

## La gestión responsable de los recursos humanos: buen gobierno y reputación corporativa

**M.<sup>a</sup> del Mar Ramos González**

*Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad CEU San Pablo*

**Mercedes Rubio Andrés**

*Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad CEU San Pablo*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don Luis José AMIGO GÓMEZ, don Jerónimo CORRAL GENICIO, don José Luis RISCO ROJAS y don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

---

### EXTRACTO

Nuestro estudio parte de un origen muy concreto basado en un comportamiento trascendental de las organizaciones con sus empleados para confirmar que las empresas socialmente responsables en la gestión de personas son capaces de crear ventajas competitivas sostenibles, alimentando un comportamiento más ético y de buen gobierno, mejorando su reputación corporativa, fidelizando a los clientes y alcanzando reconocimiento social.

En este sentido, pretendemos demostrar que una buena gestión del personal afecta favorablemente a la reputación de la empresa, tanto interna como externa, y su efecto se intensifica si se modera a través de un buen gobierno corporativo y ético. El estudio empírico se ha realizado en las empresas más responsables en España, «excelentes» según el *ranking* MERCO 2014.

**Palabras clave:** gestión responsable; recursos humanos; buen gobierno; reputación corporativa; códigos éticos; ética; valores empresariales.

---

*Fecha de entrada: 03-05-2017 / Fecha de aceptación: 04-07-2017*

## The responsible management of human resources: good governance and corporate reputation

M.<sup>a</sup> del Mar Ramos González

Mercedes Rubio Andrés

---

### ABSTRACT

Our study starts from a very specific origin based on a transcendental behavior of organizations with their employees, to confirm that socially responsible companies in the management of people are capable of creating sustainable competitive advantages, keeping a more ethical behaviour and good governance, improving its corporate reputation, loyalty to customers and achieving social recognition.

The empirical study has been carried out in the most responsible companies in Spain, «excellent» according to the MERCO 2014 ranking. The results show that good personnel management has a positive influence on the internal and external reputation of the company, and its effect increases if a good corporate governance acts as a moderating variable.

**Keywords:** corporate social responsibility; human resources; good governance; corporate reputation; ethical codes; ethics; business values.

---

---

## Sumario

1. Empresas responsables en la gestión de los recursos humanos
2. Ética y buen gobierno corporativo
3. Reputación de la empresa en el mercado
4. Modelo propuesto
  - 4.1. Recogida y examen de los datos
  - 4.2. Modelo inicial básico
  - 4.3. Validación de las escalas y estimación del modelo
  - 4.4. Validez del instrumento de medida
  - 4.5. Modelo estructural
5. Evaluación de los resultados y carácter predictivo del modelo
  - 5.1. Resultados
  - 5.2. Capacidad predictiva del modelo
6. Conclusiones y principales limitaciones
7. Implicaciones empresariales y directivas
8. Recomendaciones y futuras líneas de investigación

Referencias bibliográficas

### Cómo citar este estudio:

Ramos González, M.ª M. y Rubio Andrés, M. (2018). La gestión responsable de los recursos humanos: buen gobierno y reputación corporativa. *RTSS.CEF*, 421, 145-181.

## 1. EMPRESAS RESPONSABLES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

A la gestión de los recursos humanos podemos situarla como piedra angular de la responsabilidad social corporativa (RSC) dentro de su dimensión social.

Desde una perspectiva teórica, la RSC hace referencia al comportamiento que de forma voluntaria realizan las empresas para atender a las demandas de los diferentes grupos de interés, de tal manera que queda reflejada en el compromiso que esta mantiene con todas las personas, instituciones y sociedad con las que la empresa tiene relación, destacando como *stakeholder* fundamental interno el personal de las empresas, eje del presente estudio.

A nivel interno, los empleados considerados como activos intangibles de valor trascendental para la empresa deben ser protagonistas del despliegue de la RSC. Como respuesta a las nuevas motivaciones que impulsan a los trabajadores del conocimiento, deben aparecer en la empresa formas diferentes para dirigir con éxito a las personas, incorporando la RSC a las políticas de recursos humanos y realizando una gestión responsable de su personal. Es evidente que siendo aquellos un activo valioso para la empresa, esta tiene que esforzarse para conseguir que permanezcan en ella (retención del talento).

Para que la gestión de los recursos humanos sea responsable, es necesario el establecimiento de objetivos sociales y sostenibles de manera explícita, entendiendo por tanto que la RSC forma parte sustancial de la visión y misión de una organización.

En efecto, la dimensión social de la RSC comprende dos categorías, interna y externa, ya que las empresas tienen que preocuparse por las personas que trabajan en ella (reputación interna) y externamente no pueden permanecer ajenas a lo que otras entidades realizan y que forman parte de su sistema de valor, además es necesario tener en cuenta que las empresas formalizan acciones sociales de manera directa (compromiso social).

Lo realmente difícil se plantea en el nivel práctico, pues para definir el campo de actuación de la empresa en relación con la RSC es necesario apreciar de manera concreta los valores y compromisos sociales que mantiene con sus empleados.

En nuestro modelo desvelamos cómo una gestión responsable de los recursos humanos, mediada por un comportamiento ético y de buen gobierno, genera un impacto de mayor nivel sobre la reputación externa de la empresa.

En este sentido, nos ha sido muy valiosa la información que hemos podido encontrar tanto en las páginas web de las empresas como en sus memorias de sostenibilidad.

## 2. ÉTICA Y BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Desde finales del siglo XX, la globalización es un fenómeno en el que las empresas se encuentran inmersas, para bien o para mal, las organizaciones no pueden evitar ni el avance acelerado de las nuevas tecnologías ni la apertura internacional de las fronteras para los diferentes *stakeholders* y empresas. En este caldo de cultivo se precipita el desarrollo de la RSC ligado de manera indiscutible a la ética en el ámbito de los negocios. Los dirigentes de las empresas se ven necesariamente presionados para enfrentarse a situaciones donde los empleados exigen un mayor nivel de privacidad, cuando la lealtad y la honestidad son valores en decadencia, las empresas necesitan atraer y retener personas valiosas, con talento que garantice el éxito de la organización.

La ética en las organizaciones da soluciones y alternativas a las empresas que desean llevar a cabo una gestión y un gobierno responsable. Incluso algunos autores utilizan los términos de manera indistinta: empresa ética y empresa responsable. Sin embargo, algunos destacan una diferencia importante entre la ética basada en el análisis objetivo de los valores y principios en el ámbito de las empresas y la responsabilidad social, con un enfoque más subjetivo y dependiente de un escenario y un momento concreto en el tiempo (De la Cuesta *et al.*, 2002).

Siguiendo a Fisher (2004), las empresas, a diferencia de las personas, no pueden ser moralmente responsables. Atribuye la ética como cualidad a las personas y encomienda la responsabilidad social para el ámbito empresarial. Por tanto, para Fisher (2004), la ética empresarial se ocupa de la conducta de las personas dentro de las organizaciones y, en cambio, la RSC está relacionada con el comportamiento externo de la empresa. En consecuencia, para este autor, la ética y la RSC son términos que no están relacionados.

En cambio, Carroll (1979) entiende la RSC como un concepto multidimensional donde la ética constituye una de sus dimensiones, en sentido opuesto se pronuncian otros autores como De George (1999) y Singer (1993), quienes consideran que es la RSC una parte de la ética donde se engloban las responsabilidades que tiene la empresa con sus diferentes grupos de interés. Posteriormente, Carroll (1991) desarrolla la idea de que si bien la ética trata de ofrecer una respuesta moral, la RSC responde a las presiones de la sociedad.

Podemos destacar también el enfoque de Windsor (2006), que entiende el carácter obligatorio de la ética y en cambio en la RSC incluye solamente actos voluntarios.

Nuestro enfoque, el punto de vista de nuestra investigación, defiende una relación directa y necesaria entre la gestión responsable y la ética en las organizaciones, desarrollaremos en nuestro modelo empírico de ecuaciones estructurales dos constructos, SOCIAL y ETHIC, con el objetivo de identificar su interrelación existente.

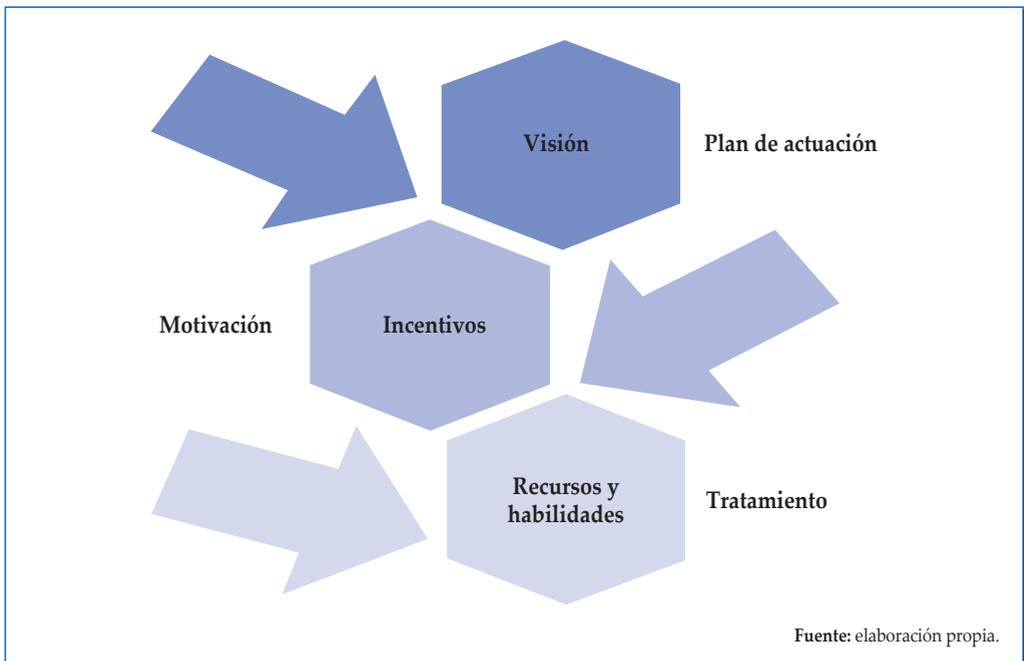
Una organización con «calidad ética» necesariamente tiene que tener presente una actitud de cambio (Guillen, 2006). En este sentido, el nacimiento y desarrollo de los códigos éticos en las empresas son una evidencia trascendente sin duda alguna.

Por qué, para qué y hacia dónde cambiar son incógnitas que tienen que responder quienes gobiernan las empresas. Los dirigentes de las organizaciones son los máximos responsables del nivel de calidad ética en sus empresas y de su visión sobre la ética se fomentará en mayor o menor medida el cambio hacia la calidad.

El cambio hacia la calidad ética necesita que todos los miembros de la organización conozcan la visión ética que se desea compartir (para quién y hacia dónde). Por tanto, es importante que las personas que forman parte de la empresa deseen el cambio y un comportamiento enmarcado entre principios éticos comunes (incentivos). No siendo posible dicho impulso sin recursos y habilidades apropiados (tratamiento).

El primer paso para una renovación implica necesariamente una reflexión de los dirigentes de la organización sobre la visión de la ética, es decir, la posición deseada en sentido ético para el futuro de la empresa. Es importante que esta postura se realice de manera explícita, para conseguir el cambio de toda la organización en la misma dirección, pues en caso contrario se produciría una desorientación.

Figura 1. Factores clave impulsores del cambio organizativo hacia la calidad ética



La reflexión sobre la visión como comienzo para el cambio permite visualizar una imagen de futuro para los miembros de la organización, reduciendo los niveles de incertidumbre, reconociendo también un anticipo de los esfuerzos necesarios para alcanzar dicha visión así como una representación de los posibles resultados que se pueden conseguir.

El siguiente paso necesario es el desarrollo de un plan para conseguir que la calidad ética sea una realidad. Es importante que se diseñen herramientas adecuadas que sirvan de «hoja de ruta» para que los miembros de la empresa sepan cómo actuar. En este sentido, las normas de conducta y los códigos éticos son esenciales, también es cardinal que esté accesible la información sobre el grado de cumplimiento del plan.

La motivación para el cambio hacia la mejora ética es también imprescindible, siendo en este caso los incentivos, factores dispositivos esenciales. Por último, el proceso de cambio hacia una mejora de la calidad ética empresarial requiere disponer de los recursos y capacidades necesarios.

Un enfoque basado en el cumplimiento utiliza instrumentos formales para lograr un comportamiento ético para su transmisión y formación, reduciendo en consecuencia las posibilidades de que cada persona actúe de manera discrecional. Entre las herramientas para controlar y auditar estos comportamientos e incluso imponer sanciones si se produjesen situaciones de incumplimiento, se encuentran los documentos escritos, como los códigos éticos o de buen gobierno.

Estos códigos éticos<sup>1</sup> constituyen un instrumento de gestión de la RSC al que los *stakeholders* internos se adhieren, fundamentalmente trabajadores. Su origen era ser promulgados para guiar el comportamiento individual y para proteger a las empresas de comportamientos ilegales o poco éticos por parte de sus empleados. Pero esta motivación clásica basada en crear reputación y confianza con clientes (Cressey y Moore, 1983), gestionar el riesgo (proteger a las organizaciones contra la responsabilidad penal o los daños como resultado de una inapropiada conducta) (Stevens 1994; Lefebvre y Singh, 1996) o la autodefensa corporativa (Snell *et al.*, 1996) ha ido dando pasos hacia motivaciones basadas en la adhesión a políticas y procedimientos que promueven valores, la cultura y la filosofía de la empresa (Svensson *et al.*, 2006). Todas estas motivaciones (clásicas y actuales) han sido resumidas y clasificadas según la propia evolución de las mismas, en siete pasos (Bondy *et al.*, 2006): 1. Garantizar el cumplimiento legal y otros requisitos legales; 2. Proporcionar una guía para el comportamiento y las expectativas formalizadas; 3. Proteger y mejorar la reputación de la organización; 4. Asegurar el cumplimiento de los empleados, la administración y los proveedores y minimizar el riesgo; 5. Garantizar la coherencia entre las redes mundiales 6. Crear y mantener la confianza de las partes interesadas; 7. Comunicar los principios y compromisos a las partes interesadas. Se observa el paso de una postura reactiva (cumplimiento de las exigencias legales, nivel mínimo de RSC) a una postura proactiva (transmisión de la RSC, filosofía y valores de la empresa).

<sup>1</sup> El código ético es un documento formal en el que se detallan los comportamientos que se consideran deberes éticos que los miembros de la organización tienen que cumplir, así como respetar los derechos de terceros. También establecen las actuaciones que se deben evitar y las formas más adecuadas para resolver los conflictos en caso de que se produzcan.

Esta postura recogería como objetivo clave de los códigos éticos impulsar un clima organizacional donde los individuos se comporten éticamente (Shaw y Barry, 1995), dado que los controles éticos son necesarios principalmente porque el sistema legal y los mercados no conducen necesariamente a un comportamiento organizacional que tenga en cuenta los impactos morales de las decisiones empresariales (Arrow, 1974; Stone, 1975).

Los códigos de ética también pueden ser vistos como intentos de institucionalizar los valores de los fundadores de la empresa, de modo que se conviertan en parte de la cultura corporativa y ayuden a socializar a nuevos individuos en dicha cultura (Weiss, 1994). De esta manera, los gerentes pueden usar códigos para dar forma al cambio y para enviar mensajes a los trabajadores y directivos sobre expectativas que van más allá del comportamiento requerido por la ley. Así, los códigos pueden ser serios intentos de articular el clima moral que forma parte de la cultura de la organización (Stevens, 1994). En definitiva, los códigos expresan la cultura de una empresa al mismo tiempo que la desarrollan (Ruiz Lozano *et. al.*, 2016).

Tabla 1. Enfoques de los códigos éticos

Postura clásica	Proteger comportamientos poco éticos o ilegales.
Postura actual	Transmitir valores, clima laboral. Crear cultura organizativa (trabajadores. Interno) + mejorar la imagen y la reputación de la empresa en la sociedad (clientes. Externo).
Fuente: elaboración propia.	

### 3. REPUTACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

Las ventajas derivadas de una aplicación estratégica de la RSC hacia los recursos humanos en las empresas se consideran como un activo intangible que genera valor, relacionado de manera directa con un aumento de la reputación e imagen corporativas, un mayor nivel de satisfacción de los *stakeholders* y un aumento de la riqueza a medio y largo plazo. De esta manera, se integran los principios de la RSC en las actividades principales de las empresas (*core business*) (Cochran, 2007).

La reputación es un concepto multidisciplinar, considerado un recurso que permite generar ventajas competitivas sostenibles. Hall (1992) identifica la reputación como el intangible más importante para los directivos y Teece *et al.* (1997) considera la importancia que representa este activo como fuente de información valiosa para los clientes, proveedores y competidores de la compañía.

La reputación corporativa ha sido estudiada desde diferentes enfoques, la teoría de juegos (Kreps y Wilson, 1982; Milgrom y Roberts, 1982), la teoría de la información (Milgrom y

Roberts, 1986), la teoría de la eficacia organizativa (Fombrun y Shanley, 1990), la teoría de la agencia (Jensen, 1994), la teoría de los costes de transacción (Fombrun, 1996) y la teoría de los recursos y capacidades (Hall, 1992; Barney, 2001). Siendo la teoría de los recursos y capacidades la que ha condicionado en mayor medida el desarrollo de los fundamentos teóricos de la reputación corporativa en la década de los noventa hasta la actualidad.

Un enfoque más reciente para medir la imagen corporativa es el de los grupos de interés (Decker, 2004), que considera que las acciones de la RSC se tienen que clasificar atendiendo a los grupos de interés de las empresas más beneficiados por ellas, clientes, accionistas, empleados, entre otros. En nuestro trabajo hemos considerado relevante el papel de los empleados como stakeholder interno, siendo el primero al que la empresa se debería dirigir.

Aunque también existen opiniones de autores que consideran que la RSC se utiliza por las empresas como herramienta de *marketing* para mejorar la imagen de forma estética, sin un sentido verdaderamente profundo. Se trata, según algunos, de una «moda», algo que actualmente necesitan las empresas porque «vende» una buena imagen de la empresa (Garrigues y Trulleque, 2008).

La organización en esencia, formada por personas, puede verse afectada por el cumplimiento o no de las reglas sociales o normas morales en una doble vía: como sujeto de derechos y obligaciones puede incrementar la dotación de sus activos intangibles (reputación) si es virtuosa o disminuirla si su comportamiento es contrario a la moral y así es percibido por la sociedad. Además, sus empleados como actores directos dentro de la empresa pueden sentirse responsables (Durán Herrera, 2011).

Las empresas que fomentan la gestión de recursos humanos basadas en una dirección responsable, inevitablemente requieren valores éticos que garanticen su buena imagen y prestigio a lo largo del tiempo. Convirtiéndose en un recurso intangible de incalculable valor.

Los casos de corrupción, abusos de poder, falta de transparencia, malversación de fondos, etc. en entidades influyentes han propiciado el nacimiento de un nuevo cuerpo de doctrina en torno a «valores, negocios y economía» que comprende las acciones voluntarias de responsabilidad social individual y de la empresa (Bénabou y Tirole, 2009), así como los principios que pueden ser aplicados por las personas y las organizaciones (Jensen *et al.*, 2010). En estos casos, queda dañada la imagen y la reputación de la empresa.

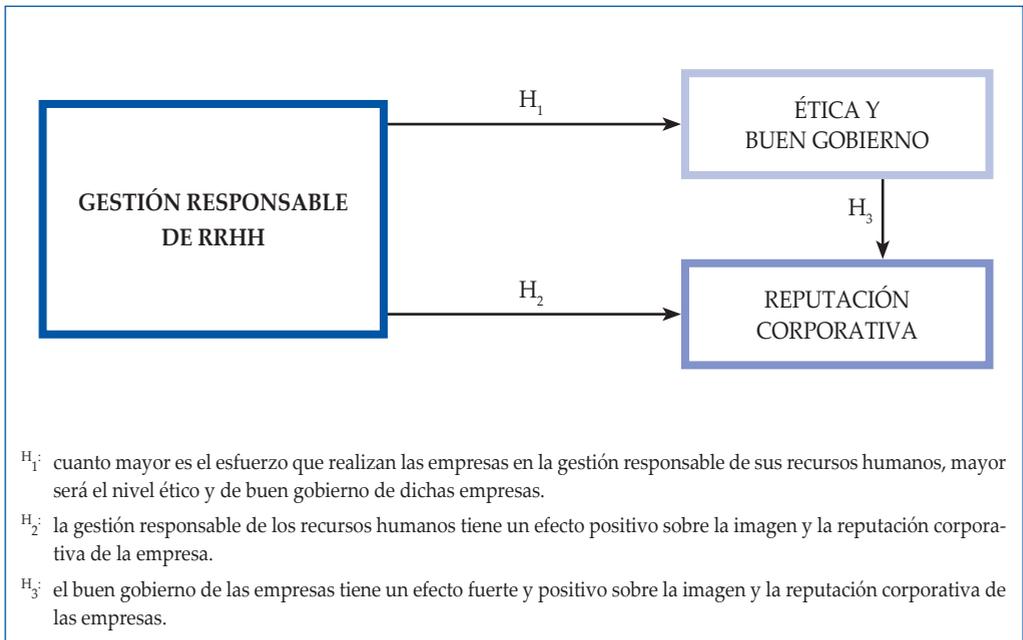
#### 4. MODELO PROPUESTO

Teniendo presente la revisión bibliográfica analizada para la realización del trabajo, queremos destacar, en primer lugar, algunas de las ventajas competitivas que se derivan de un comportamiento socialmente responsable de las organizaciones empresariales con sus trabajadores y que van a ser la base sobre la que construir las diferentes relaciones entre las variables de nuestro modelo. A saber:

- Las empresas que incorporan la RSC en la gestión del personal son, en general, empresas atractivas para el talento, favorecen la selección de personal más cualificado y en mejores condiciones para la organización, todo como consecuencia de una mayor reputación interna (Stigler, 1962; Williamson, 1985).
- La gestión de recursos humanos bajo el prisma de la RSC incide de manera directa en la reputación corporativa de las empresas; el prestigio y el buen nombre de la empresa se ven fortalecidos (Fombrun, 1996; Villafañe, 2004).
- La fidelización de los clientes también se consolida, ya que están dispuestos a pagar incluso un mayor precio por los productos y servicios recibidos (Klein y Leffler, 1981; Milgrom y Roberts, 1986).
- Existe una correlación positiva entre el buen gobierno, valorado a través de una favorable reputación que afecta a sus líderes, fundadores o presidentes, y la reputación corporativa.

Por ello, nos preguntamos si es posible que en mercados globales cada vez más competitivos y complejos, las empresas comprometidas o responsables socialmente con sus empleados son más éticas y alcanzan un buen gobierno corporativo, afectando de manera positiva a su reputación externa.

Figura 2. Hipótesis, constructos y relaciones



#### 4.1. RECOGIDA Y EXAMEN DE LOS DATOS

Para contrastar las hipótesis planteadas partimos, en primer lugar, de la información que nos presenta el *ranking* realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa en España en el año 2014 (MERCO 2014). Hemos querido utilizar un indicador de empresas socialmente comprometidas, siguiendo a otros autores que en investigaciones muy prestigiosas han utilizado otros indicadores globales para medir el comportamiento responsable de las empresas con sus empleados. Son empresas que pertenecen a diferentes sectores, distinto tamaño, procedencia geográfica y grado de internacionalización. Las categorías que se analizan en este *ranking* están relacionadas con la reputación, el liderazgo y la responsabilidad y gobierno corporativo. Se trata de un *ranking* similar al realizado por *Fortune* y que en los últimos años se ha consolidado en el ámbito empresarial como un verdadero termómetro de referencia para diferentes estudios (Fernández y Luna, 2007; Delgado *et al.*, 2010 y 2013; Baraibar y Luna, 2012; Miralles Marcelo *et al.*, 2014).

En consecuencia, el monitor español nos permite disponer de una medida agregada de la percepción de los distintos *stakeholders* sobre las empresas analizadas. Nuestra muestra estará formada por las empresas más responsables (excelentes) según el *ranking* MERCO 2014. A continuación, presentamos las empresas de forma resumida en una tabla, agrupadas por industria y sectores.

Tabla 2. Empresas más responsables

Industria	Sector	Empresas
Bienes de consumo	Alimentación y Bebidas	Mercadona, Danone, Grupo Siro, Nestlé, Coca-Cola, Kellogg's, La Fageda, Calidad Pascual, Eroski, Mahou San Miguel, McDonald's, VIPS, Carrefour, Campofrío, DIA, Ferrero.
Financiero	Bancos	Caixabank, Santander, BBVA, Sabadell, Bankinter, Banco Popular.
	Seguros	Mapfre, Mutua Madrileña, Línea Directa.
Industria	Construcción e Ingeniería	Ferrovial, ACS, Abertis, FCC, Abengoa, Técnicas Reunidas, Acerinox, Everis.
	Transporte	Adif, Iberia, Renfe, CLH, Metro de Madrid, ALSA, Vueling.
		.../...

Industria	Sector	Empresas
.../...	Otros	Siemens, Toyota, BMW, Mercedes Benz, Grupo Volkswagen, L'Oréal, Mondragón, PyG, Grupo Puig, Unilever, Schneider.
	Energías alternativas	Gamesa, Acciona, Vestas Eólica.
Petróleo y Gas	Productores de Petróleo y Gas	Repsol, Cepsa.
	Farmacia y Biotecnología. Servicios Sanitarios	Sanitas, Grifols, Zeltia, Novartis, Almirall, Sanofi Aventis, Esteve, Merck.
Servicios de consumo	Confeción	Inditex, Ikea, Mango, El Corte Inglés, Decathlon, Desigual, Leroy Merlin.
	Medios de Comunicación y Publicidad	Grupo Planeta, Ogilvy & Mather Publicidad.
	Ocio, Turismo y Hostelería	NH Hotel Group, AC Hoteles, Meliá Hoteles, ONCE, Imaginarium.
	Consultoría y Formación	PWC, Adecco, Accenture, EAE, Deloitte, Garrigues.
	Otros servicios	Amazon, Prosegur, Correos, MRW.
Tecnología	Software Servicios Informáticos	Apple, Indra, Google, Microsoft, IBM, HP, Samsung, Sony, Havas Media.
Telecomunicaciones	Telecomunicación línea fija	Telefónica.
	Telecomunicación móviles	Vodafone, Orange.
Utilities	Gas y Agua	Gas Natural Fenosa, Agbar.
	Electricidad	Iberdrola, Endesa, Red Eléctrica de España, General Electric, Grupo Villar Mir.

Fuente: elaboración propia a partir del ranking MERC0 2014.

Las empresas de la muestra son seleccionadas teniendo en cuenta aquellas que MERCO<sup>2</sup> analiza y publica en sus informes.

En algunos casos, ha sido fundamental la información que presentan un gran número de las empresas de la muestra en sus páginas web. Ciertamente, las empresas son cada vez más propensas a publicar información relevante, actualizada y documentada, se trata sin duda de un ejercicio de transparencia que es apreciado por los diferentes grupos de interés. En este sentido, algunas tienen un *link* directo de acceso a las memorias de sostenibilidad en sus portales en internet.

También la base de datos de *Global Reporting Initiative* (GRI) nos ha dado información detallada y precisa sobre las empresas de la muestra que presentan sus memorias sostenibles atendiendo a las condiciones de la GRI (alrededor de un 90% de las organizaciones de nuestra muestra) en diferentes niveles de calificación: GRI G3.1-B, GRI G3.1-A+, GRI G4-A+, entre otros<sup>3</sup>.

## 4.2. MODELO INICIAL BÁSICO

Como metodología hemos elaborado un modelo de ecuaciones estructurales. El PLS-SEM (*Partial Least Squares-Structural Equation Modeling*) es uno de los enfoques más innovadores para la estimación de los modelos de ecuaciones estructurales. Hemos utilizado una de las aplicaciones informáticas más potentes y utilizadas para llevar a cabo un análisis PLS-SEM, conocida como SmartPLS.

Los SEM se aplican con mucha frecuencia en las investigaciones de ciencias sociales, pues nos aportan ciertas ventajas: podemos modelizar el error de medida, incorporamos constructos abstractos mediante la incorporación de variables latentes (VL), nos permiten modelizar las relaciones entre múltiples variables predictoras (independientes y exógenas) y variables dependientes (endógenas).

Los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) nos admiten la estimación de cadenas de relaciones causales definidas entre las VL no observables mediante métodos estadísticos.

<sup>2</sup> MERCO es un instrumento de evaluación que mide la reputación de las empresas desde el año 2000. En la actualidad, goza de un elevado prestigio y se ha convertido en uno de los monitores de referencia a nivel internacional.

Elabora anualmente diferentes *rankings* y es el único monitor auditado del mundo, KPMG verifica tanto la elaboración de su proceso como sus resultados. Todos los criterios de ponderación son públicos y se publican, al igual que los resultados, en su página web oficial. MERCO ha cumplido su primera etapa de internacionalización en Latinoamérica, su segunda etapa de expansión en Europa la inició en el año 2013 con la entrada en Alemania, y en 2017 Asia y el Pacífico. Para finales de 2020 esperan elaborar el monitor para los países incluidos en el G20.

<sup>3</sup> La primera *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad* de la GRI se publicó como un borrador en 1999 y, tras un periodo de prueba de 1 año, se realizó una edición inicial en junio de 2000. Desde entonces se han ido publicando diferentes versiones, la última por el momento es la G4.

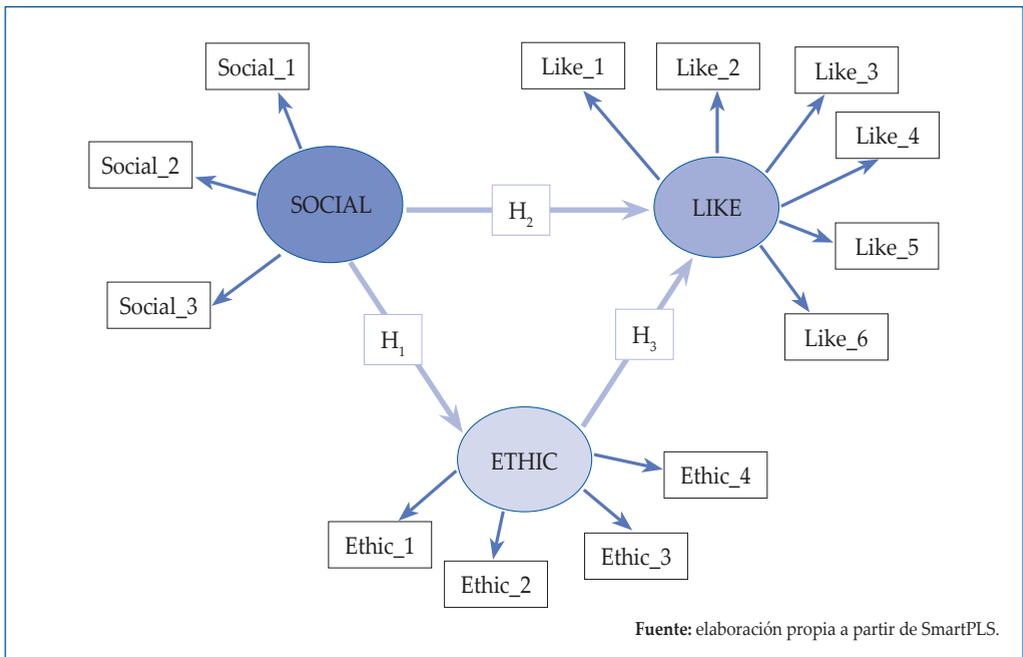
Las VL son reflejadas por las variables manifiestas o medibles (VM), de estas obtenemos la información para poder estimar las VL. Posteriormente, la puntuación que hemos obtenido en la estimación de las VL la utilizaremos para la estimación de las relaciones causales que hemos propuesto (hipótesis)<sup>4</sup>.

De esta manera podemos cuantificar las VL y estimar tanto la dirección como la magnitud del impacto sobre otras variables no observables.

Se trata de un modelo de medida reflexivo, siendo la VL la que causa la variación de las VM o indicadores.

Cuando los modelos de medida son reflexivos, el sentido de las flechas va desde las VL a las VM o indicadores y se espera que estos covaríen, es decir, que estén correlacionados. El modelo considera el error de medida en las VM y si prescindiésemos de un indicador, no se alteraría el significado del constructo. En la siguiente figura presentamos el modelo inicial.

Figura 3. Modelo inicial básico



<sup>4</sup> Las fuentes de información para elaborar estas variables de medida son diversas. Por una parte, el *ranking* publicado por MERCO en los diferentes índices que elabora (reputación corporativa, empresas responsables, MERCO Líderes y reputación interna), la base de datos SABI, la información que nos proporciona la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre las empresas que cotizan en bolsa y las memorias e informes de responsabilidad y sostenibilidad que son elaborados por un alto porcentaje de las empresas que componen la muestra.

La VL exógena (SOCIAL) representa un primer constructo donde la gestión responsable es considerada como una herramienta estratégica (Porter y Kramer, 2006; Werther y Chandler, 2006), proponemos que sea medida a través de tres indicadores: (Social\_1), representado mediante el *ranking* elaborado por MERCO de empresas responsables; (Social\_2) mide la elaboración de memorias sostenibles o códigos de conducta atendiendo a los criterios de la GRI y también recoge la valoración que posee la empresa atendiendo a su participación en diferentes índices de sostenibilidad altamente reconocidos (DJSI, FTSE4Good, Dow Global Sustainability Index, United Global Compact, Global Challenges Index, Fortune 500 US, Fortune 500 Global, entre otros); (Social\_3) mide el grado de importancia que la RSC tiene para la empresa por su inclusión directa en la misión y visión de la misma, (centralidad), la obtención del certificado ISO26000, así como los valores que defiende y propone de manera manifiesta en sus memorias sostenibles o en la información publicada en su página web oficial. En este sentido, entendemos la «centralidad» cuando la gestión responsable es un actor principal en la definición de la misión y los objetivos de la empresa.

La gestión responsable (SOCIAL: *Strategic Corporate Social Responsibility*) produce un efecto directo sobre el buen gobierno de la empresa y la reputación de la empresa. En el modelo, SOCIAL es una variable exógena o independiente que influye en todas las demás.

Como VL endógenas formulamos las siguientes:

- La ética y el buen gobierno (ETHIC: Ethic Government) queda reflejada mediante indicadores como los códigos de conducta de las empresas. Viene derivada del fomento de la transparencia en la gestión realizada por la dirección, así como del estímulo del diálogo con los diferentes *stakeholders* de manera constante, mediante múltiples canales de comunicación, encuentros presenciales y la participación en diferentes asociaciones y entidades, como Forética, el Club de Excelencia en Sostenibilidad, el Club Excelencia en Gestión (*Corporate Excellence*) y la Asociación Española para la Calidad, entre otros.

Para ello hemos considerado la información contenida en sus memorias sostenibles conforme a la GRI, así como la información publicada en las páginas web de algunas de ellas. La posesión y desarrollo de códigos de conducta se considera en la VM (Ethic\_1). Un segundo indicador (Ethic\_2) hace referencia al índice de reputación interna elaborado por MERCO (convertido en logaritmos neperianos). El tercer indicador o VM, (Ethic\_3), recoge si las empresas de la muestra tienen un certificado como empresa familiarmente responsable o un reconocimiento promovido por la Fundación Más Familia que identifica a las organizaciones que se esfuerzan en crear una cultura que apoya y facilita la conciliación entre la vida familiar, personal y profesional. Además, algunas de las empresas realizan un plan de igualdad que promueve la defensa y aplicación del principio de igualdad. También mecanismos para detectar, prevenir y eliminar toda discriminación directa o indirecta y la defensa e impulso de una representación equilibrada de las mujeres en los puestos de responsabilidad.

En Ethic\_4, calidad profesional, hemos considerado si las empresas tienen presente el desarrollo profesional de sus empleados, las horas de formación (atendiendo a las inversiones realizadas en las diferentes categorías profesionales), el ratio de las mujeres en plantilla, la contratación neta de nuevas incorporaciones y la tasa de absentismo.

También en algunos casos las empresas han obtenido premios derivados de sus buenas prácticas con los empleados (premios LEGO, Capital Humano). O incluso se encuentran incluidas en algún *ranking* de prestigio por su labor como buen empleador, es el caso de Top Employers.

- La reputación corporativa (LIKE) se mide mediante seis indicadores: Like\_1, *ranking* elaborado por MERCO de los líderes con mayor reputación en España; Like\_2, el valor de la marca. Like\_3 es una VM que mide la calidad de la oferta comercial de la empresa, en este caso hemos buscado información publicada también por las empresas en sus memorias sostenibles, donde explican su adherencia voluntaria a códigos que establecen una guía de autorregulación, atendiendo a criterios responsables en su publicidad y anuncios comerciales, ya que pertenecen a asociaciones de prestigio, como la Asociación Española de Anunciantes (Spanish Advertisers' Association) o Autocontrol (asociación de autorregulación del *marketing* y de las comunicaciones); Like\_4 es un indicador que está formado por el *ranking* MERCO Líderes correspondiente a las empresas en España. Like\_5 hace referencia a la rentabilidad de las ventas y, por último, Like\_6 mide el crecimiento de las ventas.

La reputación influye de manera directa en la capacidad que tiene la empresa para retener a sus clientes (fidelización) y es un recurso intangible valorado también por los inversores, que se sienten atraídos para invertir y depositar su confianza en aquellas empresas que tienen un nivel elevado de prestigio.

La imagen corporativa se ve reflejada en la fidelidad de los clientes, implica la capacidad que tiene la empresa para retener a sus clientes. Hemos considerado como VM que pueden representar el grado de fidelización de los clientes, la rentabilidad de las ventas y la tasa de crecimiento del nivel de facturación de las empresas.

Proponemos un modelo de medida reflexivo también para este constructo, pues consideramos que tanto el índice de reputación MERCO como el valor de la marca de las empresas, así como el resto de las VM elegidas para medirlo son consecuencia y reflejo de la imagen corporativa.

Tabla 3. Variables del modelo de análisis

Variables latentes	Variables observables (indicadores)	
Comportamiento responsable	Social_1 Social_2 Social_3	MERCO Responsables (*) GRI, DJSI, FTSE4Good, etc. Centralidad
.../...		

Variabes latentes	Variabes observables (indicadores)	
.../...		
Ética y Buen Gobierno	Ethic_1 Ethic_2 Ethic_3 Ethic_4	Códigos de conducta MERCOS de reputación interna (*) Clima laboral Calidad profesional
Reputación	Like_1 Like_2 Like_3 Like_4 Like_5 Like_6	MERCOS de reputación externa (*) Valor de la marca (*) Calidad de la oferta comercial MERCOS Líderes Rentabilidad ventas (*) Tasa de crecimiento ventas (*)
(*) Indicadores eliminados por no cumplir la prueba de fiabilidad.		

#### 4.3. VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS Y ESTIMACIÓN DEL MODELO

Las variables observables que relacionamos con la dimensión económica que forman parte del constructo LIKE, referente a la imagen de la empresa, son, por una parte, Like\_2 (valor de la marca considerado como indicador de la imagen y reputación), que se expresa económicamente en euros y que posteriormente convertimos en logaritmos neperianos para la base de datos del modelo. Así como, la VM Like\_5 que mide la rentabilidad económica de las ventas y Like\_6 que determina la tasa de crecimiento de las ventas.

Entre las variables que forman parte del constructo LIKE con una dimensión social, destacamos Like\_1, que se define a partir del índice de reputación que elabora MERCOS, y Like\_4, que también recoge otro indicador de MERCOS sobre Líderes de empresas con actividad en España. Ambos indicadores transformados en logaritmos neperianos para incluirlos en la base de datos del modelo.

La calidad de la oferta comercial, Like\_3 forma parte también de la dimensión social, algunas empresas se adhieren de manera voluntaria a códigos que establecen una autorregulación importante, además realizan un seguimiento de sus anuncios publicitarios atendiendo a criterios responsables, en este caso es interesante destacar la existencia de una Asociación Española de Anunciantes (Spanish Advertisers' Association) y Autocontrol (Asociación de Autorregulación del Marketing y las Comunicaciones). También hemos considerado para esta variable Like\_3 que la empresa haya recibido certificados relacionados con la calidad, OHSAS 18001 (sistema de salud y seguridad), AENOR y la implantación de modelos de dirección excelente (EFQM). Algunas de

las empresas elaboran sus propios índices de fidelización y satisfacción de sus clientes, en este caso, los hemos considerado para valorar Like\_3 en una escala de Likert (1-5).

En el caso de los indicadores que representan la dimensión social, para medir la VM Social\_1 hemos escogido el *ranking* MERCO de empresas responsables<sup>5</sup>.

Para la VM Social\_2 (hemos contemplado los índices de sostenibilidad de alta reputación y prestigio a nivel internacional), hemos establecido una escala de Likert (1-5) valorando el número de índices en los que se encuentra cada empresa incluida.

Para la variable Social\_3 (importancia estratégica que la RSC tiene para la empresa), hemos valorado de manera dicotómica si la empresa considera la RSC como pilar de apoyo para formular y llevar a cabo sus actividades o por el contrario no lo hace (0-1).

Entre los indicadores que forman parte de ética y el buen gobierno en las empresas (ETHIC), en la variable Ethic\_1 (que representa la importancia que las empresas otorgan al comportamiento ético), hemos apreciado, de manera también dicotómica, que las empresas tengan dichos códigos éticos establecidos y evaluados o no (0-1).

En la variable Ethic\_2 (considerada mediante el *ranking* MERCO de reputación interna de las empresas en España) se han transformado los datos en logaritmos al igual que en el caso de la variable Social\_1. Entendemos que las empresas que llevan a cabo un gobierno ético tienen que estar altamente valoradas por sus empleados y hemos tomado entre otras variables este *ranking* de MERCO.

Para Ethic\_3 (clima laboral de las empresas), hemos valorado en una escala de Likert (1-5) a las empresas teniendo en cuenta su dedicación para cuidar y fomentar un buen clima laboral.

La VM Ethic\_4 (el nivel de calidad en la gestión de las personas de las empresas de nuestra muestra), la hemos establecido en función de estos parámetros y hemos ido evaluando en una escala de Likert comprendida entre 1 y 5.

---

<sup>5</sup> Hemos transformado los valores en logaritmos naturales ya que se ha visto que su uso conduce a coeficientes con interpretaciones interesantes. Las variables estrictamente positivas pueden tener distribuciones condicionales que son heterocedásticas o asimétricas empleando logaritmos, ambos problemas pueden atenuarse e incluso eliminarse. Además, el empleo de logaritmos suele estrechar el rango de la variable en una cantidad importante. En palabras de Wooldridge, «Para el uso de logaritmos existen algunas reglas prácticas aunque ninguna está escrita en piedra. Cuando una variable es una cantidad positiva en dólares suele emplearse su logaritmo. Esto se ha visto en el caso de variables tales como sueldos, salarios, ventas y valor de mercado de las empresas. Variables como población, cantidad de empleados y matrícula escolar suelen aparecer en forma logarítmica; estas tienen la característica común de ser cantidades enteras grandes» (Wooldridge, 2010: p. 191).

#### 4.4. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

La fiabilidad trata de analizar la ausencia de error en el modelo. Más concretamente, el grado de precisión del instrumento de medida, de tal forma que si el instrumento es fiable, el valor de distintas medidas repetidas sobre el mismo objeto será el mismo. La fiabilidad se tiene en cuenta a nivel indicador y también a nivel de constructo.

#### Fiabilidad INDICADOR

La confiabilidad individual de cada indicador o VM se evalúa mediante el examen de los pesos obtenidos por PLS ( $\lambda$ ) o las correlaciones simples de las VM con su constructo específico. Mide el grado en el que la varianza de los indicadores está explicada por los valores de la VL correspondiente<sup>6</sup>.

Realizando una primera iteración del algoritmo con SmartPLS, obtenemos los resultados que se muestran en la siguiente tabla en relación con la fiabilidad del instrumento de medida.

Tabla 4. Resultados de la fiabilidad del modelo inicial básico (cargas)

	ETHIC	LIKE	SOCIAL
<i>Efecto total</i>			
ETHIC .....	1,000	0,856	
LIKE .....		1,000	
SOCIAL .....	0,757	0,564	1,000
<i>Cargas individuales</i>			
Ethic_1 .....	0,439		
Ethic_2 .....	-0,026		
			.../...

<sup>6</sup> Una regla general es aceptar VM con pesos estandarizados iguales o superiores a 0,708 (Barclay *et al.*, 1995, citado en Lévy Jean-Pierre *et al.*, 2006, p. 330), puesto que se espera que la VL refleje por lo menos el 50% de la varianza de cada uno de sus indicadores.

En consecuencia, la sugerencia es eliminar aquellos indicadores con pesos estandarizados menores de 0,4 si su eliminación mejora en la confiabilidad compuesta (Churchill 1979, citado en Henseler *et al.*, 2009, p. 299).

Para valores de los pesos estandarizados comprendidos entre 0,4 y 0,708 tenemos que comprobar su efecto en la AVE (*Average Variance Extracted* –varianza media extraída–), que mide la cantidad de varianza de un constructo latente, que es explicada en promedio por los indicadores.

	ETHIC	LIKE	SOCIAL
.../...			
Ethic_3 .....	0,959		
Ethic_4 .....	0,969		
Like_1 .....		- 0,059	
Like_2 .....		0,112	
Like_3 .....		0,919	
Like_4 .....		0,440	
Like_5 .....		0,250	
Like_6 .....		- 0,389	
Social_1 .....			0,226
Social_2 .....			0,893
Social_3 .....			0,553

**Fuente:** elaboración propia a partir de SmartPLS.

Según esto, el efecto total, entre las VL es notable:

- SOCIAL → LIKE (0,564)
- SOCIAL → ETHIC (0,757)
- ETHIC → LIKE (0,856)

Habiendo aplicado una prueba de potencia para comprobar si el tamaño de la muestra es apropiado, como se puede observar en la tabla de las cargas individuales, algunas de las cargas obtenidas no alcanzan el valor mínimo que se exige, por tanto, el primer modelo propuesto no ha superado la prueba de fiabilidad para todas las VM, de forma que hemos reducido el modelo especificándolo de nuevo, manteniendo un total de ocho indicadores de los propuestos en el modelo inicial.

Tabla 5. Variables del modelo ajustado

Variables latentes	Variables observables (indicadores)	
Comportamiento responsable	Social_2 Social_3	GRI, DJSI, FTSE4Good, etc. Centralidad
Ética y Buen Gobierno	Ethic_1 Ethic_3 Ethic_4	Códigos de conducta Clima laboral Calidad profesional
.../...		

Variables latentes	Variables observables (indicadores)	
.../...		
Reputación	Like_3 Like_4	Calidad de la oferta comercial MERCÓ Líderes
Fuente: elaboración propia a partir de SmartPLS.		

Planteada una segunda versión, volvemos de nuevo a analizar la confiabilidad individual de cada indicador así como la consistencia interna de las VL (confiabilidad de los constructos) aplicando un análisis de confiabilidad compuesta. Todos los valores del índice de confiabilidad compuesta superan el valor recomendado y destaca por encima de todos el valor que alcanza el constructo ETHIC (0,856). ETHIC se encuentra formado en el modelo por la VL endógena que representa el buen gobierno y comportamiento ético, conectado con las siguientes variables observadas: el desarrollo y cumplimiento de códigos de conducta internos, el *ranking* elaborado por MERCÓ sobre reputación interna, el clima laboral y la calidad profesional.

## Fiabilidad CONSTRUCTO

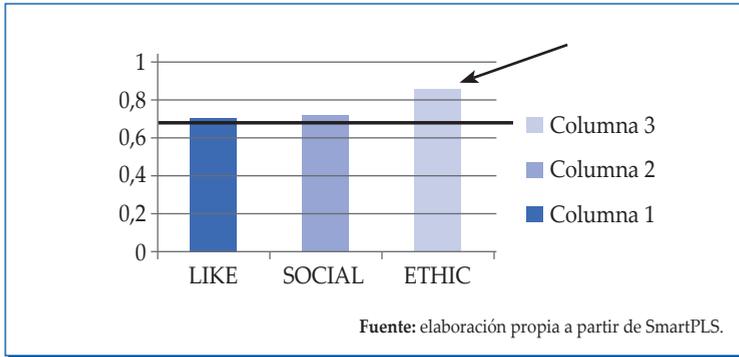
La confiabilidad compuesta es una alternativa para verificar la consistencia interna, pues prioriza los indicadores, lo que la califica como una medida más confiable para el tipo de metodología utilizada. La confiabilidad compuesta evalúa la fiabilidad de un conjunto de indicadores, es decir, si todos ellos miden el mismo constructo latente otorgando a cada indicador un peso diferente<sup>7</sup>.

Se presentan los valores del ICR en la siguiente tabla y también en un diagrama de barras.

Tabla 6. Valores del ICR

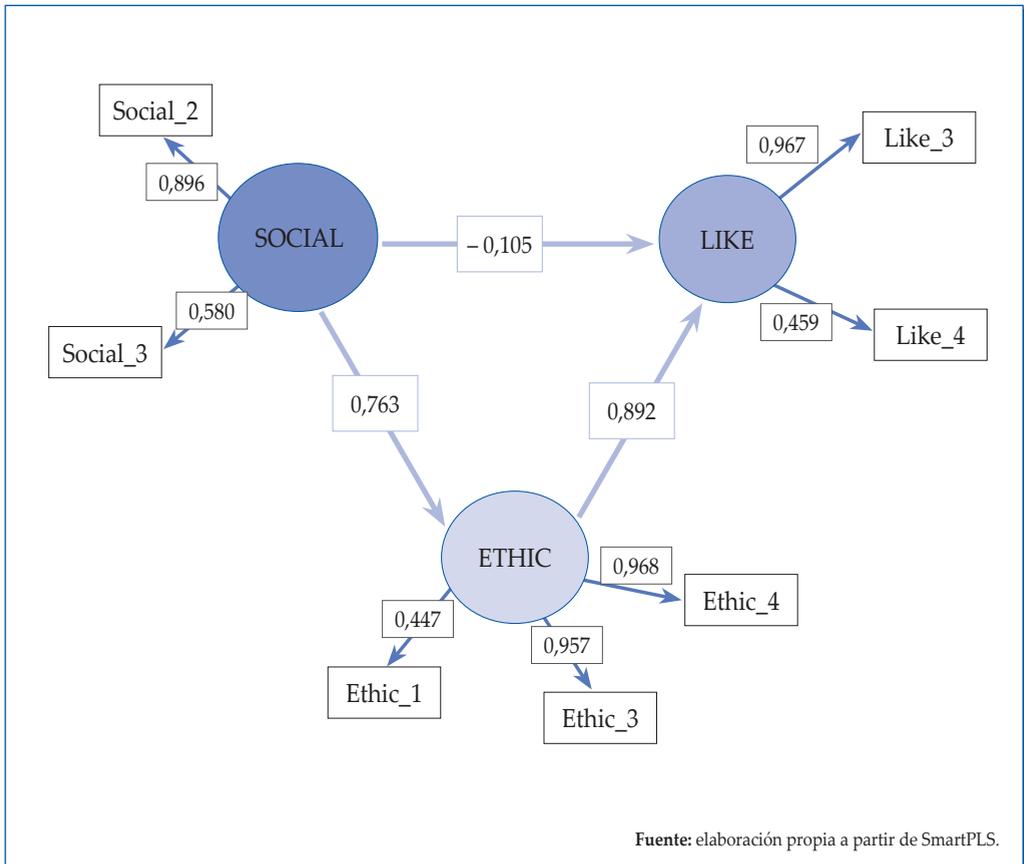
	Composite Reliability Index
LIKE	0,704
SOCIAL	0,719
ETHIC	0,856

<sup>7</sup> Se considera un valor satisfactorio para el índice de confiabilidad compuesta (ICR) un valor de 0,70 para las primeras etapas de la investigación. En una fase más avanzada del estudio, asciende a [0,80-0,90], los valores inferiores a 0,60 indican falta de confiabilidad (Henseler *et al.*, 2009, p. 299).



Los valores están todos por encima del 0,70 recomendado, destacando el correspondiente a ETHIC.

Figura 4. Resultados del modelo ajustado (cargas)



## Validez convergente

Para nuestro modelo, la situación ideal sería aquella en la que los indicadores miden el constructo al que pertenecen y solamente a ese. Al igual que en la confiabilidad, tenemos que operar en dos niveles, a nivel indicador y a nivel de constructo. La validez convergente en el modelo de medida estudia la capacidad que tiene la VL para explicar sus indicadores<sup>8</sup>.

La validez convergente en el modelo de medida, aplicando el AVE representa la capacidad del constructo para explicar más de la mitad de la varianza de sus indicadores en promedio. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, en nuestro modelo todas las VL alcanzan un valor para el AVE superior a 0,5, excepto la variable SOCIAL, aunque alcanza un valor muy cercano (0,474).

Tabla 7. Resultados del AVE para el modelo ajustado

	AVE
LIKE	0,573
SOCIAL	0,474
ETHIC	0,654

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de SmartPLS.

## Validez discriminante

Si la validez discriminante es elevada, significa que un constructo capta fenómenos que otros no son capaces de percibir (Fornell y Larcker, 1981). En el programa SmartPLS se comprueba la matriz de cargas de los factores y sus cargas cruzadas. La carga de un indicador en su VL correspondiente debe ser mayor que sus cargas cruzadas con el resto de las VL.

Para ello basta con comprobar en la matriz de cargas cruzadas las cargas entre los indicadores de todas las VL, observando si la carga de un indicador en su constructo asociado es mucho mayor

<sup>8</sup> Es el grado en el que los indicadores de un constructo específico «convergen» o comparten una proporción elevada de la varianza común. Se mide mediante la varianza media extraída o AVE. El criterio establece valores del AVE de al menos 0,5 para valores de las VL, lo cual representa la capacidad del constructo para explicar más de la mitad de la varianza de sus indicadores en promedio. Fornell y Larcker (1981), citado en Henseler *et al.* (2009, p. 299).

$$AVE = \frac{\sum [\lambda_i^2] Var(x)}{\sum [\lambda_i^2] Var(x) + \sum [Var(\varepsilon_i)]}$$

siendo  $\lambda_i$  la carga del indicador  $i$  y  $\varepsilon_i$  el error de medida de los indicadores  $X_i$ .

que su carga en los otros constructos<sup>9</sup>. Los resultados obtenidos para comprobar la validez discriminante de los constructos aplicando el criterio de Fornell y Larcker (1981) se muestran en la tabla 8.

Mediante la validez discriminante identificamos si cada VL se asocia más con sus VM o indicadores que con el resto de las VL que componen el modelo. Estamos midiendo el grado en el que un constructo es diferente a otro. Los resultados que hemos obtenido aplicando el criterio de Fornell y Larcker (1981) nos permiten comprobar que, efectivamente, el modelo tiene validez discriminante y que cada constructo es significativamente diferente del resto de los constructos con los que no se encuentra relacionado.

Tabla 8. Validez discriminante de los constructos

	ETHIC	LIKE	SOCIAL
ETHIC	0,827		
LIKE	0,812	0,757	
SOCIAL	0,763	0,576	0,689

Fuente: elaboración propia.

El modelo tiene validez discriminante pues la capacidad de cada VL para explicar sus VM es mayor que las correlaciones entre esa VL y las demás (el primer valor de cada columna es superior al resto de componentes de la misma).

Como una segunda prueba de validez discriminante, se comprueban las cargas cruzadas entre las VM y las VL. Esta prueba, tabla 9, refuerza la validez discriminante del modelo, pues todas las VM alcanzan sus mayores correlaciones con la VL a la que pertenecen.

Tabla 9. Validez discriminante de los constructos. Matriz de cargas factoriales cruzadas

	ETHIC	LIKE	SOCIAL
Ethic_1 .....	0,447	0,212	0,426
			.../...

<sup>9</sup> En PLS no contamos con el test de los multiplicadores de La Grange para evaluar si algún indicador puede tener una fuerte carga sobre constructos diferentes para los que se diseñó. Una alternativa razonable es evaluar las cargas cruzadas mediante un factorial exploratorio para determinar si la carga de cada indicador es más alta en el constructo para el que se creó que para otro.

	ETHIC	LIKE	SOCIAL
.../...			
Ethic_3 .....	0,957	0,807	0,702
Ethic_4 .....	0,968	0,835	0,723
Like_3 .....	0,839	0,967	0,587
Like_4 .....	0,186	0,459	0,159
Social_2 .....	0,788	0,622	0,896
Social_3 .....	0,351	0,260	0,580

Fuente: elaboración propia.

Atendiendo a los resultados, podemos concluir que el instrumento de medida muestra una validez y confiabilidad apropiadas que nos permiten poner a prueba las hipótesis planteadas en nuestro estudio, de forma que pasamos a analizar el modelo estructural.

#### 4.5. MODELO ESTRUCTURAL

La evaluación del modelo estructural está compuesta por diferentes valoraciones.

La multicolinealidad: la detección de la colinealidad se lleva a cabo para cada submodelo dentro del modelo estructural o interno mediante la matriz de correlación. Se evalúa mediante el factor de inflación de la varianza (VIF), del que necesitamos que tome valores inferiores a 5 (VIF < 5).

Atendiendo a los resultados obtenidos, como podemos observar en la tabla 10, para el VIF comprobamos que todos son menores que 5. En consecuencia, podemos considerar que los constructos de nuestro modelo son válidos.

Tabla 10. Factor de inflación de la varianza

	ETHIC	LIKE	SOCIAL
ETHIC		2,394	
LIKE			
SOCIAL	1,000	2,394	

Fuente: elaboración propia.

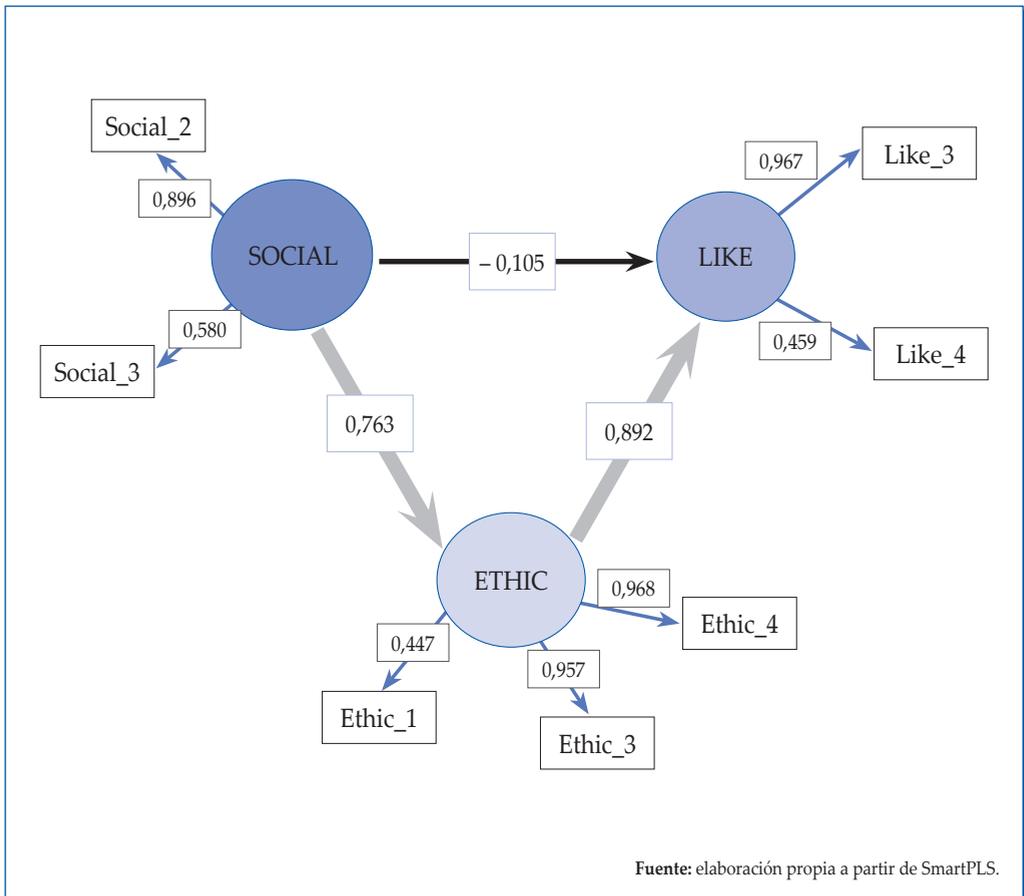
## 5. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y CARÁCTER PREDICTIVO DEL MODELO

### 5.1. RESULTADOS

La significatividad estadística y relevancia de las relaciones del modelo estructural tratan de valorar las relaciones que existen entre las VL (gráficamente son los caminos en el modelo, *paths*, que unen las VL mediante flechas y representan las hipótesis).

En la siguiente figura mostramos la gráfica que representa el modelo ajustado con los caminos (*paths*) elaborado a partir de SmartPLS.

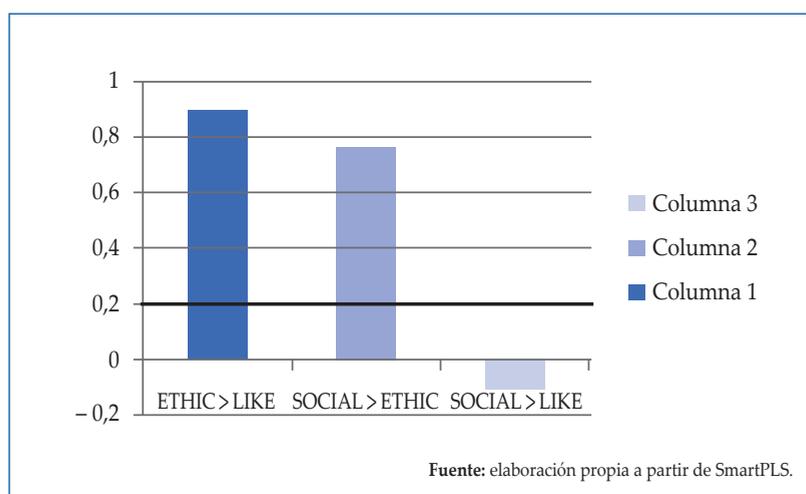
Figura 5. Modelo ajustado con los coeficientes *paths* o coeficientes  $\beta$



La relevancia la determinamos mediante la aplicación del procedimiento de *bootstrapping*, método de re-muestreo propuesto por Efron (1979). Una vez completado el algoritmo de *bootstrapping*, tenemos que justificar los coeficientes *paths* o coeficientes  $\beta$ <sup>10</sup>.

La condición defendida por Chin (1998) implica que los coeficientes  $\beta > 0,2$ . Por tanto, en nuestro modelo, no se cumpliría con el criterio de Chin en la correspondencia entre los constructos SOCIAL > LIKE.

Figura 6. Diagrama de barras con los resultados de los coeficientes  $\beta$



Por los valores  $\beta$  alcanzados, destaca la relación entre ETHIC > LIKE, constructos correspondientes al buen gobierno y la reputación corporativa respectivamente, así como las correspondencias entre los constructos SOCIAL > ETHIC, gestión responsable y buen gobierno.

Por tanto, teniendo en cuenta estos resultados, se desprende que no existe una correspondencia directa entre la gestión responsable en las empresas y su imagen corporativa, SOCIAL > LIKE, en cambio, sí se produce una relación positiva y fuerte entre la gestión responsable y el gobierno ético, SOCIAL > ETHIC, y conjuntamente entre buen gobierno y la reputación corporativa, ETHIC > LIKE. Luego entendemos como esencial la mediación de la variable ETHIC entre SOCIAL y LIKE para alcanzar un efecto relevante y positivo sobre la reputación.

<sup>10</sup> Los coeficientes *paths* o coeficientes  $\beta$  entre los diferentes constructos nos indican la intensidad de las relaciones establecidas entre las VL.

## 5.2. CAPACIDAD PREDICTIVA DEL MODELO

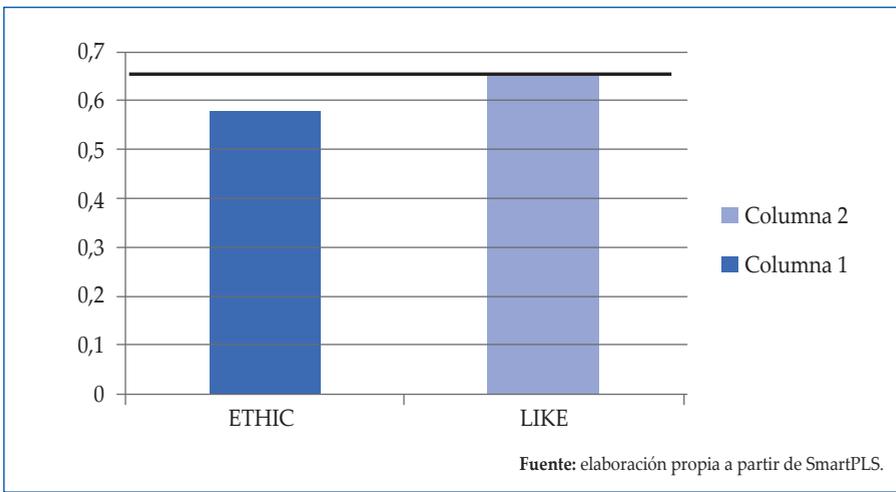
Es necesario tener la seguridad de que nuestro modelo tiene una capacidad predictiva razonable. Esta valoración la realizamos comprobando si estamos explicando una parte relevante de la varianza de las variables dependientes a través de los coeficientes de determinación  $R^2$ .

Utilizando el coeficiente de determinación  $R^2$  para evaluar el poder predictivo de cada VL endógena, en modelos estimados con PLS una  $R^2$  de 0,67 se considera sustancial, cuando  $R^2$  toma valores superiores a 0,33 podemos decir que el poder predictivo de la variable es moderado y para valores cercanos a 0,19 tendrían un poder predictivo bastante pobre. El valor de  $R^2$  recomendable atendiendo al criterio de Falk y Miller (1992) es que al menos alcance un valor de 0,10.

Siguiendo los resultados alcanzados en nuestro modelo para las VL, para ETHIC, el 58,8% de su comportamiento está explicado por SOCIAL y para LIKE, el 66,4% de su conducta viene explicada por SOCIAL y ETHIC, siendo los dos últimos valores sustanciales de  $R^2$  ya que se acercan al valor recomendado.

En cualquier caso, los resultados de  $R^2$  nos señalan un valor predictivo notable para ambas variables, ETHIC y LIKE.

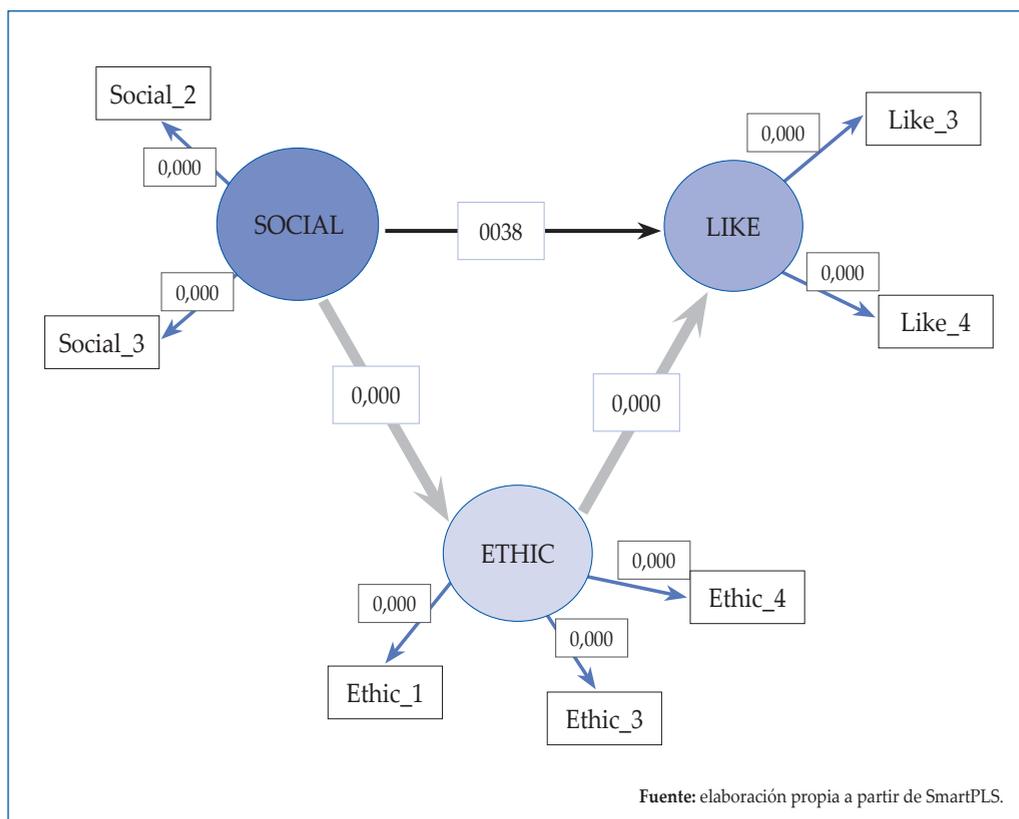
Figura 7. Diagrama de barras sobre los valores de  $R^2$



En cuanto a la significatividad estadística, aparece si los p-valores toman cantidades inferiores a 0,05 ( $p < 0,05$ ), pues nos señalan un nivel de confianza alcanzado del 95%. Una vez realizada la aplicación del *bootstrapping* mediante el programa SmartPLS, los determinamos para aproximar el sesgo o la varianza de un análisis estadístico y así poder realizar el contraste de nuestras hipótesis. Habiendo realizado un *bootstrapping* para 500 submuestras de un tamaño igual al de

la muestra original, comprobamos que los p-valores que nos muestran una significatividad estadística elevada son los correspondientes a las relaciones entre las variables SOCIAL>ETHIC (0,000) y ETHIC>LIKE (0,000) en el modelo.

Figura 8. Significatividad estadística: p-valores



El tamaño de los  $f^2$  mide los efectos de un constructo exógeno en uno endógeno mediante el cambio en el  $R^2$  del constructo endógeno al excluir el exógeno. Siguiendo la interpretación de Cohen (1987),  $f^2=0,02$  supone un efecto pequeño,  $f^2=0,15$  nos indica que el efecto es mediano y  $f^2=0,35$  nos desvela un efecto grande.

Los resultados más destacables que hemos obtenido en nuestro modelo para  $f^2$  se resumen en esencia de la siguiente manera: el efecto de SOCIAL sobre ETHIC ( $f^2=1,394$ ) y el efecto de ETHIC sobre LIKE ( $f^2=0,991$ ). Por tanto, la gestión responsable afecta sustancialmente sobre el gobierno ético de las empresas, siendo también muy significativo el efecto del comportamiento ético de las empresas sobre su imagen y reputación.

Como complemento para considerar la relevancia predictiva se utiliza el criterio  $Q^2$  de Stone (1974) y Geisser (1975). Se calcula utilizando el algoritmo *blindfolding*.

Siguiendo a Henseler *et al.* (2009) y Pinto *et al.* (2006), existe relevancia predictiva en el constructo dependiente considerado cuando el estadístico  $Q^2$  es positivo y cuanto mayor es su valor, mejor es la relevancia.

Los valores de  $Q^2$  que han tomado nuestras VL endógenas son todos positivos y, por tanto, podemos afirmar que nuestro modelo presenta relevancia predictiva, especialmente en las variables ETHIC y LIKE por los valores que alcanzan,  $Q^2=0,393$  y  $Q^2=0,340$ , respectivamente.

Los resultados nos vienen a confirmar algunas de las hipótesis planteadas, otras en cambio no se cumplen. Teniendo en cuenta que la significatividad estadística aparece si los p-valores toman cantidades inferiores a 0,05 ( $p < 0,05$ ), recordamos que hemos obtenido unos p-valores que nos muestran una significatividad estadística superior en el modelo correspondiente a las relaciones entre las variables SOCIAL > ETHIC (0,000) y ETHIC > LIKE (0,000) respectivas a las hipótesis 1 y 3.

Por tanto:

- Aceptamos la  $H_1$ : «Cuanto mayor es el esfuerzo que realizan las empresas en la gestión responsable de sus recursos humanos, mayor será el nivel ético y de buen gobierno de dichas empresas». SOCIAL > ETHIC con un nivel de significatividad alto ( $p=0,000$ ) y un valor de  $\beta=0,763$  muy bueno.
- Aceptamos la  $H_3$ : «El buen gobierno de las empresas tiene un efecto fuerte y positivo sobre la imagen y la reputación corporativa de las empresas». ETHIC > LIKE con un nivel de significatividad muy elevado ( $p=0,000$ ) y un  $\beta=0,892$  muy importante.
- Tenemos que rechazar la  $H_2$ : «La gestión responsable de los recursos humanos tiene un efecto positivo sobre la imagen y la reputación corporativa de la empresa», ya que en el modelo SOCIAL > LIKE muestra un coeficiente  $\beta=-0,105$ .

## 6. CONCLUSIONES Y PRINCIPALES LIMITACIONES

La globalización y el desarrollo exponencial de las nuevas tecnologías actúan como fuerzas externas que están condicionando de manera importante la competitividad empresarial. También han potenciado el interés y el valor de la gestión responsable del capital humano como recurso intangible capaz de generar ventajas competitivas sostenibles y únicas para la empresa. La retención del talento y su desarrollo son cada vez retos más importantes en la dirección de los recursos humanos.

La gestión responsable presenta diferentes elementos diferenciadores, siendo uno de los más significativos su carácter voluntario, si bien la legislación ha avanzado en las últimas décadas y es cada vez más importante y exigente en este sentido, tanto a nivel nacional como europeo e internacional, lo cierto es que las empresas que mantienen un comportamiento socialmente responsable para destacar por su excelencia no pueden limitarse a cumplir unos mínimos requisitos establecidos por la ley, necesitan ser proactivas, visionarias y gobernadas desde una dirección en valores, con sentido del deber y de la disciplina, con capacidad de comunicación y de adaptación, no conformista, innovadora y asumiendo la importancia de la creación y la preservación de una cultura de aprendizaje continuo.

En nuestro trabajo, nos hemos centrado en constituir una muestra de empresas que entendemos destacan por su nivel de excelencia, pues forman parte del *ranking* de empresas responsables en España elaborado por MERCO. Son empresas que pertenecen a diferentes sectores, de diverso tamaño, distintas áreas geográficas y grado de internacionalización.

Las categorías que se analizan en este *ranking* están relacionadas con la reputación, el liderazgo, la responsabilidad y el gobierno corporativo, de manera análoga al realizado por Fortune y que en los últimos años se ha consolidado como una referencia para numerosos estudios. Comenzamos el análisis empírico del modelo de medida para después continuar con la evaluación de las relaciones entre los constructos.

Como conclusiones finales del trabajo destacamos las dos siguientes:

- La importancia de la dirección y gestión responsables en el ámbito de las empresas, el comportamiento ético desde el gobierno corporativo y la puesta en valor de las personas como pilar fundamental para generar una buena reputación que a su vez potencia la fidelización de los clientes y la retención del talento.
- El planteamiento de un modelo de ecuaciones estructurales para estudiar las relaciones entre los constructos que definen la gestión responsable, la reputación corporativa y el gobierno ético como consecuencia de la relevancia que nos demuestran la bibliografía y la literatura que hemos revisado en este sentido.

Por otra parte, es relevante descubrir que la gestión responsable tiene un efecto positivo sobre la reputación corporativa pero de forma indirecta y mediada por un buen gobierno (ético), este resultado lo entendemos como que la gestión responsable no constituye una herramienta para mejorar la imagen de la empresa o como instrumento de *marketing*, pues hemos rechazado la  $H_2$ : «La gestión responsable influye positivamente y de forma directa en la reputación corporativa de las empresas». SOCIAL > LIKE.

El constructo ETHIC surge como mediador que interviene de manera fundamental entre la gestión responsable (SOCIAL) y la reputación (LIKE), puesto que aceptamos la  $H_1$ : «La gestión responsable afecta de manera positiva al buen gobierno de manera directa». SOCIAL > ETHIC

así como la  $H_3$ : «El buen gobierno genera efectos positivos de manera inmediata sobre la imagen y la reputación de la empresa». ETHIC>LIKE con un nivel de significatividad muy elevado en ambos casos.

Como principales limitaciones, tenemos que matizar los resultados y conclusiones derivados de nuestra investigación atendiendo a una serie de dificultades que, a nuestro juicio, están presentes en la misma. En primer lugar, aunque la muestra empleada se considera suficientemente amplia (104 empresas) y supera los criterios aplicados para considerarla representativa, es cierto que esta no incluye a las pymes, donde también participan empresas que son excelentes, responsables socialmente, gestionadas con la base de los principios éticos y valores establecidos y que son partícipes del pensamiento sobre la gestión responsable. Consideramos que esta circunstancia limita la generalización de los resultados obtenidos.

En segundo lugar, al tener que especificar de nuevo el modelo inicial, nos vimos forzados a reducir el número de indicadores por no cumplir los criterios de confiabilidad en el modelo de medida. En este sentido, podríamos haber aprovechado mejor la información recopilada en las distintas fuentes utilizadas para determinar un mayor número de indicadores.

## 7. IMPLICACIONES EMPRESARIALES Y DIRECTIVAS

Actualmente la gestión responsable está alcanzando en el mundo empresarial un elevado protagonismo. Si bien aún queda mucho camino por recorrer, el éxito merecido por algunas empresas notables está influyendo para generar un cambio de mentalidad en aquellos que gobiernan las empresas, pues los frutos derivados en términos de estabilidad, equilibrio y éxito están siendo ratificados y muy valorados.

Por tanto, consideramos recomendable que la mayoría de los directivos y empresarios tomen conciencia de la importancia de descubrir nuevas vías de actuación en sus actividades y negocios, relacionados de manera concreta con aspectos humanos, la calidad de sus productos y servicios así como el impacto social y laboral del que son responsables y que pueden ser origen de nuevas oportunidades para mejorar el resultado y el nivel de competitividad de sus empresas y al mismo tiempo contribuir para minimizar los impactos negativos para la sociedad, maximizando el valor generado y compartido entre los diferentes grupos de interés.

La empresa sostenible es aquella que aplica con éxito una gestión equilibrada, capaz de ofrecer beneficios para todos aquellos grupos que directa o indirectamente influyen y se ven afectados por las actividades que la misma desempeña.

Las empresas del futuro tienen que avanzar tecnológicamente pero sin olvidar que la clave se encuentra en los aspectos sociales donde las personas son las verdaderas protagonistas. Existe una necesidad fundada en que los directivos de las empresas y sus responsables den ejemplo

con su comportamiento. Aunque no es posible aplicar a todas las empresas un conjunto genérico de valores si existen principios universales como la integridad y la honestidad, siendo necesario que se coordinen dichos valores con la orientación y la misión de la empresa. La gestión y el liderazgo no siempre van unidos, el liderazgo está relacionado con valores y capacidades personales que podemos relacionar con un buen gobierno ético y un comportamiento responsable, sin duda las empresas excelentes necesitan ser guiadas por líderes.

## 8. RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los hallazgos, limitaciones y conclusiones de nuestro estudio sugieren la necesidad de atender nuevas líneas de investigación para analizar en mayor profundidad algunos de los avances alcanzados.

Primeramente, sería recomendable identificar y contrastar otras variables que puedan intervenir en los constructos planteados en el modelo. Hemos seleccionado diferentes variables observables de cada una de las dimensiones de las VL, sin embargo, las variables observables que se especifican en la dimensión económica son las que en mayor medida incumplen el criterio de confiabilidad del modelo de medida, lo cual nos conduce hacia la consideración de indicadores económicos distintos.

El protagonismo de la dimensión social en el modelo es evidente, pues tras la eliminación de los indicadores propuestos inicialmente, se quedan en el modelo definitivo siete VM que relacionamos con esta dimensión.

Adicionalmente, podríamos extender el análisis hacia otras áreas geográficas, pues nos hemos centrado en las empresas excelentes en España, pero el foco central podría estar ubicado en las empresas en Norteamérica, Latinoamérica o la región de Asia-Pacífico (principalmente, en China, Japón y Corea del Sur), como consecuencia de su importancia a nivel de desarrollo empresarial y presencia internacional.

---

## Referencias bibliográficas

- Aguirre, A. (1997). Códigos de ética empresarial. *Estrategia Empresarial*, 5, 5-18.
- Arrow, K. J. (1974). Social Responsibility and Economic Efficiency. *Public Policy*, 21, 303-317.
- Baraibar Díez, E. y Luna, L. (2012). Transparencia social e hipótesis del impacto social. Análisis en el IBEX35. *Universia Business Review*, 36, 108-123.
- Barclay, D. et al. (1995). The Partial Least Square (PLS): Approach to casual modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285-309.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-121.
- Bénabou, R. y Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.
- Bondy, K., Matten, D. y Moon, J. (2006). MNC codes of conduct: CSR or corporate governance? International Centre for Corporate Social Responsibility. *Research Paper Series*, 40, 1-28.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50, 449-454.
- Cressey, D. y Moore, C. A. (1983). Managerial values and corporate codes of ethics. *California Management Review*, 25, 53-77.
- Cuesta, M. de la et al. (2002). *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid: UNED.
- De George, R. T. (1993). *Competing with Integrity in International Business*. New York: Oxford University Press.
- Decker, O. S. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712-728.
- Delgado, J. B., Quevedo, E. de y Díez, J. M. (2013). The impact of corporate reputation on firm risk: A panel data analysis of Spanish quoted firms. *British Journal of Management*, 24, 1-20.

- Delgado, J. B., Quevedo, E. de y Fuente, J. M. de la (2010). The impact of ownership structure on corporate reputation. Evidence from Spain. *Corporate Governance: An International Review*, 18(6), 540-556.
- Durán Herrera, J. J. (2009). Gobernanza, responsabilidad social y medioambiental de la empresa multinacional. Proceso estratégico. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 3, 15-51.
- Durán Herrera, J. J. (2011). Gestión en valores en la empresa socialmente responsable. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 9, 41-69.
- Efron, B. (1979). Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife. *The Annals of Statistics*, 7(1), 1-26.
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A primer soft modelling*. Akron (Ohio): University of Akron Press.
- Fernández, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson Paraninfo, Colección Negocios.
- Fernández, J. L. y Luna, L. (2007). The creation of value through corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 76, 335-346.
- Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts *Journal of Business Ethics*. *Journal of Business Ethics*, 52, 391-400.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. y Shanley, M. (1990). What's the name? Reputations building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fornell, C. y Bookstein, F. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Garrigues, A. y Trulleque, F. (2008). Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica? *Harvard Deusto Business Review*, 164, 19-36.
- Geisser, S. (1975). The predictive simple reuse method with applications. *J.AM.Stat Assoc*, 70, 320-328.
- Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangibles resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hart, S. L. y Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.
- Henseler, J. (2010). On the convergence of the partial least squares path modeling algorithm. *Computational Statistics*, 25(1), 107-120.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. (2009). The use of Partial Least Square path modelling in international marketing. En I. Rudolf (eds.), *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Husted, B. W. y Allen, D. B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal Business Ethics*, 27, 21-31.

- Jensen, M. C. (1994). Self-interest, altruism, incentives and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 40-45.
- Jensen, M. C. (2010). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *J. Appl. Corp. Financ*, 22, 32-42.
- Klein, B. y Leffler, K. B. (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. *Journal of Political Economy*, 89(4), 615-641.
- Kreps, D. M. y Wilson, R. (1982). Reputation and imperfect information. *Journal of economic theory*, 27(2), 253-279.
- Lefebvre, M. y Singh, J. B. (1996). The content and focus of Canadian corporate codes of ethics. *International Journal of Management*, 13(2), 156-70.
- Merco (2013). Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Disponible en: <<http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/14>> (consultado el 5 de abril de 2015).
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1986). Price and advertising signals of product quality. *Journal of Political Economy*, 94, 796-821.
- Miralles Marcelo, J. L. et al. (2014). Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. *Univer-sia Business Review*, 44, 16-32.
- Pinto, J. et al. (2006). Análisis del énfasis en la innovación en la implantación «Middle-up-down» management model: un estudio evolutivo de las empresas manufactureras del País Vasco: Aspectos metodológicos y empíricos. *Estudios Gerenciales*, 22(10), 37-59.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 80(12), 78-92.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Ene.-Feb., 1-17.
- Ríos, A. de los, Ruiz, M., Tirado, P. y Carbonero, M. (2012). Una aproximación a la relación entre la información sobre la responsabilidad social orientada al cliente y la reputación corporativa de las entidades financieras. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, 130-140.
- Rodríguez, M. A. et al. (2007). Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial. *Boletín Económico de ICE*, 43-56.
- Ruiz-Lozano, M., Ríos Berjillos, A. D. L. y Millán Lara, S. (2016). ¿Son los códigos éticos un instrumento de gestión de la responsabilidad social? Un estudio exploratorio en Andalucía. *Intangible Capital*, 12(2), 462-486.
- Sabi (2014). <<https://sabi.bvdinfo.com>> (consultado el 3 de mayo de 2017).
- Shaw, W. H. y Barry, V. (1995). *Moral Issues in Business*. (6<sup>th</sup> ed.). Belmont: Wadsworth.
- Singer, P. (1993). *How are We to Live: Ethics in an Age of Self-Interest*. Melbourne: The Text Publishing Company.
- Snell, R. S., Chak, A. M-K. y Chu, J.W-H. (1996). Codes of ethics in Hong Kong: espousal, evidence and impact. *Diversity and Change: Challenges for Management into the 21<sup>st</sup> Century*. Wollongong (Australia).

- Stevens, B. (1994). An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: Where Do We Go from Here? *Journal of Business Ethics*, 13, 63-69.
- Stigler, G. J. (1962). Information in the Labor Market. *Journal of Political Economy*, 70(5), 94-105.
- Stone, C. (1975). *Where the Law Ends*. New York: Harper & Row.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of Royal Statistical Society*, 2(36), 111-147.
- Svensson, G., Wood, G. y Callaghan, M. (2006). Codes of ethics in corporate Sweden. *Corporate Governance*, 6(5), 547-66.
- Teece, D. et al. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.
- Weiss, J. W. (1994). *Business Ethics: A Managerial, Stakeholder Approach*. Belmont: Wadsworth.
- Werther, W. B. y Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. London: Sage Publications.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of management studies*, 43(1), 93-114.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Introducción a la econometría. Un enfoque moderno*. (4.ª ed.). México: Cengage Learning.
- Zimmermann, A. et al. (2014). Creating societal benefits and corporate profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 18-21.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0