trabajo empírico estudia la relación entre las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar y el rendimiento empresarial. Y por último, la tercera aplicación contrasta la relación de causalidad entre la dimensión laboral de la *performance* social y la *performance* financiera.

La presente tesis doctoral finaliza con el capítulo quinto, en el cual se resumen las principales conclusiones extraídas de los capítulos teóricos segundo y el tercero, concernientes a las líneas de investigación de la responsabilidad social corporativa y la reputación empresarial, así como las principales conclusiones derivadas de las aplicaciones empíricas presentadas en el capítulo cuarto. En este capítulo quinto también se proponen futuras líneas de investigación que permitirán superar las limitaciones de la presente investigación y seguir ampliando el conocimiento sobre el impacto de la RSL y la reputación laboral en la competitividad de las empresas.

5.1. Conclusiones relativas a la revisión teórica

Una vez realizada una extensa revisión de la literatura académica sobre los estudios llevados a cabo en las líneas de investigación concernientes a la responsabilidad social corporativa y a la reputación desde los aspectos generales hacia los más particulares de ambos términos, se sintetizan brevemente las principales observaciones y conclusiones obtenidas.

- Desde los primeros autores que consideraron la RSC como parte de la estrategia empresarial (Bowen, 1953; Davis, 1960), han sido muchas las definiciones que se le han dado al constructo multidimensional de la RSC (ver capítulo dos), y aún a día de hoy no existe una definición unificada respecto al concepto responsabilidad social corporativa.

En el análisis del concepto RSC, al igual que en el debate sobre la inclusión de ésta en la gestión empresarial, encontramos dos corrientes de pensamiento diferenciadas: la teoría neoclásica (Friedman, 1962) y la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984). Sin embargo, en la revisión

del concepto de RSC del capítulo segundo un mayor número de definiciones apoyan las premisas de la teoría de los *stakeholders*. Los principales puntos en común entre esta corriente de definiciones son: la clasificación de los objetivos de la empresa en económicos, sociales y medioambientales, la consideración de la RSC como una herramienta para el desarrollo sostenible, la consideración de las expectativas de sus *stakeholders* y el carácter voluntario de las actuaciones responsables.

- Otro de los aspectos a destacar del segundo capítulo es el papel de los *stakeholders* como evaluadores del comportamiento de la empresa y legitimadores de sus actividades. La clasificación de los diferentes grupos de interés hacia los que la empresa debe orientar su gestión y rendir cuentas en función de la importancia de cada uno de ellos servirá como guía para el desarrollo de estrategias de RSC. Según los diferentes criterios citados en el capítulo dos para clasificar a los *stakeholders* (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Gonzalez Esteban, 2001; Fernández y Bajo, 2012) los trabajadores son considerados uno de los grupos de mayor relevancia para la sostenibilidad de la empresa, ya que mantienen una relación formal y legítima con la empresa, tienen poder de negociación, tienen herramientas para mostrar la urgencia de sus demandas, aglutinan el capital intelectual de la empresa y el factor trabajo, y los costes de personal representan un elevado porcentaje de los costes totales de producción. Además, estudios empíricos citan las prácticas de responsabilidad social orientadas a empleados y clientes como aquellas llevadas a cabo por las empresas con mayor frecuencia (Papazolomou-Doukakis *et al.*, 2005).
- El resultado de las valoraciones realizadas por los *stakeholders* sobre las actuaciones sociales de la empresa es medido por la reputación. Esta afirmación se contrasta de manera consistente en los trabajos empíricos (Brammer y Pavelin, 2006; de Quevedo-Puente *et al.*, 2007; Vitezić, 2011; Moura-Leite y Padgett, 2014), aunque no son muy numerosos. Por otro lado, existe un consenso entre aquellos autores que realizan un análisis conceptual, y citan que la RSC tiene efecto en la creación de reputación a

través de la legitimación de sus actividades por parte de los *stakeholders* (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007; Reverte, 2009). La escasez de trabajos empíricos de la RSC, en especial en la dimensión laboral, sobre la creación de reputación contribuyó a justificar la primera de las aplicaciones empíricas de esta tesis.

- Además debido a las características de la reputación (ver apartado 3.3.3) la teoría de los recursos y las capacidades (Barney, 1991) considera la reputación un activo estratégico, del cual derivan ventajas competitivas (Hall, 1992; Osterman, 1995; Greyser, 1999; Cravens *et al.*, 2003; Fulmer *et al.*, 2003; de Quevedo, 2003)(ver apartado 3.5.) que contribuyen a crear valor. Esta relación ha suscitado gran interés y controversia entre los investigadores de esta teoría, como lo demuestra la gran cantidad de trabajos empíricos realizados sobre este aspecto. Sin embargo, los resultados obtenidos no arrojan demasiada luz sobre este aspecto, ya que presentan resultados poco concluyentes, y en ocasiones contradictorios.
- A este respecto se realizó una revisión de la literatura sobre los trabajos que trataron la relación entre la *performance* social (generalmente medida por índices de reputación) y la *performance* financiera de la empresa. Los 56 trabajos recogidos fueron clasificados en función del signo de la relación encontrada entre ambas variables, de tal modo que permitió concluir que la mayoría de estudios encontraron una relación positiva (36), mientras que son minoritarios los estudios que encontraron una relación no concluyente (12) o una relación negativa (8).

También se realizó una revisión de la literatura sobre el estudio de la relación entre dimensiones de la *performance* social (PS) y la *performance* financiera (PF). Los 43 estudios recopilados al respecto fueron clasificados en función de la dimensión social considerada (comunidad, comunicación, productos, medioambiente, gobierno corporativo y empleados) en el estudio de su relación con la PF, siendo la dimensión más estudiada la medioambiental (21 trabajos). Además, un análisis más detallado de los estudios referentes a la relación entre la dimensión laboral de la *performance* social y la *performance* financiera permitió concluir que en

todos ellos la *performance* laboral era medida por *rankings* de reputación laboral y para los cuales se utilizaron muestras de empresas americanas.

- Si se confirmase que la legitimación de las actividades de la empresa a partir de la inversión en RSC tiene una relación directa con la creación de reputación, y que dicha reputación genera ventajas competitivas que originan una mejor *performance* financiera (según lo mencionado por la teoría de los recursos y las capacidades), la reputación sería un paso intermedio entre la RSC y la creación de valor, y la inversión en RSC permitiría tanto legitimar la actividad de la empresa como incrementar su *performance* financiera, uniendo de esta forma los dos principales marcos teóricos.

Por tanto, la revisión teórica confirma el escaso conocimiento existente sobre la relación entre la RSL y la creación de reputación, así como sobre la incidencia de la dimensión laboral de la *performance* social en la *performance* financiera, siendo en el caso de las empresas españolas una línea de investigación que está aún menos desarrollada. Estas conclusiones permiten justificar la necesidad de realizar nuevas contribuciones en esta línea de investigación.

5.2. Conclusiones relativas a las aplicaciones empíricas

Con el objeto de reducir el gap de conocimiento encontrado en la revisión de la literatura, se realizan aplicaciones empíricas cuyos resultados pueden aportar nuevas contribuciones en el ámbito laboral de la RSC. En los sub-apartados siguientes se exponen las principales conclusiones a las que se ha llegado mediante cada una de las tres aplicaciones empíricas que componen el capítulo cuarto de esta tesis.

5.2.1. Conclusiones relativas a la relación de las prácticas de RSL con la creación de reputación corporativa y laboral.

Han sido muchas las ventajas competitivas que se le atribuyen a la reputación empresarial, tales como la diferenciación, la atracción de mejores candidatos o más cualificados para los puestos de trabajo (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling,

2002), la atracción de inversores (Milgrom y Roberts, 1986; Dollinger *et al.*, 1997; Baden-Fuller y Hwee Ang, 2001), la creación de barreras de entrada (Caves y Porter, 1977; Wilson, 1985; Hall, 1992; Clark y Montgomery, 1998) o la reducción de costes de transacción (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002).

Debido a las potenciales ventajas que la reputación proporciona a la empresa que la posee, resulta de interés incrementar los trabajos que analizan cómo generar o aumentar dicha reputación. Atendiendo a su definición, la reputación es el resultado de la valoración de las actuaciones de la empresa por parte de los *stakeholders* en comparación con sus expectativas. Por lo tanto, los gestores de las empresas deberían conocer las expectativas de los grupos de interés, e implementar aquellas prácticas que tengan un impacto real en la reputación.

En el marco teórico de este trabajo se recogen los estudios que han analizado el impacto de la RSC, así como ciertas dimensiones de ésta, en la reputación, permitiendo concluir que existe una escasez de trabajos empíricos específicos sobre el tema. El hecho de que los trabajadores sean considerados *stakeholders* prioritarios para la empresa y la escasez de estudios enfocados en que impacto tendría en la reputación el cumplimiento de las demandas sociales de este grupo de interés, han sido algunos detonantes para considerar esta relación el objeto de estudio de la primera aplicación empírica.

La metodología de datos de panel mediante estimaciones dinámicas (System GMM) aplicada en este estudio permitió concluir que la RSL llevada a cabo por la empresa tiene una relación positiva y significativa con la creación de reputación corporativa (RC) y reputación laboral (RL). Estos resultados refuerzan la heurística positiva del paradigma que vincula la RSC y la reputación (Brammer y Pavelin, 2006; Alvarado y Schlesinger, 2008; Moura-Leite y Padget, 2014).

El uso del estimador dinámico System GMM incluye un regresor adicional correspondiente a la variable dependiente retardada, lo cual permitió afirmar que tanto la reputación corporativa como laboral se comportan como una variable stock. La reputación en un momento del tiempo (t) guarda una relación significativa y positiva con la reputación del periodo anterior ($t-1$). Esta conclusión contribuye positivamente a las citas de aquellos autores que afirman que la reputación se genera en periodos de tiempo prolongados (Shapiro, 1983; Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992) y que se comporta por tanto como una variable stock (Quevedo Puente, 2005; de Quevedo-Puente *et al.*, 2007).

Teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas en este trabajo, puede decirse que la RSL es una herramienta que la empresa puede utilizar para incrementar su reputación, corporativa y laboral. Así pues, la implementación de RSL favorecerá a la empresa gracias a las ventajas competitivas derivadas de la reputación obtenida, y a los empleados a través de las mejoras de sus condiciones laborales.

5.2.2. Conclusiones relativas al impacto de las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar sobre la rentabilidad empresarial.

Las empresas españolas están condicionadas por los cambios sociodemográficos, culturales y económicos de su entorno, los cuales son tratados en el marco teórico de esta segunda aplicación empírica para explicar la complejidad que supone conciliar para equilibrar el trabajo y la vida familiar. Los aspectos sociodemográficos que mayor impacto han causado en el mercado laboral han sido la incorporación igualitaria de hombres y mujeres, las responsabilidades asumidas por ambos sexos sobre el cuidado de descendientes y personas mayores, y el incremento de familias monoparentales. Respecto a la cultura de trabajo en España prevalecen empleos con jornadas partidas, una escasa implantación de contratos de jornada parcial, y un tejido empresarial con escasa cultura favorable a la familia. Además, los cambios económicos durante la última década, aproximadamente, han generado inseguridad en los mercados, los trabajadores han incrementado la presencia en su puesto de trabajo y aceptado condiciones laborales menos satisfactorias. Todo ello ha contribuido al conflicto entre el rol laboral y el familiar.

Como parte de las prácticas de responsabilidad social laboral (RSL), las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar han recibido atención en la literatura académica, especialmente el estudio de su impacto en la productividad y la satisfacción de los empleados. Sin embargo, la mayoría de estudios que han sido llevados a cabo en países del norte de Europa o América, no han considerado distintos ciclos económicos, y no han proporcionado demasiada información sobre el impacto final de estas prácticas en el rendimiento de la empresa. Por ello, este trabajo ha prestado atención al impacto de la implementación de las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar en las empresas españolas que forman parte del índice de referencia Ibex-35 comparando dos periodos económicos diferenciados (crecimiento y recesión económica).

Los resultados obtenidos permiten concluir la existencia de una relación positiva entre las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar y la rentabilidad empresarial durante el periodo de crecimiento económico. Sin embargo, esta relación no resultó significativa, y por tanto no puede confirmarse, para el periodo de recesión económica, este resultado es lógico dado que los avances en conciliación que se produjeron durante el periodo de crecimiento no se pierden cuando se deteriora la rentabilidad por culpa de la crisis. Una relación no significativa entre estas dos variables para el periodo de recesión económica podría deberse a una mayor inestabilidad laboral que haya reducido la valoración de las medidas de conciliación y la motivación de los trabajadores, los cuales presten mayor atención a satisfacer sus necesidades básicas. Otro de los motivos que explicaría una relación no significativa podría ser que en los primeros años de aplicación de las prácticas de conciliación estas fueron más valoradas por los trabajadores, porque eran prácticas innovadoras y signo de diferenciación entre las empresas, y con el tiempo, estas prácticas son más comunes entre las empresas y tienen menos impacto en el comportamiento de los empleados.

5.2.3. Conclusiones relativas a la relación causal entre la reputación laboral y *performance* financiera.

La tercera aplicación empírica realiza una revisión de los estudios de la literatura sobre la relación entre la *performance* social (PS), generalmente medida a través de la reputación, y la *performance* financiera (PF). La clasificación de estos estudios según la dimensión tratada de la *performance* social muestra la existencia de grandes diferencias sobre el número de trabajos dedicados a unas y otras. La dimensión laboral de la PS es una de las menos estudiadas, además los estudios encontrados sobre su relación con la PF han sido todos llevados a cabo para muestras de empresas norteamericanas (ver capítulo tres). Además, la principal crítica a muchos de los estudios sobre la relación PS-PF radica en que debería ser contrastado no sólo el impacto de la PS en la PF, sino la posibilidad de una causalidad entre estas variables en sentido opuesto. Por ello en esta tercera aplicación además de analizar la relación entre la dimensión laboral de la PS (medida por la reputación laboral (RL)) y la PF, se testea su causalidad mediante tres metodologías distintas.

Los resultados obtenidos del análisis de la relación entre la RL y la PF, mediante las metodologías de regresión múltiple lineal MCO y modelos dinámicos de datos de panel System GMM confirmaron una relación positiva, y significativa únicamente cuando la variable dependiente es la PF. Por lo tanto, según estas metodologías la reputación laboral si podría causar una mejor *performance* financiera, pero no al contrario. La tercera metodología utilizada, la prueba de causalidad de Granger, rechazó que la PF causase la RL, pero no la relación en sentido contrario, permitiendo concluir que no existe una relación circular entre la RL y la PF, y reafirmando los resultados obtenidos previamente por las otras metodologías.

El uso de la metodología de modelos dinámicos o autoregresivos System GMM además de aumentar la consistencia de los resultados obtenidos mediante la regresión MCO en el análisis de causalidad RL-PF, también controla la heterogeneidad inobservable y contrastar la naturaleza dinámica de las variables dependientes. Así pues la metodología de datos de panel permitió concluir que la reputación laboral tiene una fuerte dependencia de la reputación laboral del año anterior, lo cual es apoyado por la literatura académica (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007) y resulta consistente con los resultados obtenidos en la primera aplicación empírica.

Las conclusiones extraídas de esta última aplicación son coherentes con otros estudios sobre dimensiones de la *performance* social y la *performance* financiera, que afirmaron que la dimensión laboral del desempeño social afectaba a los resultados financieros (Fulmer *et al.*, 2003; Nelling y Webb, 2009). Aunque aún se está lejos a dar solución al debate de la relación entre PS y PF, sí parece que se obtienen evidencias empíricas concluyentes sobre cómo la RL actúa en la creación de valor de la empresa, confirmando que la reputación es fuente de ventajas competitivas como dice la teoría de los recursos y las capacidades. Estas conclusiones aportan un motivo más para justificar la necesidad de nuevas contribuciones al conocimiento sobre la creación de reputación laboral, debido al impacto de ésta sobre el rendimiento económico.

5.3. Conclusiones generales

En los apartados anteriores incluidos en este capítulo quinto se han mostrado las principales conclusiones relativas a la revisión teórica y a cada una de las aplicaciones

empíricas desarrolladas en esta tesis doctoral. A continuación se exponen un conjunto de reflexiones personales extraídas de todo ello como conclusión final.

Una de las principales conclusiones a resaltar es la falta de homogeneidad encontrada sobre el concepto de RSC. A pesar de ser un concepto utilizado frecuentemente en el campo de la gestión empresarial y de las similitudes entre las definiciones propuestas, no existe una definición unificada y consensuada respecto al término. En mi opinión, este hecho tiene su origen en el debate sobre el papel de la RSC en la empresa protagonizado por la teoría neoclásica (Friedman, 1962) y la Teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), las cuales han tratado de definir el término a partir de distintas concepciones sobre la responsabilidad de la empresa. Sin embargo, tras analizar iniciativas, directrices y guías de divulgación de la RSC, creo que en la actualidad la responsabilidad social corporativa responde a las demandas sociales de todos los *stakeholders* y así se refleja en estas iniciativas más orientadas a la aplicación de la RSC que a su conceptualización.

Otro aspecto a destacar es el hecho de que durante el siglo XX, y sobre todo en el XXI, el desarrollo de las telecomunicaciones y la reducción de asimetrías de la información, han propiciado que los *stakeholders* tengan, y demanden, más información sobre los bienes o servicios fruto de las empresas y la forma de trabajar de estas. Las empresas que divulgan información en sus memorias anuales de RSC aportan información al mercado, reduciendo la sensación de “caja negra” e incrementando la confianza en ellas. Según mi percepción sobre la responsabilidad social corporativa, considero fundamental que la empresa oriente el ejercicio de sus actividades a satisfacer las demandas de sus grupos de interés y recomendando la inversión en RSC, ya sea para legitimar sus actividades ante los *stakeholders* o para utilizarla como una estrategia de diferenciación que aporte ventajas competitivas.

Antes de acabar estas reflexiones, y en función de lo estudiado en esta tesis doctoral, debo recalcar el papel que la responsabilidad social laboral (RSL) cumple dentro de la RSC. Aunque tampoco existía una definición para la RSL y por ello en esta tesis se ha propuesto, considero la RSL una de las dimensiones más importantes de la RSC, ya que responde a las demandas de *stakeholders* prioritarios para la empresa y recibe gran atención por parte de las iniciativas y directrices de RSC, así como de índices de reputación.

En mi opinión, la calidad de la vida laboral de los empleados repercute directamente en los resultados de la empresa. Además, debe considerarse que cada día cobran más importancia la gestión de los recursos intangibles frente a los activos físicos tradicionales, sobre este aspecto hace más de una década que autores como Hope y Hope (1998) afirmaban que entre el 50 y el 90% del valor creado por una empresa se estima que provienen de la gestión del capital intelectual.

Los resultados obtenidos en los trabajos empíricos agrupados en esta tesis doctoral muestran una relación positiva entre las prácticas de RSL y la reputación corporativa y laboral, y una la relación positiva entre las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar con el rendimiento empresarial en el periodo anterior a la crisis financiera, destacando positivamente los efectos de la inversión empresarial en RSL. Además, se confirmaron las ventajas competitivas derivadas de la reputación laboral a través su efecto positivo sobre la *performance* financiera. Por ello, es preciso resaltar que dichas aplicaciones empíricas contribuyen a la heurística positiva del impacto de la *performance* social en la *performance* financiera, y son evidencias de que la inversión social es fuente de ventajas competitivas.

Debido a la importancia de la RSL y los empleados de la empresa como *stakeholders* de la misma, cabe esperar que el número de trabajos desarrollados al respecto se incrementen en el futuro.

5.4. Limitaciones de la investigación

En el desarrollo de las aplicaciones empíricas que forman parte del capítulo cuarto de esta tesis doctoral se han utilizado metodologías para las cuales se han seguido rigurosamente los requisitos de cada una, y se han cumplido los test de especificación que cada una de ellas requiere para corroborar que no existen problemas que invaliden los resultados. En la primera y tercera aplicación además se han utilizado metodologías avanzadas como son los modelos dinámicos System GMM propios de los datos de panel y el análisis de causalidad de Granger. Sin embargo, esta investigación no está falta de limitaciones, las cuales son mencionadas a continuación con el ánimo de informar al lector de este trabajo y servir para que en futuras investigaciones sean consideradas y traten de superarlas.

En la primera aplicación acerca del impacto de las prácticas de responsabilidad social laboral (RSL) sobre la creación de reputación corporativa (RC) y laboral (RL), se puede considerar una limitación del estudio el hecho de que el índice de RSL está construido a partir de la información de responsabilidad social divulgada por las empresas. La medición de esta variable se realizó mediante la técnica de “análisis de contenidos” de las memorias anuales de sostenibilidad, RSC y páginas web, debido a la ausencia de una medición estándar de la RSL. Esta forma de medir la RSL dificulta la comparativa de las relaciones de la RSL con la RC y RL en otros países, supone un gran esfuerzo en la confección de bases de datos, y lo que es más importante, tiene una total dependencia de las fuentes de información utilizadas por la empresa para divulgar sus actuaciones sociales.

De igual forma que para la RSL, en la segunda de las aplicaciones empíricas el indicador de prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar ha sido medido a partir de la evaluación de información divulgada por las empresas en los informes de responsabilidad social, si bien es cierto que en este caso se ha utilizado la medición realizada por un organismo independiente y especializado en la evaluación de prácticas de RSC. El observatorio de RSC del sindicato de UGT (Unión General de Trabajadores) en colaboración con el Grupo de Investigación en Responsabilidad social Corporativa de la Universidad de Valencia publica anualmente indicadores de prácticas sociales en el informe llamado "Culturas, Políticas y Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas del Ibex-35". Por ello, con el fin de aumentar la validez, objetividad y futuras aplicaciones del indicador se ha utilizado una medición pública. Ambas mediciones (el índice de RSL y el índice de conciliación de la vida laboral y familiar) tienen una limitación común, ya que la medición de indicadores sociales a partir de la información social divulgada recoge la disponibilidad de dichas prácticas en la empresa, pero no informa sobre el uso que hacen de las mismas los empleados.

5.5. Futuras líneas de investigación

El desarrollo de esta tesis doctoral, cuyo origen está en la implementación de prácticas de responsabilidad social corporativa en el ámbito laboral (RSL) de la empresa y sus consecuencias, no es más que un punto de partida dentro de un área o línea de investigación que apenas ha sido desarrollada por la literatura académica. Bajo el

propósito de seguir trabajando en incrementar el conocimiento disponible sobre la RSL y la reputación laboral, a continuación se proponen algunas investigaciones que podrían desarrollarse en el futuro.

La primera de las propuestas surge de la primera aplicación empírica llevada a cabo en esta tesis doctoral. Cada vez está más extendida la disponibilidad de *rankings* de reputación laboral, también denominados *ranking* de las mejores empresas para trabajar, emitidos por organizaciones independientes u observatorios para un gran número de países. Esta creciente disponibilidad de *rankings* de reputación laboral abre una línea de trabajo que incrementaría el conocimiento sobre la RSL, sobre la relación entre la RSL y la reputación laboral en terceros países, para posteriormente poder comparar con el resultado obtenido para el caso español, y a partir de ahí, analizar las posibles semejanzas o diferencias que expliquen por qué en otros países se confirma o no la relación positiva encontrada en las empresas españolas analizadas.

A lo largo de esta tesis se ha mencionado en repetidas ocasiones que la reputación es el resultado de las valoraciones de los *stakeholders*. A pesar de que el objetivo social de la empresa está enfocado a cumplir con las expectativas y requisitos de todos los grupos de interés de la empresa, aún se desconoce cuáles son las prácticas más valoradas o de mayor impacto en la generación de reputación. Esta información podría ser de gran utilidad para desarrollar la estrategia de responsabilidad social de la empresa, en especial durante el periodo de implementación. Las prácticas de RSC pueden suponer un coste real u organizativo para la empresa, por lo tanto si los gestores tuvieran en su poder información sobre qué prácticas son más valoradas por los *stakeholders* en respuesta a sus expectativas podrían establecer un orden de prioridades en su implementación. En función de lo mencionado anteriormente, se considera que un análisis de las relaciones y la comparativa del peso que tienen las distintas dimensiones de las prácticas de RSC sobre la creación de reputación sería una importante contribución a la literatura.

La segunda aplicación empírica analiza la relación entre las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar y la rentabilidad empresarial para las empresas del Ibex-35, en un entorno de crecimiento económico y otro de recesión. Este estudio podría ser replicado en otros países de características sociales, culturales y económicas particulares, para analizar los resultados obtenidos y discutir sobre las causas de posibles discrepancias. Los cambios económicos ocasionados por la crisis del año 2008 han

afectado a la mayoría de países europeos y americanos, con lo cual también podría estudiarse si la relación entre las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar y el rendimiento empresarial se ve afectada por el cambio de tendencia económica.

En resumen, estas propuestas sobre futuros estudios de investigación incrementarían el conocimiento disponible tanto sobre las dimensiones de la RSC y como sobre reputación para diferentes entornos culturales, sociales y económicos.

ENGLISH VERSION - CONCLUSIONS

The purpose of this dissertation is to make a contribution to knowledge regarding the benefits that companies have when they consider integrative management models in which social and economic interest of stakeholders converge. This study is framed within the paradigm that links corporate social responsibility, social performance and financial performance. Therefore, second and third chapters have focused on analyzing the definitions of corporate social responsibility (CSR) and reputation from a general approach to their particular characteristics.

One of the features of CSR with greater consensus in literature is its consideration as a multidimensional construct (Carrol, 1979; Swanson, 1995; Wartick and Cochran, 1985; Wood, 1991; Burton and Hegarty, 1999; Schwartz and Carroll, 2003). Dimensions of CSR have been classified according to the nature of its actions (economic, legal, ethical and discretionary), according to social issues (corporate governance, environment, community relations, labour and workplace relationships, accountability and transparency, customer and market-oriented issues) or according to the type of response or reaction of the company to social pressure (reactive, defensive, accommodative and proactive).

The review of the academic literature shows little attention or a small number of specific empirical works on the labour dimension of CSR or labour social responsibility (LSR). This situation contrasts with the consideration of the LSR as part of CSR national and international initiatives (Green Paper of the European Commission, Global Reporting Initiative, ISO 26000, CSR Observatory, CERSE, Universal Declaration of Human Rights, ILO, SA8000) that have emerged to promote such socio-labour practices. On the other hand, there is a proliferation of labour reputation rankings that measure the degree of compliance of companies to the demands of the employees, being labour reputation a strategic asset that enables differentiation between firms (Barney, 1991).

For all these reasons, and considering that employees are primary stakeholders and essential for corporate sustainability, the study of LSR is a relevant dimension framed within the social paradigm and consequently, empirical applications of this dissertation are focused on that labour dimension.

The theory of legitimacy and the resource- and capability-based theory are the two main theoretical approaches that allow explaining the reasons why the company may decide to invest in CSR. Legitimacy is given by the positive assessment that stakeholders make of corporate activities according to its regulatory, institutional and moral framework. The resource- and capability-based theory highlights the importance of generating attributes or strategic assets that allow companies to differentiate themselves from their competitors and to gain competitive advantages and thereby, to create value.

Regardless of the theoretical justification to invest in CSR, social actions carried out by the firm will lead to an outcome that are part of corporate social performance, which will be valued by stakeholders resulting in reputation. Thus, the impact of CSR on reputation has been widely discussed in academic literature (Brammer and Pavelin, 2006; de Quevedo-Puente *et al*, 2007; Vitezić, 2011; Moura-Leite and Padgett, 2014), as well as the impact of certain dimensions of CSR, focusing on social issues related to products (Shapiro, 1983; Padgett and Moura-Leite, 2012), communication (Kim, 2007; Reese and Westphal, 2004) or the environment (Buysee and Verbeke, 2003).

In the fourth chapter, three empirical applications about the research of the labour dimension of the social paradigm are presented. First empirical application is about the relationship between LSR practices and corporate reputation (CR) and labour reputation (LR). Second empirical application examines the relationship between work-life balance (WLB) practices and corporate performance. Finally, third empirical application tests the causal link between the labour dimension of social performance and financial performance.

This dissertation ends with the fifth chapter, which summarizes the main conclusions drawn from the second and third theoretical chapters regarding the research lines of corporate social responsibility and corporate reputation, and the main conclusions of the empirical applications developed in chapter four. In this fifth chapter, future lines of research are also proposed, that will overcome the limitations of this study and further expand the knowledge about the impact of LSR and labour reputation in corporate competitiveness.

5.6. Conclusions regarding theoretical review

After having extensively review the academic literature on studies conducted in the fields of corporate social responsibility and corporate reputation from generals to specifics, main findings and conclusions obtained are briefly summarized.

- From the first authors that considered CSR as part of corporate strategy (Bowen, 1953; Davis, 1960), there have been many definitions of the multidimensional construct of CSR (see chapter two), and even today there is no unified definition for the concept *corporate social responsibility*.

In the analysis of the concept of CSR, as in the debate over its inclusion into business management, there are two distinct schools of thought: the neoclassical theory (Friedgman, 1962) and the stakeholder theory (Freeman, 19984). However, the review of the concept of CSR developed in second chapter shows a greater number of definitions supporting the premises of the stakeholder theory. Main common points among those definitions are: the classification of corporate objectives in economic, social and environmental objectives; considering CSR as a tool for sustainable development; considering the expectations of its stakeholders and finally, the voluntary nature of responsible actions.

- Another aspect to be highlighted in the second chapter is the role of stakeholders as evaluators of firm behavior and agents who legitimize corporate activities. The classification of the stakeholders, target of corporate management and accountability depending on the importance of each group of interest, should guide the development of CSR strategies. According to different criteria mentioned in chapter two to classify stakeholders (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Gonzalez Esteban, 2001; Fernández and Bajo, 2012), workers are considered one of the most relevant groups to the sustainability of the company, since they maintain a formal and legitimate relationship with the company, they have bargaining power, they have tools to show the urgency of their demands, they coalesce intellectual capital and labour factor and finally, personnel costs account for a high percentage of total production costs. Moreover, empirical studies cite social responsibility practices

targeted to employees and customers as those carried out by companies more frequently (Papazolomou-Doukakis *et al.*, 2005).

- The outcome of the assessments made by the stakeholders about the social activities is measured by reputation. This statement is tested consistently in empirical works (Brammer y Pavelin, 2006; de Quevedo-Puente *et al.*, 2007; Vitezić, 2011; Moura-Leite y Padgett, 2014), although they are not very numerous. On the other hand, there is consensus among authors who made a conceptual analysis, declaring that CSR is effective in building reputation through the legitimation of their activities by stakeholders (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007; Reverte, 2009). The scarcity of empirical studies of CSR, especially in the labour dimension, about the creation of reputation helped to justify the first empirical application of this dissertation.
- Due to the characteristics of reputation (see section 3.3.3), the resource- and capability-based theory (Barney, 1991) considers reputation as a strategic asset, leading to competitive advantages (Hall, 1992; Osterman, 1995; Greyser, 1999; Cravens *et al.*, 2003; Fulmer *et al.*, 2003; de Quevedo, 2003) (see section 3.5) that contribute to value creation. This relationship has awoken interest and controversy among researchers, as evidenced by the large number of empirical studies of this aspect. However, results do not shed much light on this aspect, as they are inconclusive and sometimes contradictory.
- In this regard, a review of the literature focused on the relationship between social performance (generally measured by reputation indexes) and financial performance has been developed. The 56 papers collected were classified according to the sign of the relationship found between the two variables, so that most studies showed a positive relationship (36), whereas a minority of studies showed an inconclusive relationship (12) or a negative relationship (8).

A review of the literature about the study of the relationship between dimensions of social performance (SP) and financial performance (FP) was also performed. The 43 studies compiled in this regard were classified according to the considered social dimension (community, communication

products, environment, corporate governance and employees) and its relationship with FP, being the environmental dimension the most studied dimension (21 papers). In addition, further analysis of studies about the relationship between labour dimension of social performance and financial performance led to the conclusion that in all of them, labour performance was measured by labour reputation *rankings* and the samples only included American companies.

- If it is confirmed that the legitimacy of the activities of the company from the investment in CSR has a direct relationship with the creation of reputation, and that reputation generates competitive advantages that create a better financial performance (as mentioned in the resource- and capabilities-based theory), reputation would be an intermediate step between CSR and value creation, and investment in CSR would allow both legitimizing the activity of the company and increasing its financial performance, thus linking two main theoretical frameworks.

Therefore, the theoretical review confirms the limited existing knowledge about the relationship between LSR and the creation of reputation, as well as about the impact of the labour dimension of social performance in financial performance, being the Spanish context a line of research that is still less developed. These findings justify the need for further contributions in this research.

5.7. Conclusions related to empirical applications

In order to reduce the knowledge gap found in the literature review, several empirical applications whose results may provide new contributions to the labour dimension of CSR have been performed. In the following sub-sections, main conclusions reached in each of the three empirical applications included in chapter four are described.

5.7.1. Findings regarding the relationship between LSR practices and corporate and labour reputation.

There are many competitive advantages attributed to corporate reputation, such as differentiation, attraction of better or more qualified job candidates (Fombrun and Shanley, 1990; Roberts and Dowling, 2002), attraction of investors (Milgrom and Roberts, 1986; Dollinger *et al.*, 1997; Baden-Fuller and Hwee Ang, 2001), creation of entry barriers (Caves and Porter, 1977; Wilson, 1985; Hall, 1992; Clark and Montgomery, 1998) or the reduction of transaction costs (Fombrun and Shanley, 1990; Roberts and Dowling, 2002).

Due to potential benefits that reputation gives to a reputed company, it is interesting to increase the number of studies that analyse how to build or enhance that reputation. According to its definition, reputation is the result of the evaluation of the corporate actions by the stakeholders compared to their expectations. Therefore, managers of companies should meet the expectations of stakeholders and implement those practices that have a real impact on reputation.

The studies that have analyzed the impact of CSR, as well as certain CSR dimensions, on reputation are collected in the theoretical framework of this paper, leading to the conclusion that there is a shortage of specific empirical studies on the subject. The fact that workers are considered priority stakeholders for the company and the scarcity of studies focused on the impact on reputation of the fulfillment of the social demand of these stakeholders have been some triggers to consider this relationship the aim of study of this first empirical application.

Data panel methodology using dynamic estimation (System GMM) applied in this study leads to the conclusion that LSR implemented by the company has a positive and significant relationship with the creation of corporate reputation (CR) and labour reputation (LR). These results enhance the positive heuristic of the paradigm linking CSR and reputation (Brammer and Pavelin, 2006; Alvarado and Schlesinger, 2008; Moura-Leite and Padget, 2014).

The use of the dynamic estimator System GMM includes an additional regressor corresponding to the delayed dependent variable, which allowed confirming that both corporate and labour reputation behave as a stock variable. Reputation in a moment of

time (t) has a positive and significant relationship with reputation in a previous period (t-1). This finding contributes positively to the citations of those authors arguing that reputation is generated in long periods of time (Shapiro, 1983; Dierickx and Cool, 1989; Hall, 1992) and behaves as a stock variable (Quevedo Puente, 2005; de Quevedo-Puente *et al.*, 2007).

Considering the conclusions obtained in this work, it can be said that LSR is a tool that the company can use to increase both its corporate and labour reputation. Thus, the implementation of LSR practices will favour the company through competitive advantages derived from reputation and the employees through the improvement of their working conditions.

5.7.2. Findings regarding the impact of WLB practices on corporate financial performance.

Spanish companies are conditioned by social, cultural and economic changes in the environment, which are discussed in the framework of the second empirical application to explain the complexity of reconciling work and family life. Socio-demographic aspects that have caused greater impact on the labour market have been the equal integration of both men and women into workforce, the responsibilities of both of them for the care of children and the elderly and the increase in single-parent families. Regarding the work culture in Spain, split shift jobs prevail, as well as a poor implementation of part-time contracts and a business network with little family-friendly culture. In addition, economic changes during the last decade have generated uncertainty in the markets, and workers have increased presence in the workplace and accepted less satisfactory working conditions. All these factors have contributed to the conflict between personal and professional roles.

As part of LSR practices, work-life balance (WLB) practices have received attention in the academic literature, especially the study of their impact on productivity and employee satisfaction. However, most studies have been conducted in north European countries and America, not considering different economic cycles and not providing much information about the ultimate impact of those practices on firm performance. Because of the above, this contribution has focused on the impact of the

implementation of WLB practices in the Spanish companies listed in Ibex35 comparing two different economic periods (growth and economic recession).

Results obtained indicate the existence of a positive relationship between WLB practices and financial performance during the period of economic growth. However, this relationship was not significant, and therefore it cannot be confirmed, for the period of economic recession. This result is logical given that advances in conciliation that occurred during the growth period are not lost when profitability deteriorates because of the crisis. No significant relationship between these two variables for the period of economic recession could be due to greater job instability that has reduced the valuation of WLB practices and employees' motivation, who pay more attention to meet their basic needs. Another reason to explain the lack of relationship could be that in the first years of implementation of WLB practices, these were more valued by employees because they were innovative and a practical sign of differentiation among companies and over time, those practices are more common and have less impact on employee behaviour.

5.7.3. Findings regarding the causal relationship between labour reputation and financial performance.

The third empirical application performs a review of the literature on the relationship between social performance (SP), which is usually measured by reputation, and financial performance (FP). The classification of these studies according to the dimensions of social performance shows striking differences on the attention paid to each dimension. Labour dimension of SP is one the less studied, and most studies about its relationship with FP have all been carried out for samples of US firms (see chapter three). In addition, main critical thought on many of the studies that examine the relationship SP-FP is that it should be contrasted not only the impact of SP on FP, but also the causality in the opposite direction. Therefore, in this third application, not only the relationship between the labour dimension of SP (measured by labour reputation (LR)) and FP is tested, but also its causality using three different methodologies.

Results of the analysis of the relationship between LR and FP, using multiple linear OLS regression methodologies and dynamic System GMM panel data models, confirmed a positive and significant relationship only when the dependent variable is financial

performance. Therefore, by using these methodologies, it can be said that labour reputation could cause a better financial performance, but not vice versa. Third methodology, the Granger causality test, rejected that FP causes LR but not the opposite relationship, leading to the conclusion that there is no circular relationship between LR and FP and reaffirming the results obtained previously by the other methodologies.

The use of dynamic or autoregressive System GMM models, in addition to increasing the consistency of the results obtained by OLS regression in the analysis of causality LR-FP, also controls the unobservable heterogeneity and contrasts the dynamic nature of dependent variables. Thus, panel data methodology led to conclude that labour reputation relies heavily on labour reputation of the previous year, which is supported by the academic literature (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007) and is consistent with the results of the first empirical application.

The conclusions drawn from this latter application are consistent with other studies on dimensions of social performance and financial performance, which affirmed that the labour dimension of social performance affected financial results (Fulmer *et al.*, 2003; Nelling and Webb, 2009). Although solution to the debate on the relationship between SP and FP is still far, it seems that there are conclusive empirical evidence on how LSR practices affect the creation of value, confirming that reputation is a source of competitive advantages as stated in the resource- and capability-based theory. These findings provide another reason to justify the need for new contributions to knowledge about the creation of labour reputation, due to its impact on economic performance.

5.8. General conclusions

Previous sections included in this fifth chapter have shown the main conclusions related to the theoretical review and each of the empirical applications developed in this dissertation. As a final conclusion, a personal reflection drawn from the above is presented.

One of the main conclusions to be highlighted is the lack of homogeneity found on the concept of CSR. Despite being a concept which is frequently used in the field of business management and there are similarities among the proposed definitions, there is no consensus regarding the definition of the term. In my opinion, this fact has its origin

in the debate on the role of CSR in the company between the neoclassical theory (Friedman, 1962) and the theory of stakeholders (Freeman, 1984), which have attempted to define the term from different conceptions of corporate responsibility. However, after having analysed initiatives, directives and disclosure guidelines of CSR, I believe that today CSR responds to social demands of all stakeholders and this is reflected in those initiatives aimed at implementing CSR more than at its conceptualization.

Another aspect to be highlighted is that during the twentieth century, and especially in the XXI century, the development of telecommunications and the reduction of information asymmetries have meant that stakeholders have, and demand, more information about the products and services of the firms as well as their corporate behaviour. Companies that disclose information in their annual CSR reports provide information to the market, reducing the feeling of “black box” and increasing confidence in them. According to my perception of corporate social responsibility, I think that it is essential that the company target its activities to meet the demands of its stakeholders and I recommend the investment in CSR, either to legitimize its activities to stakeholders or to use it as a differentiation strategy that provides competitive advantages.

Before concluding these reflections, and considering the material studied in this dissertation, I must emphasize the role that labour social responsibility (LSR) plays within corporate social responsibility. Although there was no definition for LSR, it has been proposed in this dissertation to overcome that, I consider that LSR is one of the most important dimensions of CSR, as it responds to the demands of a priority group of stakeholders and receives great attention from initiatives and guidelines of CSR as well as reputation indices.

In my opinion, the quality of work life directly affects firm performance. In addition, management of intangible assets became more and more important in comparison with traditional physical assets. On this issue, for over a decade authors like Hope and Hope (1998) stated that between 50 and 90% of the value created by a firm is estimated to come from the management of intellectual capital.

Results obtained in the empirical contributions show a positive relationship between LSR practices and corporate and labour reputation and a positive relationship between WLB practices and firm performance before the financial crisis, highlighting positively the impact of business investment in LSR. In addition, competitive advantages

derived from labour reputation through its positive effect on financial performance were confirmed. Therefore, it should be stressed that these empirical applications contribute to the positive heuristic of the impact of social performance in financial performance and they evidence that social investment is a source of competitive advantages.

Due to the importance of LSR and the consideration of employees as priority stakeholders, it is expected that the number of contributions about this issue will increase in the future.

5.9. Limitations of research

In order to develop empirical applications that are part of the fourth chapter of this dissertation, requirements of methodologies have been strictly followed, as well as compliance with specification tests that are required to corroborate that there are no problems that invalidate results obtained. Advanced methodologies such as dynamic System GMM models of panel data analysis and Granger causality test have been used in first and third applications. However, this research is not lacking of limitations. Those are listed below with the aim of reporting the reader and being considered in future research in order to be considered and, if possible, overcome.

In the first application about the impact of labour social responsibility (LSR) practices on the creation of corporate reputation (CR) and labour reputation (LR), it can be considered a limitation the fact that the LSR index is obtained from social responsibility information disclosed by companies. The measurement of this variable was obtained by using the technique of content analysis in annual sustainability reports, CSR reports and websites, due to the absence of a standard measurement of LSR. This way of measuring LSR complicate to compare the relationships between LSR and CR and LR in other countries, implies a major effort in the preparation of databases and most importantly, has a total reliance on the source of information used by the company to disclose their social actions.

Just as for the LSR index, in the second of the empirical applications the WLB practices index has been also measured from the evaluation of information disclosed by companies in CSR reports. In this case, the measurement is performed by an independent organism specialized in evaluating CSR practices. The observatory of CSR by the UGT

(Workers Trade Union), in collaboration with the Research Group on Corporate Social Responsibility of the University of Valencia, annually published indicators of social practices in the report called “Cultures, Policies and Practices of Corporate Social Responsibility in the Ibex35 companies”. Therefore, this indicator has been used in order to increase the validity, objectivity and future applications. Both measurements (LSR index and WLB index) have a common limitation, since the measurement of social indicators from disclosed social information included the availability of such practices within the company, but there is no information about their use by employees.

5.10. Future lines of research

The development of this dissertation, whose origin is in the implementation of CSR practices in the workplace and its consequences, is nothing more than a starting point within a line of research that has been hardly developed in the academic literature. In order to continue working on increasing the available knowledge about LSR and labour reputation, some future lines of research are proposed below.

First proposal arises from the first empirical application of this dissertation and the widespread availability of labour reputation *rankings*, also known as Best Companies to Work, issued by independent organizations for many countries. This increasing availability opens a line of research that would increase awareness of LSR practices and the relationship of LSR practices and labour reputation in other countries, in order to later compare results with those obtained for the Spanish case, and from hence, analyse possible similarities or differences that explain why other countries have or not the positive relationship found in analysed Spanish companies.

Throughout this dissertation, it has been mentioned repeatedly that companies play a passive role in the creation of reputation, since it is the product of subjective valuation of stakeholders. Although social objective is aimed at meeting the expectations and requirements of all stakeholders of the company, it is still unknown what the most valued practices are or what practices have greater impact on the generation of corporate reputation. This information could be useful for developing corporate social responsibility strategy, especially during the period of implementation. CSR practices may pose a real or organizational cost to the company, so if managers have information about what practices are most valued by stakeholders in response to their expectations,

they could establish an order of priorities for its implementation. Based on the above, it is considered that an analysis of the relationship and comparative weight that dimensions of CSR practices have on the creation of reputation would be an important contribution to the literature.

Second empirical application examines the relationship between WLB practices and corporate performance in Ibex35 companies, in period of both economic growth and recession. Considering the economic changes brought by the crisis in 2008 that have affected most European and American countries, this study could be replicated in other countries with particular social, cultural and economic characteristics, in order to analyse results and discuss possible discrepancies.

In summary, these future research proposals would increase the available knowledge about CSR dimensions and reputation, as well as the implications derived by including them into corporate social strategy management and the impact of CSR dimensions in different cultural, social and economic environments.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A

- Abbott, W.F. y Monsen, R.J. (1979), "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement", *The Academy of Management Journal*, vol. 22, no. 3, pp. 501-515.
- Abuín, F.P. (2013), "Los seis errores capitales en la medición de la reputación corporativa", *Ipmark: Información de publicidad y marketing*, no. 794, pp. 60-61.
- Aksu, M. y Kosedag, A. (2006), "Transparency and disclosure scores and their determinants in the Istanbul Stock Exchange", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 14, no. 4, pp. 277-296.
- Albert, R., Escot, L., Fernández, J.A. y Palomo, M.T. (2010), "Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa", *Cuadernos de Trabajo*, Escuela Universitaria de Estadística Universidad Complutense, vol.2.
- Alexander, G. J. y Buchholz, R. A. (1978), "Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance", *Academy of Management journal*, 21:3, 479-486.
- Alperson, M., Tepper-Marlin, A. y Schorsch, J. (1991), *The better world investment guide: One hundred companies whose policies you should know about before you invest your money*. From the Council on Economic Priorities, Ed: Prentice Hall.
- Alvarado Herrera, A. y Schlesinger Díaz, M.W. (2008), "Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll", *Estudios Gerenciales*, vol. 24, no. 108, pp. 37-59.
- Anderson, J.C. y Frankle, A.W. (1980), "Voluntary Social Reporting: An Iso-Beta Portfolio Analysis", *The Accounting Review*, vol. 55, no. 3, pp. 467-479
- Aqueveque, C. (2005), "Marketing and market development: Signaling corporate values: consumers' suspicious minds", *Corporate Governance*, vol. 5, no. 3, pp. 70.
- Arbelo, A. y Pérez, P. (2001), "La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades", XI Congreso Nacional de Acede, pp. 16.

Arellano, M. y Bond, S. (1991), "Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations", *The review of economic studies*, vol. 58, no. 2, pp. 277-297.

Arlow, P. y Ackelsberg, R. (1991), "A Small Firm Planning Survey: Business Goals, Social Responsibility, and Financial Performance", *Akron Business and Economics Review*, 22:2, 161-172.

Aupperle, K. E., Carroll, A. B. y Hatfield, J. D. (1985), "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", *The Academy of Management Journal*, 28:2, 446-463.

B

Backman, J. (1975), *Social responsibility and accountability*, (Ed.). New York University Press.

Baden-Fuller, C. y Hwee Ang, S. (2001), "Building reputations: the role of alliances in the European business school scene", *Long range planning*, vol. 34, no. 6, pp. 741-755.

Baden-Fuller, C., Ravazzolo, F. y Schweizer, T. (2000), "Making and Measuring Reputations: The Research Ranking of European Business Schools", *Long range planning*, vol. 33, no. 5, pp. 621-650.

Ballou, B., Godwin, N. H. y Shortridge, R. T. (2003), "Firm value and employee attitudes on workplace quality", *Accounting Horizons*, 17:4, 329-341.

Baltagi, B. (2008), *Econometric analysis of panel data*, John Wiley & Sons.

Barnett, M. L. y Salomon, R. M. (2006), "Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance", *Strategic Management Journal*, 27: 11, 1101-1122.

Barnett, M. L. y Salomon, R. M. (2012), "Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance", *Strategic Management Journal*, 33:11, 1304-1320.

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.

- Becker, B. y Gerhart, B. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 779-801.
- Becker-Olsen, K.L., Cudmore, B.A. y Hill, R.P. (2006), "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Research*, vol. 59, no. 1, pp. 46.
- Belkaoui, A. (1976), "The Impact of the Disclosure of the Environmental Effects of Organizational Behavior on the Market", *Financial Management*, 5:4, 26-31.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. y Jones, T.M. (1999), "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management journal*, 42:5, 488-506.
- Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2004), "Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives", *California management review*, vol. 47, no. 1, pp. 9-24+3.
- Bird, R., Casavecchia, L. y Reggiani, F. (2006), *Corporate social responsibility and corporate performance: where to begin*. University of Technology, Sydney Bocconi University, Milan.
- Blacconiere, W.G. y Patten, D.M. (1994), "Environmental disclosures, regulatory costs, and changes in firm value", *Journal of Accounting and Economics*, 18:3, 357-377.
- Blanco Blanco, J. (2004), "El sindicalismo español frente a las nuevas estrategias empresariales de trabajo y empleo", *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 22, no. 2, pp. 93-115.
- Bernstein, D. y Audley, R. (1986), *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Cassell.
- Boesso, G., Kumar, K. y Michelon, G. (2013), "Descriptive, instrumental and strategic approaches to corporate social responsibility: Do they drive the financial performance of companies differently?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26:3, 399-422.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers, New York.

- Bowen, F.E. (2000), "Environmental visibility: a trigger of green organizational response?", *Business Strategy and the Environment*, vol. 9, no. 2, pp. 92-107.
- Bowman, E.H. (1978), "Strategy, Annual Reports, and Alchemy", *California management review*, 20:3, 64.
- Bowman, E.H. y Haire, M. (1975), "A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility", *California management review*, 18:2, 49.
- Boyle, E.J., Higgins, M.M. y Rhee, G.S. (1997), "Stock market reaction to ethical initiatives of defense contractors: theory and evidence", *Critical Perspectives on Accounting*, 8:6, 541-561.
- Bragdon, J.H. y Marlin, J.T. (1972), "Is Pollution Profitable?", *Risk management*, 19:2, 9-18.
- Brammer, S. y Pavelin, S. (2004), "Building a Good Reputation", *European Management Journal*, vol. 22, no. 6, pp. 704-713.
- Brammer, S.J. y Pavelin, S. (2006), "Corporate reputation and social performance: The importance of fit", *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 3, pp. 435-455.
- Brammer, S. y Millington, A. (2006), "Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis", *Business Ethics*, vol. 15, no. 1, pp. 6.
- Brammer, S. y Millington, A. (2008), "Does It Pay to Be Different? An Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 29:12, 1325-1343.
- Branco, M.C. y Rodrigues, L.L. (2008), "Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies", *Journal of Business Ethics*, vol. 83, no. 4, pp. 685-701.
- Brine, M., Brown, R. y Hackett, G. (2007), "Corporate social responsibility and financial performance in the Australian context", *Economic Round-up*, no. Autumn 2007, 47.
- Bromiley, P. y Marcus, A. (1989), "The Deterrent to Dubious Corporate Behavior: Profitability, Probability and Safety Recalls", *Strategic Management Journal*, 10:3, 233-250.
- Bromley, D.B. (2000), "Psychological aspects of corporate identity, image and reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, no. 3, pp. 240-252.

- Bromley, D.B. (1993), *Reputation, image and impression management*. John Wiley & Sons.
- Brown, B. (1998), "Do Stock Market Investors Reward Companies with Reputations for Social Performance?", *Corporate Reputation Review*, 1:3, 271-280.
- Brown, B. y Perry, S. (1994), "Removing the financial performance halo from Fortune's "Most Admired" companies", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 5, pp. 1347-1359.
- Bruck, C.S., Allen, T.D. y Spector, P.E. (2002), "The Relation between Work–Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", *Journal of vocational behavior*, vol. 60, no. 3, pp. 336-353.
- Burton, B.K. y Hegarty, W.H. (1999), "Some determinants of student corporate social responsibility orientation", *Business & Society*, vol. 38, no. 2, pp. 188-205.
- Buyse, K. y Verbeke, A. (2003), "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 5, pp. 453-470.

C

- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. y Zhao, Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial marketing management*, 31:6, 515-524.
- Calvo, J.C.A. y Martínez, E.N. (2004), "Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas", *Cuadernos de gestión*, vol. 4, no. 1, pp. 35-54.
- Cao, M. y Zhang, Q. (2011), "Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance", *Journal of Operations Management*, 29:3, 163-180.
- Cappelli, P. (2000), "A Market - Driven Approach to Retaining Talent", *Harvard business review*, vol. 78, no. 1, pp. 103-11.

- Carmeli, A. y Tishler, A. (2004), "The relationships between intangible organizational elements and organizational performance", *Strategic Management Journal*, 25:13, 1257-1278.
- Carmichael, H.L., (1984), "Reputations in the Labor Market", *The American Economic Review*, 74(4), pp. 713-725.
- Carroll, A.B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, 4:4, 497-505.
- Carroll A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons* (p. 39-48.)
- Carter, C.R., Kale, R. y Grimm, C.M. (2000), "Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 36:3, 219-228.
- Cascio, W.F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations*. Boston, MA edn, Thompson Learning.
- Caves, R.E. y Porter, M.E. (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, no. 2, pp. 241-261.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E. y Cegarra-Navarro, J. (2012), "Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 1, pp. 91-108.
- Chauvin, K.W. y Guthrie, J.P. (1994), "Labor Market Reputation and the Value of the Firm", *Managerial and Decision Economics*, vol. 15, no. 6, pp. 543-552.
- Chen, K. H. y Metcalf, R. W. (1980), "The Relationship between Pollution Control Record and Financial Indicators Revisited", *The Accounting Review*, 55:1, 168-177.
- Chen, H. y Wang, X. (2011), "Corporate social responsibility and corporate financial performance in China: an empirical research from Chinese firms", *Corporate Governance*, 11:4, 361-370.
- Choi, J., Kwak, Y. and Choe, C. (2010), "Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea", *Australian Journal of Management*, 35:3, 291-311.

- Chun, R. (2005), "Corporate reputation: Meaning and measurement", *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, no. 2, pp. 91-109.
- CIC. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*. [Documento 5]. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Universidad Autónoma de Madrid. Documentos Intellectus.
- Clark, B.H. y Montgomery, D.B. (1998), "Deterrence, reputations, and competitive cognition", *Management Science*, vol. 44, no. 1, pp. 62-82.
- Clarkson, M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 92-117.
- Cochran, P.L. y Wood, R.A. (1984), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 27, no. 1, pp. 42-56.
- Coffey, B.S. y Fryxell, G.E. (1991), "Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: An empirical examination", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, no. 6, pp. 437-444.
- Commission of the European Communities - CEC - (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Commission of the European Communities - CEC - (2002). *Corporate Social Responsibility*. Main Issues, MEMO/02/153, Brussels.
- Committee for Economic Development (CED). (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: Author.
- Cornell, B. y Shapiro, A.C. (1987), "Corporate stakeholders and corporate finance", *Financial Management*, pp. 5-14.
- Cottrill, M.T. (1990), "Corporate Social Responsibility and the Marketplace", *Journal of Business Ethics*, vol. 9, no. 9, pp. 723.
- Cowen, S.S., Ferreri, L.B. and Parker, L.D. (1987), "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 12:2, 111-122.

- Cravens, K., Goad Oliver, E. y Ramamoorti, S. (2003), "The Reputation Index:: Measuring and Managing Corporate Reputation", *European Management Journal*, vol. 21, no. 2, pp. 201-212.
- Crisóstomo, V.L., de Souza Freire, F. y de Vasconcellos, F.C. (2011), "Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil", *Social Responsibility Journal*, 7:2, 295-309.
- Croft, S. y Dalton, J. (2003). *Managing corporate reputation: The new currency*. Thorogood.

D

- David, P., Kline, S. y Dai, Y. (2005), "Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model", *Journal of Public Relations Research*, vol. 17, no. 3, pp. 291.
- Davidson, W.N., Chandy, P.R. and Cross, M. (1987), "Large Losses, Risk Management and Stock Returns in the Airline Industry", *The Journal of risk and insurance*, 54:1, 162-172.
- Davidson, W.N. y Worrell, D.L. (1988), "The Impact of Announcements of Corporate Illegalities on Shareholder Returns", *The Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 1, pp. 195-200.
- Davies, G. y Miles, L. (1998), "Reputation management: theory versus practice", *Corporate Reputation Review*, vol. 2, no. 1, pp. 16-27.
- Davis, K. (1960), Can business afford to ignore social responsibilities?, *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, K. y Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. McGraw-Hill.
- Davis, K., y Blomstrom, R. L. (1975), "Business and society: Environment and responsibility", *Ethical Theory of Business*, 95.

- De Castro, G.M., López, J.E.N. y Sáez, P.L. (2006), "Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation", *Journal of Business Ethics*, vol. 63, no. 4, pp. 361-370.
- De Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor. Una relación circular*. Thomson Editores Spain. Paraninfo S.A.
- De Quevedo Puente, E. (2005), "Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular", *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 11, no. 2, pp. 81-97.
- De Quevedo-Puente, E., De la Fuente-Sabaté, J.M. y Delgado-García, J.B. (2007), "Corporate social performance and corporate reputation: Two interwoven perspectives", *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no. 1, pp. 60-72.
- Delgado-García, J.B., Quevedo-Puente, E. y De la Fuente-Sabaté, J.M. (2010), "The impact of ownership structure on corporate reputation: Evidence from Spain", *Corporate Governance: An International Review*, 18:6, 540-556.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, no. 12, pp. 1504-1511.
- Dollinger, M.J., Golden, P.A. y Saxton, T. (1997), "The effect of reputation on the decision to joint venture", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 2, pp. 127-140.
- Domench, P.A. (2003), "La divulgación de la información social y medioambiental de la gran empresa española en el período 1994–1998: situación actual y perspectivas", *Spanish Journal of Finance and Accounting*, vol. 32, no. 117, pp. 571-601.
- Dowell, G., Hart, S. y Yeung, B. (2000), "Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?", *Management Science*, 46:8, 1059-1074.
- Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975), "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior", *Pacific sociological review*, pp. 122-136.
- Ducassy, I. (2013), "Does corporate social responsibility pay off in times of crisis? An alternate perspective on the relationship between financial and corporate social

performance", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20:3, 157-167.

Dutton, J.E. y Dukerich, J.M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 517-554.

E

Eberl, M. y Schwaiger, M. (2005), "Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance", *European Journal of Marketing*, 39:7/8, 838-854.

Ellen, P.S., Webb, D.J. y Mohr, L.A. (2006), "Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 34, no. 2, pp. 147.

Endacott, R.W.J. (2004), "Consumer and CRM: A national and global perspective", *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 21, no. 2/3, pp. 183.

Epstein, E. M. (1987), "The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness", *California management review*, 29, 99-114.

Evans, John M. (2001), "Firms' contributions to the reconciliation between work and family life", *Labour market and social policy occasional papers*, OECD, Paris.

F

Fenwick, T. y Bierema, L. (2008), "Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals", *International Journal of Training and Development*, vol. 12, no. 1, pp. 24-35.

Ferguson, T.D., Deephouse, D.L. y Ferguson, W.L. (2000), "Do Strategic Groups Differ in Reputation?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 12, pp. 1195-1214.

Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012), "La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad", *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. aDResearch ESIC. Nº 6 Vol 6.

Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 130 a 143. DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07

- Fernández, J.L. y Luna, L. (2007), "The Creation of Value through Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, vol. 76, no. 3, pp. 335-346.
- Filbeck, G. y Preece, D. (2003), "Fortune's Best 100 Companies to Work for in America: Do They Work for Shareholders?", *Journal of Business Finance & Accounting*, 30:5-6, 771-797.
- Fitch, H.G. (1976), "Achieving corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 1(1), 38-46.
- Fogler, H.R. y Nutt, F. (1975), "A Note on Social Responsibility and Stock Valuation", *The Academy of Management Journal*, 18:1, 155-160.
- Fombrun, C.J. (1996), *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. y Shanley, M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *The Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 2, pp. 233-258.
- Forma, P. (2009), "Work, family and intentions to withdraw from the workplace", *International Journal of Social Welfare*, vol. 18, no. 2, pp. 183-192.
- Forética (1999). (<http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>)
- Frederick W., Post J., y Davis K.E. (1992). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York: 7th edn. McGraw-Hill: London.
- Freedman, M. y Jaggi, B. (1982), "Pollution disclosures, pollution performance and economic performance", *Omega*, 10:2, 167-176.
- Freedman, M. y Jaggi, B. (1986), "An Analysis of the Impact of Corporate Pollution Disclosures Included in Annual Financial Statements on Investors' Decisions", *Advances in public interest accounting*, pp. 193-212.
- Freedman, M. y Stagliano, A.J. (1991), "Differences in Social-Cost Disclosures: A Market Test of Investor Reactions", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 4:1.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholders approach*. Pitman series.

- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", (First published in the New York Times Magazine). *Perspectives in Business Ethics*, 225-230.
- Fry, F.L. y Hock, R.J. (1976), "Who Claims Corporate-Responsibility - The Biggest and the Worst", *Business and society review*, 18, 62-65.
- Fry, L.W., Keim, G.D. y Meiners, R.E. (1982), "Corporate Contributions: Altruistic or For-Profit?", *The Academy of Management Journal*, vol. 25, no. 1, pp. 94-106.
- Fryxell, G.E. y Wang, J. (1994), "The Fortune corporate 'reputation' index: Reputation for what?", *Journal of management*, vol. 20, no. 1, pp. 1-14.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B. y Scott, K.S. (2003), "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance", *Personnel Psychology*, 56:4, 965-993.

G

- Garcia-Castro, R., Ariño, M.A. y Canela, M.A. (2010), "Does social performance really lead to financial performance? Accounting for endogeneity", *Journal of Business Ethics*, 92:1, 107-126.
- García Rodríguez, F.J. (2004), "La reputación empresarial a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades: una revisión teórica de su potencialidad competitiva", *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 10, no. 2, pp. 13-27.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. y Lautenschlager, G.J. (1993), "Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions", *The Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 2, pp. pp. 414-427.
- Glass, J.L. y Estes, S.B. (1997), "The Family Responsive Workplace", *Annual Review of Sociology*, vol. 23, pp. 289-313.
- Global reporting Initiative (GRI) - G3. Labor practices and decent work. <https://www.globalreporting.org/reporting/G3andg3-1/guidelines->

online/G3Online/StandardDisclosures/LaborPracticesAndDecentWork/Pages/default.aspx

- Göbbels, M. (2002), Reframing corporate social responsibility: The contemporary conception of a fuzzy notion.
- Golicic, S.L. y Smith, C.D. (2013), "A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance", *Journal of Supply Chain Management*, 49:2, 78-95.
- Goll, I. y Rasheed, A.A. (2004), "The Moderating Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance", *Journal of Business Ethics*, 49:1, 41-54.
- González Esteban, E. (2001), "La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva".
- Gotsi, M. y Wilson, A. (2001), "Corporate reputation management “living the brand”", *Management Decision*, vol. 39, no. 2, pp. 99-104.
- Graves, S.B. y Waddock, S.A. (1994), "Institutional Owners and Corporate Social Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 4, pp. 1034-1046.
- Graves, S.B. y Waddock, S.A. (1999), "A Look at the Financial - Social Performance Nexus When Quality of Management is Held Constant", *International Journal of Value-Based Management*, vol. 12, no. 1, pp. 99.
- Gray, R., Kouhy, R. y Lavers, S. (1995), "Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 8, no. 2, pp. 47-77.
- Greenhaus, J.H. y Parasuraman, S. (1997). *The integration of work and family life: barriers and solutions. In integrating work and family: Challenges and choices for a changing world*. West-port, Conn: Quorum Books, pp. CT; 232-240.
- Greer, B.M. y Theuri, P. (2012), "Linking supply chain management superiority to multifaceted firm financial performance", *Journal of Supply Chain Management*, 48:3, 97-106.

- Greyser, S.A. (1999), "Advancing and enhancing corporate reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 4, no. 4, pp. 177-181.
- Griffin, J.J. y Mahon, J.F. (1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research", *Business & Society*, vol. 36, no. 1, pp. 5-31.
- Guenther, E., Hoppe, H. y Endrikat, J. (2012), "Corporate financial performance and corporate environmental performance: A perfect match?", *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 34, 279-296.
- Guerard, J.B. (1997), "Is there a cost to being socially responsible in investing?", *Journal of Forecasting*, 16:7, 475-490.

H

- Hall, R. (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 2, pp. 135-144.
- Hamilton, S., Jo, H. y Statman, M. (1993), "Doing well while doing good? The investment performance of socially responsible mutual funds", *Financial Analysis Journal*, 49:6, 62-66.
- Han, J.K., Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998), "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?", *The Journal of marketing*, 30-45.
- Hannon, J.M. y Milkovich, G.T. (1996), "The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study", *Human resource management*, vol. 35, no. 3, pp. 405-424.
- Hardy, K.G. (1970), "Whatever happened to image", *Business Quarterly*, vol. 35, no. 4, pp. 70-76.
- Hart, O. (1995), "Corporate governance: some theory and implications", *The economic journal*, pp. 678-689.
- Hart, S.L. y Ahuja, G. (1996), "Does it Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance", *Business strategy and the Environment*, 5:1, 30-37.

- Hatch, M.J. y Schultz, M. (1997), "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of marketing*, vol. 31, no. 5/6, pp. 356-365.
- He, Y., Tian, Z. y Chen, Y. (2007), "Performance Implications of Nonmarket Strategy in China", *Asia Pacific Journal of Management*, 24:2, 151-169.
- Heinze, D. C. (1976), "Financial Correlates of a Social Involvement Measure", *Akron Business and Economic Review*, 7:1, 48-51.
- Helm, S. (2007), "The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty", *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no. 1, pp. 22-37.
- Herbig, P., Milewicz, J. y Golden, J. (1994), "A model of reputation building and destruction", *Journal of Business Research*, vol. 31, no. 1, pp. 23-31.
- Herremans, I. M., Akathaporn, P. y McInnes, M. (1993), "An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance", *Accounting, Organizations and Society*, 18:7-8, 587-604.
- Hill, C.W., Kelley, P.C. y Agle, B.R. (1990), "An Empirical Examination of the Determinants of OSHA Violations", *Proceedings of the International Associations for Business and Society*, pp. 402-412.
- Hillman, A. J. y Keim, G. D. (2001), "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, 22:2, 125-139.
- Hoffer, G.E., Pruitt, S.W. y Reilly, R.J. (1988), "The Impact of Product Recalls on the Wealth of Sellers: A Reexamination", *The Journal of Political Economy*, vol. 96, no. 3, pp. 663-670.
- Hoffman, A.J. (1999), "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *The Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 4, pp. pp. 351-371.
- Holmes, Sandra L. (1976), "Executive perceptions of corporate social responsibility", *Business Horizons* 19.3: 34-40.
- Hope, J., y Hope, T. (1998). *Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age*. Harvard Business School: Boston, MA.

- Hopkins, M. (1999). *The planetary bargain: corporate social responsibility comes of age*. New York: Macmillan.
- Horváthová, E. (2010), "Does environmental performance affect financial performance? A meta-analysis", *Ecological Economics*, 70:1, 52-59.
- Hughes, J. y Bozionelos, N. (2007), "Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers", *Personnel Review*, vol. 36, no. 1, pp. 145-154.
- Hull, C.E. y Rothenberg, S. (2008), "Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation", *Strategic Management Journal*, 29:7, 781-789.
- Huselid, M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, 38:3, 635-672.
- Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D. y Bunzel, D. (2003), "Work?Life Imbalance in Call Centres and Software Development", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, no. 2, pp. 215-239.

I

- Ingram, R.W. (1978), "An Investigation of the Information Content of (Certain) Social Responsibility Disclosures", *Journal of Accounting Research*, vol. 16, no. 2, pp. 270-285.
- Ingram, R.W. y Frazier, K.B. (1983), "Narrative disclosures in annual reports", *Journal of Business Research*, vol. 11, no. 1, pp. 49-60.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). Consultado 2014. Componente del coste. Resultados nacionales. Ine Base: Salarios y costes laborales: Encuesta anual de coste laboral. Serie 2008-2013.
- Inoue, Y. y Lee, S. (2011), "Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries", *Tourism Management*, 32:4, 790-804.

International Integrated Reporting Committee 2013, "*The International Framework*".

ISO 26000 *Guidance on Social Responsibility* (2010).

http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546

J

Jarrell, G. y Peltzman, S. (1985), "The Impact of Product Recalls on the Wealth of Sellers", *The Journal of Political Economy*, vol. 93, no. 3, pp. 512-536.

Joecks, J., Pull, K. y Vetter, K. (2013), "Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a “Critical Mass?”", *Journal of Business Ethics*, 118:1, 61-72.

Johnson, H.L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Publishing Company.

Jones T.M. (1980), “Corporate social responsibility revisited, redefined”, *California management review*, 59-67.

Judge, W.Q. y Douglas, T.J. (1998), "Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment", *Journal of Management Studies*, 35:2, 241-262.

K

Kacperczyk, A. (2009), "With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders", *Strategic Management Journal*, 30:3, 261-285.

Kennedy, S.H. (1975). *Nurturing corporate images: total communication or ego trip?* Cranfield Institute Press for the School of Management.

Kilcullen, M., y Kooistra, J.O. (1999), “At least do no harm: sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility”, *Reference Services Review*, 27(2), 158-178.

Kim, K. (2007). *The Effects of Advertising and Publicity on Corporate Reputation and Sales Revenue: 1985--2005*, ProQuest.

- Kim, B., Shim, J. y Kim, J. (2001), "Managers' quality and performance perceptions: The case of the Korean semiconductor industry", *Total Quality Management*, vol. 12, no. 5, pp. 643-655.
- King, A.A. y Lenox, M.J. (2001), "Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance: An empirical study of firm environmental and financial performance", *Journal of Industrial Ecology*, 5:1, 105-116.
- Klassen, R.D. y Vereecke, A. (2012), "Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance", *International Journal of Production Economics*, 140:1, 103-115.
- Klassen, R.D. y McLaughlin, C.P. (1996), "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", *Management Science*, 42:8, 1199-1214.
- Klein, B. y Leffler, K.B. (1981), "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *The Journal of Political Economy*, vol. 89, no. 4, pp. 615-641.
- Konrad A.M. y Mangel, R. (2000), "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 12, pp. 1225-1237.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. (1998), "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research", *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 2, pp. 139-149.
- Kravitz, D. A. (2003), "More women in the workplace: is there a payoff in firm performance?", *The Academy of Management Executive*, 17:3, 148-149.
- Kumar, R., Lamb, W.B. y Wokutch, R.E. (2002), "The End of South African Sanctions, Institutional Ownership, and the Stock Price Performance of Boycotted Firms: Evidence on the Impact of Social/Ethical Investing", *Business & Society*, 41:2, 133-165.

L

- Lambert, S.J. (2000), "Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 5, pp. 801-815.

- Lau, R. y May, B.E. (1998), "A win-win paradigm for quality of work life and business performance", *Human Resource Development Quarterly*, 9:3, 211-226.
- Lerner, L.D. y Fryxell, G.E. (1988), "An Empirical Study of the Predictors of Corporate Social Performance: A Multi-Dimensional Analysis", *Journal of Business Ethics*, 7:12, 951-959.
- Lev, B., Petrovits, C. y Radhakrishnan, S. (2010), "Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth", *Strategic Management Journal*, vol. 31, no. 2, pp. 182-200.
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E. y Braig, B.M. (2004), "The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits", *The Journal of Marketing*, vol. 68, no. 4, pp. 16-32.
- Lindgreen, A., Swaen, V. y Johnston, W.J. (2009), "Corporate social responsibility: an empirical investigation of US organizations", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, no. 2, pp. 303-323.
- Lioui, A. y Sharma, Z. (2012), "Environmental corporate social responsibility and financial performance: Disentangling direct and indirect effects", *Ecological Economics*, 78, 100-111.
- Lizcano, J.L. y Moneva, J.M. (2003), *Conceptual framework of corporate social responsibility*, Accounting, A. E., & Company, A.
- Logsdon, J.M. y Wood, D.J. (2002), "Reputation as an emerging construct in the business and society field an Introduction", *Business & Society*, 41:4, 365-370.
- López, G.A.Y., Collazos, W.P. y Sánchez, L.F. (2007). *La responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Books, vol. 1.
- Lu, L., Kao, S., Chang, T., Wu, H. y Cooper, C.L. (2008), "Work/Family Demands, Work Flexibility, Work/Family Conflict, and Their Consequences at Work: A National Probability Sample in Taiwan", *International Journal of Stress Management*, vol. 15, no. 1, pp. 1-21.
- Luo, X. y Bhattacharya, C.B. (2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", *Journal of Marketing*, vol. 70, no. 4, pp. 1-8.

M

- MacInnes, J. (2005), "Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar", *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 23, no. 1, pp. 35-71.
- Mahon, J.F. (2002), "Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature", *Business and Society*, vol. 41, no. 4, pp. 415.
- Mahoney, L. y Roberts, R.W. (2007), "Corporate social performance, financial performance and institutional ownership in Canadian firms", *Accounting Forum*, vol. 31, no. 3, pp. 233-253.
- Maignan, I. (2001), "Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison", *Journal of business ethics*, 30(1), 57-72.
- Makni, R., Francoeur, C. y Bellavance, F. (2009), "Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms", *Journal of Business Ethics*, 89:3, 409-422.
- Mañas, E. y Garrido, R. (2008), "La compatibilidad entre trabajo y vida personal: un nuevo reto para las empresas españolas", *Economía industrial*, (367), 167-184.
- Maron, I.Y. (2006), "Toward a Unified Theory of the CSP-CFP Link", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no. 2, pp. 191.
- Martín Artiles, A. y Carrasquer Oto, P. (2005), "La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva: un aspecto de la estrategia europea de empleo", *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 23, no. 1, pp. 131-150.
- Martínez, I. y Olmedo, I. (2010), "Theoretical review of reputation in the business environment", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 13, no. 44, pp. 59-77.
- Martínez Cuevas, M.E. y Martínez Tapia, R. (2006), "Dirección, organización y control de gestión de la información y del conocimiento de la empresa", *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, no. 7, pp. 9-46.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society* (Vol. 144). New York: McGraw-Hill.
- McGuire, J. B., Schneeweis, T. y Branch, B. (1990), "Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance", *Journal of Management*, 16:1, 167-180.

- McGuire, J. B., Sundgren A. y Schneeweis, T. (1988), "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, 31:4, 854-872.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. y Wright, P. M. (2006), "Corporate social responsibility: Strategic implications", *Journal of management studies*, 43:1, 1-18.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *The Academy of Management Review*, 26:1, 117-127.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", *Strategic Management Journal*, 21:5, 603-609.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1986), "Price and Advertising Signals of Product Quality", *The Journal of Political Economy*, vol. 94, no. 4, pp. 796-821.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, 2007. "Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las empresas". Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
(http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe_definitivo_foro_expertos.pdf)
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 853-886.
- Moneva, J. M. y Ortas, E. (2010), "Corporate environmental and financial performance: a multivariate approach", *Industrial Management & Data Systems*, 110:2, 193-210.
- Moore, G. (2001), "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, vol. 34, no. 3, pp. 315.
- Moskowitz, M. (1972), "Choosing Socially-Responsible Stocks", *Business and Society Review*, 1:1, 71-75.
- Moura-Leite, R. y Padgett, R. (2014), "The effect of corporate social actions on organizational reputation", *Management Research Review*, vol. 37, no. 2, pp. 167-185.

Murray, A., Sinclair, D., Power, D. y Gray, R. (2006), "Do financial markets care about social and environmental disclosure?: Further evidence and exploration from the UK", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, no. 2, pp. 228-255.

N

Nelling, E. y Webb, E. (2009), "Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited", *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32:2, 197-209.

Neville, B.A., Bell, S.J. y Mengüç, B. (2005), "Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship", *European Journal of Marketing*, 39:9/10, 1184-1198.

Nickelsburg, G. (1985), "Small-sample properties of dimensionality statistics for fitting VAR models to aggregate economic data: A Monte Carlo study", *Journal of Econometrics*, 28:2, 183-192.

Norman, W. y MacDonald, C. (2004), "Getting to the bottom of" triple bottom line"", *Business Ethics Quarterly*, pp. 243-262.

O

Oeyono, J., Samy, M. y Bampton, R. (2011), "An examination of corporate social responsibility and financial performance: A study of the top 50 Indonesian listed corporations", *Journal of Global Responsibility*, 2:1, 100-112.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, 24:3, 403-441.

Osterman, P. (1995), "Work/Family Programs and the Employment Relationship", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, no. 4, pp. 681-700.

P

Paauwe, J. (1996), "Key issues in strategic human resource management: lessons from the Netherlands", *Human Resource Management Journal*, 6:3, 76-93.

- Padgett, R.C. y Moura-Leite, R.C. (2012), "The impact of R&D intensity on corporate reputation: Interaction effect of innovation with high social benefit", *Intangible Capital*, vol. 8, no. 2, pp. 216-238.
- Papasolomou-Doukakis, I., Krambia-Kapardis, M. y Katsioloudes, M. (2005), "Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not!: A preliminary study in Cyprus", *European Business Review*, vol. 17, no. 3, pp. 263-279.
- Parke, I. R. y Eilbirt, H. (1975), "The practice of business social responsibility: the underlying factors", *Business horizons*, 18:4, 5-10.
- Pava, M. L. y Krausz, J. (1996), "The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost", *Journal of Business Ethics*, 15:3, 321-357.
- Peinado-Vara, E. (2006), "Corporate Social Responsibility in Latin America", *Journal of Corporate Citizenship*, 21:1, 61-69.
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A. y Vurro, C. (2011), "Deconstructing the relationship between corporate social and financial performance", *Journal of Business Ethics*, 102:1, 59-76.
- Piacentini, M., MacFadyen, L., y Eadie, D. (2000), "Corporate social responsibility in food retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(11), 459-469.
- Poolthong, Y. y Mandhachitara, R. (2009), "Customer expectations of CSR, perceived service quality and brand effect in Thai retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, 27:6, 408-427.
- Ponzi, L.J., Fombrun, C.J. y Gardberg, N.A. (2011), "RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 14, no. 1, pp. 15-35.
- Preston L.E y O'Bannon D.P. (1997), "The corporate social-financial performance relationship", *Business and Society*, vol. 36, no. 4, pp. 419-429.
- Pruitt, S.W. y Peterson, D.R. (1986), "Security Price Reactions Around Product Recall Announcements", *Journal of Financial Research*, vol. 9, no. 2, pp. 113-123.

- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard business review*, vol. 80, no. 12, pp. 56-68.
- Post, J.E. y Griffin, J.J. (1997), "Part VII: Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence: Corporate reputation and external affairs management", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, no. 2, pp. 165-171.

R

- Rao, H. (1994), "The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912", *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. , Special Issue: Competitive Organizational Behavior, pp. 29-44.
- Reder A. (1994). *In Pursuit of Principle and Profit: Business Success through Social Responsibility*. Putnam: New York.
- Reese, S.D. y Westphal, J.D. Carroll, C. E. (2004), *How the mass media influence perceptions of corporate reputation: Exploring agenda-setting effects within business news coverage*, Doctoral dissertation, University of Texas, Austin.
- Reverte, C. (2009), "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms", *Journal of Business Ethics*, vol. 88, no. 2, pp. 351.
- Riahi-Belkaoui, A. (1992), "Executive Compensation, Organizational Effectiveness, Social Performance and Firm Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 19, no. 1, pp. 25-38.
- Richard, O.C., Kirby, S.L. y Chadwick, K. (2013), "The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how participative strategy making features can unleash a diversity advantage", *The International Journal of Human Resource Management*, 24:13, 2571-2582.
- Richard, O.C., Murthi, B. y Ismail, K. (2007), "The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context", *Strategic Management Journal*, 28:12, 1213-1233.
- Rivoli, P. (2003), "Making a difference or making a statement? Finance research and socially responsible investment", *Business Ethics Quarterly*, 13:3, 271-287.

- Roberts, P.W. y Dowling, G.R. (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 12, pp. 1077-1093.
- Roberts, R.W. (1992), "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, no. 6, pp. 595.
- Rodríguez, J. y Ventura, J. (2002), "Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española", *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 12, 421-437.
- Rodríguez Carrasco, J.M. (2004), "Percepción y medida en la reputación empresarial", *Economía industrial*, no. 357, pp. 117-131.
- Rogerson, W.P. (1983), "Reputation and Product Quality", *The Bell Journal of Economics*, vol. 14, no. 2, pp. 508-516.
- Rose, C. y Thomsen, S. (2004), "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, 22:2, 201-210.
- Ruf B. M., Muralidhar K., Brown R.M., Janney J.J. y Paul K. (2001), "An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective", *Journal of Business Ethics*, 32:2, 143-156.
- Russo, M.V. y Fouts, P.A. (1997), "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *The Academy of Management Journal*, 40:3, 534-559.

S

- Saenz, J. y Gomez, J.V. (2008), "Intangibles disclosure, market performance and business reputation? the case of Spain", *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 5:1, 83-99.
- Saia, D.H., Carroll, A.B. y Buchholtz, A.K. (2003), "Philanthropy as strategy when corporate charity "begins at home"', *Business & Society*, vol. 42, no. 2, pp. 169-201.

- Sabaté, J. M. y Puente, E. (2003), "Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature", *Corporate Reputation Review*, 6(2), 161-177.
- Sarkis, J. y Cordeiro, J. J. (2001), "An empirical evaluation of environmental efficiencies and firm performance: pollution prevention versus end-of-pipe practice", *European Journal of Operational Research*, 135:1, 102-113.
- Scandura, T.A. y Lankau, M. J. (1997), "Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, no. 4, pp. 377-391.
- Schaltegger, S. y Synnestvedt, T. (2002), "The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance", *Journal of environmental management*, 65:4, 339-346.
- Schnietz, K.E. y Epstein, M.J. (2005), "Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis", *Corporate Reputation Review*, vol. 7, no. 4, pp. 327-345.
- Schultz, M., Mouritsen, J. y Gabrielsen, G. (2001), "Sticky reputation: Analyzing a ranking system", *Corporate Reputation Review*, 4:1, 24-41.
- Schwartz, M.S. y Carroll, A.B. (2003), "Corporate social responsibility: a three-domain approach", *Business Ethics Quarterly*, pp. 503-530.
- Seifert, B., Morris, S.A. y Bartkus, B.R. (2003), "Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy", *Journal of business ethics*, vol. 45, no. 3, pp. 211.
- Seifert, B., Morris, S.A. y Bartkus, B.R. (2004), "Having, Giving, and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance", *Business & Society*, 43:2, 135-161.
- Sen, S. y Bhattacharya, C.B. (2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, no. 2, pp. 225-243.
- Sethi, S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance - an Analytical Framework", *California management review*, 17:3, 58.

- Shane, P.B. y Spicer, B.H. (1983), "Market Response to Environmental Information Produced outside the Firm", *The Accounting Review*, vol. 58, no. 3, pp. 521-538.
- Shapiro, C. (1983), "Premiums for high quality products as returns to reputations", *The quarterly journal of economics*, vol. 98, no. 4, pp. 659-679.
- Shukeri, S.N., Shin, O.W. y Shaari, M.S. (2012), "Does Board of Director's Characteristics Affect Firm Performance? Evidence from Malaysian Public Listed Companies", *International Business Research*, 5:9.
- Sotorrió, L.L. y Diez, E.B. (2011), "Análisis sectorial del efecto de las acciones de responsabilidad social corporativa en la reputación", *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 20, no. 4, pp. 177-196.
- Spencer, B.A. y Taylor, G.S. (1987), "A within and between analysis of the relationship between corporate social responsibility and financial performance", *Akron Business and Economic Review*, vol. 18, no. 3, pp. 7-18.
- Spicer, B.H. (1978), "Investors, Corporate Social Performance and Information Disclosure: An Empirical Study", *The Accounting Review*, 53:1, 94-111.
- Stanwick, P.A. y Stanwick, S.D. (1998), "The Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination", *Journal of Business Ethics*, 17:2, 195-204.
- Sturdivant, F. D. y Ginter, J. L. (1977), "Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance", *California Management Review*, 19:3, 30.
- Strachan, J.L., Smith, D.B. y Beedles, W.L. (1983), "The Price Reaction to (Alleged) Corporate Crime", *Financial Review*, vol. 18, no. 2, pp. 121-132.
- Surroca, J., Tribó, J.A. y Waddock, S. (2010), "Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 31:5, 463-490.
- Swanson, D.L. (1995), "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 43-64.

T

- Tausig, M. (1999), "Work and mental health" in *Handbook of the Sociology of Mental Health*, ed. New York: Kluwer Academic/Plenum., Phelan (eds.), pp. 255-276.
- Theriou, G.N. y Chatzoglou, P.D. (2009), "Exploring the best HRM practices-performance relationship: an empirical approach", *Journal of Workplace Learning*, vol. 21, no. 8, pp. 614.
- Toledano Garrido, N. y Gessa Perera, A. (2009), "Actitud y comportamiento medioambiental de las Pyme: un estudio comparativo", *Economía industrial*, no. 371, pp. 183-192.
- Toms, J. (2002), "Firm resources, quality signals and the determinants of corporate environmental reputation: some UK evidence", *The British Accounting Review*, 34:3, 257-282.

U

- Ullmann, A.A. (1985), "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms", *Academy of Management Review*, 10:3, 540-557.
- United Nations Industrial Development Organization. <http://www.unido.org/en/what-we-do/trade/csr/what-is-csr.html>

V

- Van Beurden, P. y Gössling, T. (2008), "The worth of values - A literature review on the relation between corporate social and financial performance", *Journal of Business Ethics*, 82:2, 407-424.
- Van Marrewijk, M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion", *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Van de Velde, E., Vermeir, W. y Corten, F. (2005), "Corporate social responsibility and financial performance", *Corporate Governance*, 5:3, 129-138.

- Vance, S.C. (1975), "Are Socially-Responsible Corporations Good Investment risks", *Management Review*, 64:8, 19-24.
- Veiga, J.F., Baldrige, D.C. y Eddleston, K.A. (2004), "Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs", *Human Resource Management Review*, vol. 14, no. 3, pp. 337-351.
- Vergin, R.C. y Qoronfleh, M.W. (1998), "Corporate reputation and the stock market", *Business horizons*, vol. 41, no. 1, pp. 19-26.
- Vilanova, M., Lozano, J. y Arenas, D. (2009), "Exploring the Nature of the Relationship between CSR and Competitiveness", *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp. 57.
- Vitezić, N. (2011), "Corporate Reputation And Social Responsibility: An Analysis Of Large Companies In Croatia", *International Business & Economics Research Journal*, vol. 10, no. 8.
- Votaw, D. (1973), Genius become rare. In D. Votaw and S.P. Sethi (Eds.). The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems: 11 – 45. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

W

- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 4, pp. 303-319.
- Wagner, M. (2010), "The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects", *Ecological Economics*, 69:7, 1553-1560.
- Wagner, S.M., Grosse-Ruyken, P.T. y Erhun, F. (2012), "The link between supply chain fit and financial performance of the firm", *Journal of Operations Management*, 30:4, 340-353.
- Walton, C.C. (1967). Corporate social responsibilities. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wang, H. y Qian, C. (2011), "Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access", *Academy of Management Journal*, 54:6, 1159-1181.

- Wang, Z. y Sarkis, J. (2013), "Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62:8, 871-888.
- Wartick, S.L. (1992), "The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation", *Business & Society*, vol. 31, no. 1, pp. 33-49.
- Wartick, S.L. (2002), "Measuring corporate reputation: Definition and data", *Business and Society*, vol. 41, no. 4, pp. 371.
- Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985), "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of management review*, vol. 10, no. 4, pp. 758-769.
- Watson, A., Shrives, P. y Marston, C. (2002), "Voluntary disclosure of accounting ratios in the UK", *The British Accounting Review*, vol. 34, no. 4, pp. 289-313.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 5, pp. 443-454.
- Weiss, A.M., Anderson, E. y MacInnis, D.J. (1999), "Reputation management as a motivation for sales structure decisions", *The Journal of Marketing*, pp. 74-89.
- Wessels, C. (2003), "Reputation defined", *CSR Magazine*, vol. 2, no. 03.
- Whetten, D.A., Rands, G., y Godfrey, P. (2002). *What are the responsibilities of business to society?* Handbook of strategy and management, 373-408.
- Williams, R.J. y Barrett, J.D. (2000), "Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: is there a link?", *Journal of Business Ethics*, vol. 26, no. 4, pp. 341-350.
- Williamson, O. E. (1988), "Corporate finance and corporate governance", *The journal of Finance*, 43:3, 567-591.
- Wilson, I. (1975), "What one company is doing about today's demands on business", *changing business-society interrelationships*.
- Wilson, R. (1985), "Reputations in games and markets" in *Game-theoretic models of bargaining* A.E. Roth, New York: Cambridge University Press, pp. 65-84.
- Wood, D.J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *The Academy of Management Review*, vol. 16, no. 4, pp. 691-718.

- Wood, D.J. y Jones, R.E. (1995), "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, no. 3, pp. 229-267.
- Woodward-Clyde, N. Z. Ltd (1999) Key Opportunities and Risks to New Zealand's Export Trade from Green Market Signals. Sustainable Management Fund Project, 6117.
- Wokutch, R. E. y Spencer, B. A. (1987), "Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance", *California Management Review*, 29:2, 62-77.
- World Business Council for Sustainable Development. (1999), "Corporate social responsibility: Meeting changing expectations", *World Business Council for Sustainable Development*.
- Wright, P. y Ferris, S. P. (1997), "Agency Conflict and Corporate Strategy: The Effect of Divestment on Corporate Value", *Strategic Management Journal*, 18:1, 77-83.
- Wu, M. (2006), "Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis", *Journal of American Academy of Business*, 8:1, 163-171.