

## LAS INICIATIVAS CORPORATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ORIENTADAS HACIA LOS RECURSOS HUMANOS Y SU IMPLANTACIÓN EN EMPRESAS EUROPEAS

**Mercedes Redondo Cristóbal**

*Profesora de la Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Valladolid*

**Francisco Javier Jimeno de la Maza**

*Investigador. Universidad de Valladolid*

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2013** en la modalidad de **Recursos Humanos**. El Jurado ha estado compuesto por: don Vicente GONZÁLEZ ROMÁ, don José ABARGUES MORÁN, don Tomás GUILLÉN GORBE, don Vicente MARTÍNEZ TUR y don Alfonso MERINO HIJOSA.

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

---

### EXTRACTO

Adicionalmente a su configuración como un paradigma de referencia en la reciente investigación organizacional, la responsabilidad social corporativa (RSC) cuenta hoy en día con una indudable proyección sobre la práctica gestora. Muchas organizaciones han optado por la adopción voluntaria de líneas de actuación que responden a patrones específicos de conducta corporativa conforme a los cuales una entidad muestra una visión abierta a la satisfacción de objetivos de una pluralidad de interesados que se interrelacionan con la actividad de la firma, entre los que se encuentran los recursos humanos de los que dispone la entidad. En el presente trabajo se contempla una serie de iniciativas corporativas de RSC interna, considerando como tales a aquellas en las que los recursos humanos son los destinatarios directos de sus efectos perceptibles, con la finalidad de analizar empíricamente los niveles de implantación que se han alcanzado a escala europea, a través de la selección de una muestra que comprende a 551 de las principales empresas cotizadas ubicadas en 15 países, observando asimismo su evolución a lo largo del periodo 2007-2011, ambos inclusive. Complementariamente, el estudio también comprueba la hipótesis que presupone que el nivel de desarrollo que alcanzan dichas prácticas de RSC produce una mejora en los indicadores de éxito financiero de una empresa.

**Palabras claves:** responsabilidad social corporativa interna, ratios financieros y rentabilidad empresarial.

---

*Fecha de entrada: 03-05-2013 / Fecha de aceptación: 09-07-2013*

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INITIATIVES FOR HUMAN RESOURCES AND ITS IMPLEMENTATION ON EUROPEAN FIRMS

Mercedes Redondo Cristóbal  
Francisco Javier Jimeno de la Maza

---

### ABSTRACT

Nowadays, corporate social responsibility (CSR) is becoming an emerging paradigm for recent organizational research and also is very influential on management. Many organizations have decided to adopt voluntarily a set of guidelines which fit to specific patterns of corporate behavior according to which such organizations show a more opened vision to the interests of a plurality of stakeholders who interact with the firm, including human resources as internal stakeholders. In this study we have considered a number of internal CSR corporate initiatives among those in which it can be easily seen that human resources are directly benefiting from their effects. Firstly we analyze empirically the level of implementation of CSR practices, so we used a sample comprising 551 major listed companies located in 15 European countries and we observe the evolution over the period 2007-2011, both inclusive. Our study also tests the hypothesis that the level of implantation of CSR initiatives is related to the improvement of the firm's financial success measured by ratios.

**Keywords:** internal corporate social responsibility, financial ratios and firm performance.

---

---

## Sumario

1. Introducción
2. La responsabilidad social corporativa interna y su orientación hacia los recursos humanos
3. Reputación corporativa y compromiso organizacional de los recursos humanos
4. Muestra y variables utilizadas
5. Análisis descriptivo de la implantación de iniciativas de RSC enfocadas a recursos humanos en las empresas que integran la muestra
6. Análisis de la influencia de la implantación de iniciativas de RSC enfocadas a recursos humanos sobre el éxito financiero de la empresa
7. Conclusiones

### Bibliografía

## 1. INTRODUCCIÓN

Numerosas empresas han optado en los últimos tiempos por la implantación voluntaria de prácticas e iniciativas que se enmarcan en lo que comúnmente se denomina responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC). De acuerdo a esta óptica, el desarrollo de una dimensión empresarial coherente con los principios de la RSC a veces se presenta como el resultado de un enfoque integral cuya vocación es la de impregnar al conjunto de procesos de la organización, mientras que en otras ocasiones surge como una perspectiva de referencia a la que la firma se adhiere en temas puntuales, y bajo la cual se desarrollan actuaciones que tienden a concentrarse en un área concreta de la estructura de la entidad, afectando a una serie de aspectos bien delimitados (preocupaciones de impacto ambiental, filantropía, temas sociales, etc.).

Dentro de los diferentes planos analíticos que pueden distinguirse en la adopción por parte de una firma de una orientación hacia la RSC, la vertiente interna sería la que correspondería a aquellas iniciativas cuyo impacto repercute directamente en los involucrados en la actividad empresarial que se sitúan en el seno de la organización, entre cuyos integrantes los recursos humanos acaparan el protagonismo más destacable. Sin embargo, es posible observar que en la literatura académica se suele prestar una menor atención a la RSC interna, al menos en comparación con las abundantes aportaciones que se concentran en el estudio de los efectos de aquellas otras políticas y estrategias de RSC que se conciben fundamentalmente para dirigirse a la satisfacción de los intereses de terceros externos que se encuentran asentados fuera del perímetro de la organización, tales como clientes, proveedores de recursos materiales, inversores, etc.

¿Cuáles son los motivos que impulsan a una organización a decidir la implantación de estrategias, iniciativas o actuaciones de RSC interna? En la respuesta a este interrogante, además de los argumentos relacionados con la visión institucional asumida por algunas entidades que quieren demostrar su alineación y conformidad con un ideario de ética empresarial, han de contemplarse otras consideraciones de índole más instrumental que derivan de una visión amplia del contrato que se establece entre una firma y sus recursos humanos. Desde este punto de vista, y junto a los obvios y explícitos intercambios económicos en los que se basa ese pacto laboral, habría que tener en cuenta que también se produce una serie de transacciones intangibles en las relaciones entre empleadores y empleados, fundamentalmente de tipo psicológico. De este modo, aquellas iniciativas de RSC desarrolladas por una empresa que preferentemente incumben a objetivos individuales de sus recursos humanos, tales como bienestar personal, reconocimiento profesional, conciliación de esfera laboral y familiar, etc., formarían parte del flujo de compensaciones globales que la entidad aporta y que cubren necesidades y demandas inmateriales que suele precisar su personal. Así pues, y siguiendo con esta secuencia de razonamientos, la presumible incidencia en la satisfacción laboral que ocasionaría el desarrollo de dichas actuaciones de RSC interna constituiría un elemento media-

dor que puede conducir al refuerzo del compromiso organizacional mostrado por los recursos humanos de una compañía, posibilitando en última instancia la mejora de su desempeño profesional.

En el contexto de referencia de las cuestiones sugeridas en líneas previas, en el presente trabajo se contempla una serie de iniciativas corporativas de RSC para las que razonablemente se ha apreciado que se ha de encontrar una vinculación directa con los recursos humanos, a causa de que se observa fácilmente que los empleados se convierten en los destinatarios primordiales de los efectos perceptibles que surten dichas actuaciones. Una vez delimitadas esas actuaciones de RSC enfocadas hacia los recursos humanos, se ha procedido al análisis empírico de los niveles de implantación de este tipo de prácticas que se ha alcanzado a escala europea, a través de la selección de una muestra de entidades que comprende a 551 de las principales empresas cotizadas que se ubican en 15 países distintos, observándose también su evolución a lo largo de un periodo temporal que abarca desde el ejercicio económico 2007 hasta el 2011, ambos inclusive.

Complementariamente, el estudio también se extiende hacia la comprobación de la hipótesis que establece que existe una relación de influencia entre el grado de prácticas de RSC orientadas hacia los recursos humanos que una entidad desarrolla y la mejora en sus indicadores de éxito financiero, calculados a partir de la información financiera que las empresas han de presentar, obligadas por la normativa contable que resulta de aplicación.

La información sistematizada sobre prácticas corporativas que se consignarían en el ámbito de la RSC interna que se ha considerado orientada hacia los recursos humanos se ha obtenido de fuentes secundarias que aglutinan y sintetizan datos que las propias compañías divulgan, en su mayor parte con carácter voluntario, sea con la denominación expresa de informe de responsabilidad social o bien etiquetado de alguna otra forma análoga, como la de informe corporativo de sostenibilidad. Debido a este carácter de divulgación voluntaria, que afecta sobre todo al alcance y profundidad de una información que no siempre se halla sujeta a una estandarización, su fiabilidad queda condicionada a los limitados mecanismos de verificación que sea posible aplicar a soportes de difusión de esta naturaleza.

El resto del trabajo se organiza de la manera siguiente. En primer término, se formula una serie de consideraciones que parten de algunos de los esquemas teóricos a los que más habitualmente se suele recurrir para envolver el discurso de la RSC, específicamente en lo referido a su vertiente interna, incidiendo particularmente en los desarrollos y contribuciones precedentes de la literatura que conectan la RSC interna con conceptos como el de reputación corporativa exhibida por la empresa o el de compromiso organizacional puesto de manifiesto por los recursos humanos. Posteriormente, se procede a la presentación y comentario de los resultados que se han obtenido con el análisis descriptivo que se ha realizado para determinar el grado de implantación y difusión de prácticas de RSC enfocadas hacia los recursos humanos que han llevado a cabo las empresas europeas pertenecientes a la muestra de firmas empleada, a lo largo del periodo de tiempo escogido y desde diferentes puntos de vista que ofrecen perspectivas de interés para el estudio de la temática contemplada. A continuación, el apartado empírico se completa con el contraste estadístico de la suposición relativa a la influencia del nivel de iniciativas de RSC interna implantadas sobre la rentabilidad conseguida por la firma. Finalmente, se exponen las principales conclusiones.

## 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA Y SU ORIENTACIÓN HACIA LOS RECURSOS HUMANOS

Las actuaciones e iniciativas que responden a un enfoque RSC han conseguido una creciente aceptación y difusión en el ámbito de la práctica gestora empresarial, en sintonía con el apreciable interés que ha despertado este paradigma en la comunidad académica desde hace ya algún tiempo. Los planteamientos de la RSC se fundamentan en la adopción intencional de una visión pluralista de la firma que supone una apertura a la atención de ciertas demandas y necesidades que surgen en su entorno de actuación corporativa.

En este sentido, la adopción de un esquema RSC debería implicar un ensanchamiento de los objetivos corporativos convencionales de supervivencia, crecimiento y rentabilidad, así como la incorporación de otro tipo de metas que no han de estar necesariamente tan conectadas con los intereses genuinos de la propiedad o del accionariado. De esta forma, se extendería el radio de acción del ideario de la entidad, con la finalidad de lograr la inclusión de determinadas expectativas que racionalmente se puede presuponer que mantienen ciertos grupos de interés o participantes situados en el contexto de actuación de la firma, identificados habitualmente por la literatura organizacional con la expresión anglosajona «*stakeholders*», término que alude a aquellos individuos que puedan afectar o verse afectados por los procesos llevados a cabo por una entidad, y que se suele traducir indistintamente como «interesados» o «involucrados». De hecho, partiendo de esta noción básica que define a cada agente que se interrelaciona con la empresa, se ha elaborado la denominada «teoría de los *stakeholder*», o «teoría de los interesados», que con frecuencia suele servir de marco explicativo para revestir a muchos de los desarrollos académicos en materia de RSC (CARROLL, 1991).

Lo cierto es que la interpretación operativa de un enfoque RSC admite vertientes alternativas que en la práctica pueden resultar muy variadas en cuanto a su alcance y trascendencia, abarcando desde un enfoque integral y estratégico asumido por la cúpula corporativa, y que se difundiría a la totalidad de ámbitos relevantes de la actividad de la organización, hasta aquellos casos en los que se produce una implantación o un desarrollo de actuaciones específicas más o menos aisladas que se pueden interpretar que son congruentes con los postulados típicos de la RSC. Consecuentemente, parece fuera de toda duda que el peso de cada una de las distintas razones contempladas por una empresa que la inducen a adoptar una orientación corporativa basada en RSC va a modelar el esquema concreto de su implantación, ya que la intención última de obtener retornos suele actuar como un factor altamente condicionante de la extensión y materialización de las prácticas o iniciativas definidas y llevadas a efecto. Así, es posible que el desarrollo de un enfoque RSC obedezca a un compromiso genuinamente ético derivado de los valores asumidos por la cultura organizacional de la firma, pero también puede deberse a un componente utilitarista o instrumental que se basa en las expectativas de consecución de ventajas competitivas, o que simplemente tiene la pretensión de evitar una reputación corporativa negativa a corto plazo, mediante la exposición de un perfil de empresa que armoniza con su comunidad y con su entorno de actuación (CAMPBELL, 2007).

No obstante, ambas propuestas son perfectamente compatibles y seguramente su ponderación fluctuará a lo largo del tiempo, siendo la línea divisoria entre argumentos de raíz ética e instrumental prácticamente inapreciable para un observador externo, a no ser que la propia entidad divulgue con transparencia sincera sus propósitos respecto a la RSC. Teniendo presente que un modelo de firma alineado con una propuesta de RSC supone una apertura de sus planteamientos corporativos hacia la consideración de una pluralidad de intereses y de objetivos que corresponden a distintos participantes en la actividad organizacional, el matiz que probablemente distinguiría a un perfil más inclinado hacia la visión instrumental sería el de la primacía de la consecución de los objetivos que mantiene la propiedad de la empresa, respecto a los que se atribuyen a otros involucrados. De esta manera, la articulación de la respuesta de la empresa cuando se trata de satisfacer demandas de interesados que no son accionistas se vería subordinada a la posibilidad de una ventaja económica que, como contrapartida, la firma pueda llegar a aprehender (CASTELO y LIMA, 2006).

La literatura previa ha puesto de manifiesto la importancia que tienen las motivaciones conectadas a estrategias competitivas en el momento en el que una empresa emprende la adopción de enfoques de tipo RSC. Dentro de esta línea, el trabajo de JAMALI *et al.* (2008) recoge varios ejemplos de organizaciones que deciden implantar actuaciones de RSC cuando empiezan a percibir que son cuestionadas públicamente por parte de algunos de sus terceros vinculados cuyas presiones podrían afectar significativamente a la entidad. En la medida en que esa presión externa se convierta en un condicionante de relieve para asumir una orientación *stakeholder*, parece incontestable que serán las empresas que se enfrentan a niveles superiores de exposición al escrutinio público de sus interesados las que tengan mayores incentivos para inclinarse a desarrollar iniciativas y actuaciones de RSC. Por lo tanto, este impulso a un mayor compromiso con la RSC se manifestará, sobre todo, en aquellas firmas que cuentan con grandes dimensiones, o en las que pertenecen a determinados sectores productivos, como los de consumo final, así como en aquellas compañías que creen conveniente someterse a la calificación por parte de intermediarios que actúan en mercados financieros, terreno en el que se han consolidado instituciones y agencias que evalúan la RSC, y en el que incluso los indicadores de cumplimiento con la RSC han ido formando parte de algunas de las directrices que guían la llamada inversión socialmente responsable.

De acuerdo a la diferente tipología que podría diferenciarse en las iniciativas o prácticas concretas en las que se suele materializar el paradigma de la RSC, una posibilidad que a menudo es contemplada es la que se basa en el criterio que atiende a la posición que ocupa el destinatario inmediato de los efectos de las actuaciones respecto a la empresa que desarrolla las actuaciones. De esta forma, es posible distinguir una RSC interna, en la que el protagonismo casi absoluto recaerá sobre los recursos humanos con los que cuenta una organización. Por ejemplo, las medidas concretas que una compañía implante voluntariamente para favorecer la conciliación de la vida laboral y personal de sus empleados serían una muestra evidente de este tipo de RSC interna, debido al papel desempeñado por los recursos humanos en el marco de la estructura organizativa, y considerando que ellos van a ser los potenciales beneficiarios directos de esta clase de actuaciones. A este respecto, en SHARMA *et al.* (2009) se pone énfasis en la idea de la centralidad de los recursos humanos para el desarrollo de una cultura corporativa que pretenda asentarse en valores de RSC, ya que se convierten en los «*stakeholders*» de mayor relevancia en

numerosas situaciones típicas de las organizaciones, considerando que su papel prominente parece acrecentarse cuando los propios empleados perciben que son los primeros destinatarios de las actuaciones en materia de RSC. Sin embargo, y a pesar de este argumento, es fácil de constatar que la abundante literatura organizacional relacionada con la RSC sitúa su foco preferente de atención sobre las relaciones con los «interesados externos», como ocurre, entre otros casos, con los partícipes de los mercados de consumo e inversión o con los grupos de presión, en comparación con la relativamente menor consideración que suelen recibir los recursos humanos en su condición de «interesados internos».

De cualquier manera, el hecho de reconocer la especificidad de una RSC interna a la organización que se orienta hacia los recursos humanos lleva a contemplar que sus efectos también se vean condicionados por las circunstancias contextuales típicas que caracterizan al establecimiento de una relación laboral, en la cual se producirán contraprestaciones de naturaleza intangible que acompañan los obvios intercambios de tipo económico en los que se fundamenta el acuerdo contractual de base. Atendiendo a este razonamiento, y presuponiendo que las iniciativas en materia de RSC que afectan primariamente a los empleados de una compañía tienen un impacto sobre aspectos intangibles individuales tales como el bienestar personal o las posibilidades de conciliar trabajo y esfera privada, así como sobre el clima laboral en su conjunto, tal y como señalan CURTIS y WRIGHT (2001) o HERRBACH y MIGNONAC (2004), entre otras aportaciones, parecería factible formular hipótesis que remiten a que el juicio positivo que se forman los recursos humanos al percibir que la organización desarrolla ciertas iniciativas de RSC interna conduce a una mejora en su contribución inmaterial que probablemente se traduzca en un superior compromiso, lo que subsecuentemente permite albergar fundadas expectativas de una mayor eficiencia en su desempeño. En este sentido, en el siguiente apartado se estudiará con mayor profundidad el soporte argumental en el que se apoya esta proposición.

### 3. REPUTACIÓN CORPORATIVA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Muchas de las aportaciones recientes en el campo estratégico han venido a poner de relieve que el conjunto de elementos conceptuados bajo la expresión «reputación corporativa» se configura en el actual mundo de los negocios como una categoría de creciente relevancia (FOMBRUN y SHANLEY, 1990). Considerando que el escenario competitivo global al que se enfrentan las organizaciones se caracteriza por un incremento exponencial de la información que está a disposición de la ciudadanía y de los integrantes de una sociedad, parece conveniente que muchas entidades se preocupen por la reputación corporativa que exhiben frente a los mercados de consumo, de trabajo o de inversión, a efectos de una adecuada gestión de este recurso intangible que es particularmente distintivo de cada empresa. No debería olvidarse que las señales que una firma emita sobre su reputación corporativa pueden estar influyendo en las decisiones que adopten otros agentes con los que se interrelaciona y de las que, en determinados casos, dependen los objetivos corporativos de supervivencia y rentabilidad (MUSTEEN *et al.*, 2010).

En su acepción más comúnmente extendida, el concepto de reputación corporativa de una organización se corresponde con una construcción teórica que intenta reflejar o, por lo menos, sintetizar, la agregación de juicios individuales que se han ido acumulando respecto de una entidad a lo largo de un periodo de tiempo (ZYGLIDOPOULOS, 1999). No obstante, su concreción en la práctica y, por lo tanto, su medición de acuerdo a una escala de referencia estandarizada, comporta una evidente complejidad, que deriva de su naturaleza intangible y de la elasticidad con la que cada observador interpretará los límites divisorios y escogerá los criterios con los que va a evaluar la reputación corporativa de una compañía. Por un lado, parece lógico esperar que haya un abanico de opiniones percibidas respecto de la entidad que abarque un rango que incluya desde juicios severamente negativos hasta los más abiertamente positivos, que bien podría ajustarse a una curva de distribución normal. Suplementariamente, la distinta posición de cada uno de los involucrados en la empresa y su cercanía al núcleo de intereses de la actividad de la firma resulta determinante de la ponderación atribuible a su juicio individual, a la hora de conformar la reputación global. Así, parece lógico que no tenga el mismo impacto la percepción de la clientela que permanece a lo largo del tiempo y que supone una cuota significativa en la cifra de ventas de una compañía que el juicio aislado que en un momento puntual pueda tener un potencial inversor minoritario. No obstante, y debido al amplio consenso existente sobre las dificultades para normalizar la monitorización de la reputación corporativa, así como el enorme coste que supondría una estimación pormenorizada, el mecanismo al que usualmente se recurre es el de la evaluación comparativa a través de *rankings* elaborados por instituciones independientes para distintos contextos geográficos, algunos de los cuales han alcanzado ya una acreditada tradición.

La conexión entre reputación corporativa y RSC se puede establecer de forma inmediata con base en la circunstancia de que ambos enfoques comparten planteamientos que atribuyen un papel destacado a los interesados y a los grupos de interés con los que la organización se interrelaciona. En este contexto, son varios los autores que apuntan a la RSC como uno de los principales elementos explicativos que median en la conexión entre la reputación corporativa que haya conseguido una firma y su éxito económico. De acuerdo a esta línea de pensamiento, DEAKIN y HOBBS (2007) resaltan que la sensibilidad que manifiesta una empresa respecto a aspectos sociales o ambientales suele tener una alta ponderación en la construcción de su reputación, de tal manera que la acumulación de apreciaciones sospechosas acaba generando riesgos para la capacidad financiera y para los resultados económicos de una firma. Asimismo, GÖSSLING (2011) señala que las empresas que se muestran socialmente responsables respecto a la satisfacción de demandas de sus grupos de interés son las que cuentan con unas mayores posibilidades de: (1) atraer talento cualificado a su organización y retener a recursos humanos altamente comprometidos e identificados con la compañía, capaces de mejorar la eficiencia interna; (2) favorecer unas conexiones más fluidas con una clientela más complacida y más predispuesta a mantener vínculos con la firma, provocando así incrementos diferenciales de la rentabilidad y (3) obtener una evaluación positiva por parte de determinados inversores o intermediarios financieros.

Por otra parte, los conceptos intangibles de reputación y de legitimidad corporativa también van a ser objeto de escrutinio y de observación desde el ámbito interno de la organización. En este caso, parece razonable asumir la suposición de que las señales positivas percibidas por

los interesados internos permitirán una mejora de la satisfacción y del clima laboral, facilitando en consecuencia que se produzca una respuesta recíproca de los recursos humanos en términos de compromiso, motivación y lealtad hacia su empresa. Como señala HEILMANN (2006), los individuos tienden a aportar un mayor esfuerzo profesional cuando se desenvuelven en entornos de trabajo que consideran coherentes con su ética individual, ya que su grado de compromiso se correlaciona con la percepción de su bienestar laboral, de modo que sus preferencias se suelen inclinar por el mantenimiento de la pertenencia a una cultura organizacional con la que simpatizan, debido a que la identifican con sus propios valores individuales. Así, WEAVER y TREVIÑO (1999) observan que el comportamiento de los empleados se ve significativamente condicionado por la perspectiva ética que asume la organización. Igualmente, en RUPP *et al.* (2006) se aprecia la reacción positiva de los recursos humanos ante las iniciativas de RSC que sus compañías desarrollan. En contraposición, las percepciones internas respecto a la negativa reputación con la que es considerada una entidad suele desembocar en controversias y conflictos entre los recursos humanos que integran la organización (RIORDAN *et al.*, 1997).

En la medida en la que la vinculación que se establece entre una empresa y sus recursos humanos puede esquematizarse de acuerdo al patrón de un amplio pacto recíproco y bidireccional que genera una serie de procesos de intercambio de tipo económico y psicológico (MCDUGALL y VAUGHAN, 1996), parece factible contemplar al compromiso organizacional como uno de los vectores intangibles que se integran en dichas contraprestaciones. Adicionalmente, este tipo de planteamiento contractual también sirve de apoyo explicativo para presuponer que existen ciertas relaciones de interdependencia entre determinadas actividades de RSC impulsadas por la firma, sobre todo en aquellas que se ofrecen para la satisfacción de demandas de sus recursos humanos, y las actitudes que los empleados muestran, tales como la satisfacción laboral, la motivación o el compromiso (PETERSON, 2004). Extendiendo este argumento, contribuciones como las de SCHWEPKER (2001) o VALENTINE *et al.* (2006) vienen a resaltar que el compromiso organizacional se asocia a la mejora subjetiva que se produce en la satisfacción laboral generada en torno a climas organizacionales caracterizados por la adhesión a principios de ética empresarial sostenidos a lo largo del tiempo.

La idea de la existencia de una relación estrecha entre el nivel de compromiso organizacional de los recursos humanos y su percepción positiva respecto a las actuaciones de RSC que la firma tenga implementadas se asienta básicamente en las suposiciones derivadas de los modelos teóricos de la autocategorización y de la identidad social (BRAMMER *et al.*, 2007). Conforme a estas propuestas, las personas integradas en un ámbito organizacional se ven notablemente influidas por su sentimiento de pertenencia a una categoría o subgrupo social concreto, ya que cada individuo tiende a encuadrarse en una categoría predefinida con la que sintoniza, con la que cree que tiene una alta identificación y en la que espera encajar adecuadamente como miembro, dándose la circunstancia de que esa autocategorización suele incluir múltiples adscripciones simultáneas a varios subgrupos poblacionales distintos. Complementariamente, los individuos tratan de establecer conexiones que refuercen sus propias autoconcepciones positivas, y, a tal fin, indagan sobre las características que piensan que tienen los demás miembros pertenecientes a los subgrupos a los que se han adscrito, al objeto de compararse con ellos (DUTTON y DUKERICH, 1991).

La conjunción de la identidad social que cada individuo tiende a exhibir y de cada subgrupo en el que procura clasificarse influye en el desarrollo de actitudes y comportamientos personales de identificación con la compañía (PETERSON, 2004). Además, y de acuerdo a otro paradigma del campo de la psicología social que es frecuentemente aplicado en contextos organizacionales, el de la similitud y atracción, hay determinadas categorizaciones que estimulan a una vinculación psicológica de los empleados con la empresa (BROWN *et al.*, 2006). En general, todo individuo tiende a estrechar sus vínculos con organizaciones que demuestran respeto por ciertos valores socialmente compartidos, de tal modo que, si una persona tiene la posibilidad de elegir, escogerá preferentemente la integración en aquellos entornos laborales para los que percibe que ofrecen una imagen corporativa que sea congruente con su identidad como sujeto individual.

Los niveles de compromiso organizacional se fortalecen con la superposición entre la identidad individual y la proyectada por la organización en su conjunto, confluencia que suele verse favorecida por características distintivas, evidentes y permanentes en el tiempo que demuestran la preocupación corporativa por aspectos sociales o ambientales que reflejen convenientemente los conceptos de ideal productivo al que los recursos humanos aspiran. Es por este motivo que SIMS y KROEK (1994) sugieren que no basta con la simple percepción de un ideario de ética empresarial, sino que la condición para que se impulse el compromiso organizacional de los recursos humanos es que se produzca un ajuste de valores entre los que acredita el individuo y los que está transmitiendo la firma, por lo que las variables de compromiso dependerán considerablemente del ajuste y el grado de coherencia entre los valores de la empresa y los de sus empleados.

Ese grado de identificación y de similitud entre la identidad individual y la identidad organizacional robustece la voluntad de continuar con la relación laboral para quienes forman parte de los recursos humanos de la entidad, pero también alentará las aspiraciones de participación en la firma por parte de potenciales candidatos que todavía no tienen esa vinculación, y que se han formado un juicio positivo respecto de la empresa (RODRIGO y ARENAS, 2008). En síntesis, COLLIER y ESTEBAN (2007) mencionan una serie de aspectos que suelen promover la identificación de los recursos humanos con la organización, entre los que se hallarían los siguientes: (1) el grado de atractivo de la identidad organizacional percibida por cada individuo; (2) la equivalencia entre los atributos de identidad de índole personal y los organizacionales; (3) la diferenciación de la identidad organizacional percibida respecto a la de otras organizaciones competidoras; (4) la significación del nivel en el que la identidad organizacional percibida impulsa la autoestima; (5) la extensión e intensidad de las relaciones organizacionales; y (6) el atractivo de la imagen externa construida, de conformidad con el valor social que es posible estimar que supondría la pertenencia a una determinada organización.

Igualmente, ha de tenerse en cuenta que los aspectos afectivos ligados al compromiso organizacional de cada individuo se ven particularmente influidos por la percepción de las expectativas de beneficios tangibles e intangibles que se van a conseguir como resultado de la integración en una organización, así como por el sentimiento de orgullo que la condición de miembro es capaz de producir en un determinado sujeto (GÖSSLING, 2011). A este respecto, en el trabajo de MEYER *et al.* (2002) se citan ejemplos de algunas de estas situaciones afectivas que repercuten aprecia-

blemente en el compromiso organizacional, entre las que se hallarían las circunstancias relativas a temas de salud, a la conflictividad existente en los grupos de trabajo, al reconocimiento del desempeño individual o a las posibilidades que se ofrecen de conciliación entre la esfera privada y las tareas profesionales. En conclusión, podría afirmarse que la generación de efectos conductuales significativos y favorables en los empleados será más inmediata y efectiva cuando las firmas promuevan iniciativas corporativas que directamente se enfocan hacia algunos de estos ámbitos (MCELROY, 2001 y WHITENER, 2001).

Las conjeturas teóricas acerca de esta serie de efectos positivos constituyen una base suficiente para considerar la capacidad que tienen las iniciativas y políticas de RSC que se orientan específicamente hacia los recursos humanos en el impulso de comportamientos laborales que impliquen un mayor nivel de compromiso con la organización, en el sentido señalado por numerosos trabajos, entre los que cabe citar a VISWESVARAN *et al.* (1998), CURRIVAN (1999), ALBINGER y FREEMAN (2000) o BACKHAUS *et al.* (2002). Adicionalmente, otro argumento en favor de la implantación de prácticas de RSC dirigidas específicamente a satisfacer los intereses de los empleados reside en que el compromiso organizacional de una persona resulta difícil de valorar adecuadamente en el momento de realizar un proceso de selección o de reclutamiento, siendo mucho más sencillo de activar con experiencias desarrolladas en el propio ámbito del trabajo, tal y como se destaca en MEYER *et al.* (2002). Además, una evaluación positiva de la empresa que esté fundamentada en su adhesión a los postulados de la RSC jugará también un papel relevante cuando se pretende proyectar una identidad corporativa para atraer talento potencialmente valioso (GREENING y TURBAN, 2000), confirmándose la evidencia de la influencia de la RSC en la actitud de los recursos humanos en los dos estudios empíricos llevados a cabo por HANSEN *et al.* (2011), puesto que numerosas personas sienten que es más sencillo y satisfactorio acomodar su comportamiento productivo y comprometerse a niveles significativos de esfuerzo profesional en los casos en que se ven asociadas a organizaciones que cuentan con una reputación favorable.

No obstante, conviene advertir de las posibles asimetrías que se aprecian en la relación entre la RSC interna desarrollada por una empresa y la consecuente reacción de los recursos humanos, en su condición de principales destinatarios de ese tipo de actuaciones. Las principales conclusiones de trabajos empíricos como el de ROYLE (2005), que sitúa su foco de atención en la percepción de los empleados, apuntan a que las reacciones positivas de los trabajadores ante la implantación de actuaciones que les repercuten directamente suelen producirse en el caso de organizaciones que previamente no habían desarrollado ningún programa de esta índole. Por el contrario, las percepciones significativamente negativas se asocian a empresas que venían dedicando recursos a este tipo de iniciativas de RSC y optan por reducirlos.

#### 4. MUESTRA Y VARIABLES UTILIZADAS

El estudio empírico efectuado en el presente trabajo se dirige a examinar el nivel de implantación de iniciativas que pueden considerarse de RSC interna enfocadas hacia los recursos

humanos en las principales empresas europeas, así como la evolución reciente que ha experimentado la difusión de tales prácticas. Complementariamente, también se analiza si el desarrollo de este tipo de actuaciones de RSC orientadas específicamente a los recursos humanos repercute en el éxito financiero alcanzado por la firma, suponiendo que el impulso del compromiso organizacional interviene como un factor mediador que cataliza un desempeño superior. A tal fin, en este apartado se procede, en primer término, a describir la muestra empleada y a definir las variables utilizadas.

La muestra de empresas inicialmente utilizada para la realización del estudio empírico se ha obtenido fundamentalmente de la base de datos de carácter comercial denominada ASSET4, suministrada por *Thomson Reuters*, en la cual se proporciona información corporativa sobre aspectos de responsabilidad social, ambientales, sociales y de buen gobierno de más de 3.400 compañías cotizadas de todo el mundo. La información contenida en este banco de datos ha permitido la construcción del indicador de responsabilidad social interna. Asimismo, y de forma complementaria, se ha recurrido a la base de datos de empresas europeas *Amadeus*, cuyo proveedor es *Bureau van Dijk*, para obtener datos adicionales de las firmas que previamente habían sido seleccionadas en ASSET4, junto a información financiera que se ha precisado para el cálculo de ciertos ratios empleados en el análisis. La selección inicial de la muestra se llevó a cabo teniendo en consideración todas las empresas europeas de las que ASSET4 proporcionase información completa de todas las variables escogidas en el análisis y que se refiriesen a ejercicios económicos comprendidos entre 2007 y 2011, ambos inclusive. Tras la realización de distintas verificaciones de congruencia que dieron lugar a la eliminación de observaciones que presentaban datos inconsistentes y valores extremos, la muestra finalmente utilizada se compone de 551 empresas ubicadas en 15 países europeos distintos.

Con el objeto de disponer de una medida sintética de las intervenciones en materia de RSC de recursos humanos promovidas por las empresas, se ha construido una variable cuantitativa que sea representativa de las iniciativas que se puedan considerar de esta naturaleza y que se supone que tienen algún tipo de impacto, positivo o negativo, en la reputación corporativa. Para escoger las actuaciones de RSC comprendidas en el campo de actuación de los recursos humanos se han tenido en cuenta las propuestas que se detallan en *FUENTES et al. (2008)*, en donde se incluye un amplio rango de prácticas, que irían desde los requisitos mínimos establecidos por el marco normativo hasta la implantación de políticas empresariales de recursos humanos que favorezcan el desarrollo armónico de la vida profesional, familiar y personal. La variable representativa de esa medida sintética se ha denotado por INDRSC, y, partiendo de los ítems recogidos en la tabla 1, se ha calculado para cada una de las empresas incluidas en la muestra, en cada uno de los cinco ejercicios económicos contemplados, de conformidad con la información divulgada por las propias entidades que se contenía en la base de datos ASSET4. Cada ítem tiene una valoración dicotómica, en función de la verificación o el incumplimiento del enunciado que lo describe, y que se refiere a una actuación de RSC de la que se aporta información en ASSET4. Se ha distinguido entre las actuaciones que repercuten positivamente en la reputación corporativa y aquellas que producen claramente un efecto negativo en la imagen de la compañía, debido a que se asocian a controversias o a conflictos con los empleados.

Tabla 1. Actuaciones de responsabilidad social de recursos humanos contempladas en la construcción de INDRSC divulgadas por las firmas y recogidas en ASSET4

Actuación de RSC de recursos humanos	Signo de la actuación
Anuncio de reducciones de plantilla .....	Negativo
Se proporcionan planes de bonus para la mayoría de los recursos humanos .....	Positivo
Compensaciones por el cumplimiento de objetivos alcanzados .....	Positivo
Reconocimientos o premios a la calidad del empleo tipo «Mejores empresas para trabajar» .....	Positivo
Aportaciones de la empresa a planes de pensiones, seguros médicos para los empleados u otro tipo de coberturas .....	Positivo
La compañía se ha situado en el foco de los medios por controversias relacionadas con sus recursos humanos o condiciones laborales .....	Negativo
Declara fomentar la promoción interna .....	Positivo
Reconocimiento de compañía más admirada publicada por consultora <i>Teleos</i> .....	Positivo
Se facilitan servicios de guardería .....	Positivo
Reconocimiento a empresas familiarmente responsables .....	Positivo
Apoya permisos o beneficios a la paternidad y maternidad .....	Positivo
Programas de promoción de la diversidad y la discriminación positiva .....	Positivo
Flexibilidad horaria y conciliación .....	Positivo
Se facilitan interrupciones de la carrera profesional y años sabáticos .....	Positivo
Programas de medición de satisfacción laboral de los recursos humanos .....	Positivo

Puesto que son 15 las actuaciones de RSC comprendidas en áreas relacionadas con recursos humanos de las que ASSET4 facilita datos, entonces el umbral mínimo que en términos absolutos y potencialmente se podría atribuir a una compañía sería el de una situación en que en un determinado año se produzcan dos actuaciones negativas y ninguna positiva, mientras que el máximo teórico se asigna a 13 actuaciones positivas y ninguna negativa. Considerando todo el abanico de posibilidades intermedias, en función de la verificación o, en su caso, del incumplimiento de la circunstancia a la que atiende cada uno de los ítems, y con la finalidad de favorecer la interpretación de la medida sintética, se han extrapolado los datos al rango establecido para la formulación de la variable denotada por INDRSC, que oscila entre un valor de 0 (que correspondería a la peor situación posible en un año en cuanto a actuaciones de RSC de recursos humanos) y un valor de 1 (que corresponde a la mejor situación posible). De forma que, un valor de 0,13 para INDRSC es el que corresponde a la situación de una firma que no ha tenido ninguna iniciativa activa positiva de esta índole ni tampoco ha penalizado negativamente su reputación corporativa, por haberse visto envuelta en anuncios de conflictos, litigios o controversias que hayan trascendido públicamente.

Complementariamente, en el análisis se han integrado otras variables de naturaleza contable que se han calculado para cada empresa y para cada ejercicio económico de los considerados, partiendo de la información financiera que contiene la base de datos *Amadeus*. En la tabla 2 se recogen dichas variables, entre las que se encuentra la cifra del total de activo reflejada en el balance de cada compañía, además de la formulación de varios ratios que permiten diagnosticar algunos aspectos relacionados con la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento que corresponde a cada firma, permitiendo perfilar su situación económico-financiera a lo largo de los periodos estudiados.

Tabla 2. Variables y ratios financieros utilizados en el análisis

Total de activo (en millones de euros)
ROA o rentabilidad económica, definida como el beneficio antes de intereses e impuestos entre el activo total
Relación de la deuda entre el patrimonio neto
Ratio corriente, definido como la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente
«Acid test», definido como la relación entre la suma de los deudores más las cuentas financieras entre el pasivo corriente

Asimismo, se han contemplado otras variables de influencia que permiten contemplar puntos de vista alternativos en los análisis descriptivos y también se emplean para controlar el sesgo a la hora de efectuar análisis de regresión multivariantes realizados para contrastar hipótesis, entre las cuales se encontrarían las siguientes:

- Área geográfica. En la tabla 3 se refleja la distribución de las empresas de la muestra en función de los países en los que radica su sede. Como se puede observar, el número de empresas que corresponde a cada país difiere. De cara a simplificar la realización de determinados análisis, se ha procedido a agrupar los países en tres grandes áreas geográficas de características próximas en cuanto a tradición de cultura organizacional, cada una de las cuales contiene un número similar de firmas: Anglosajona (204 empresas), Centroeuropa y norte (177 empresas) y Europa continental y sur (170 empresas).

Tabla 3. Distribución de las empresas de la muestra por países y asignación a una de las áreas geográficas contempladas

País	N.º de empresas	Área geográfica
Alemania .....	53	Centroeuropa y norte
Austria .....	5	Centroeuropa y norte
		.../...

País	N.º de empresas	Área geográfica
.../...		
Bélgica .....	15	Europa continental y sur
Dinamarca .....	15	Centroeuropa y norte
España .....	31	Europa continental y sur
Finlandia .....	22	Centroeuropa y norte
Francia .....	70	Europa continental y sur
Países Bajos .....	22	Europa continental y sur
Irlanda .....	10	Área anglosajona
Italia .....	25	Europa continental y sur
Noruega .....	14	Centroeuropa y norte
Portugal .....	7	Europa continental y sur
Reino Unido .....	194	Área anglosajona
Suecia .....	34	Centroeuropa y norte
Suiza .....	34	Centroeuropa y norte

- Sector de actividad. En cuanto a la adscripción sectorial de cada empresa se ha utilizado la clasificación sectorial que proporciona la base de datos ASSET4, que contempla los siguientes cuatro sectores: industria, comercio enfocado al consumo final, servicios y comercio al por menor.
- Antigüedad de la empresa. Variable medida en número de años y obtenida a partir de la fecha de constitución de la sociedad que proporciona la base de datos *Amadeus*.
- Concentración de la propiedad. Información obtenida a partir del llamado «Indicador de independencia BvDEP» que asigna la base de datos *Amadeus* a cada empresa, en función de ciertos atributos que presenta la composición del accionariado. Se han tenido en cuenta tres posibles categorías para la estructura de propiedad: «A» o más dispersa (accionistas identificados nominalmente donde ninguno mantiene una proporción directa o total que suponga más del 25 %), «B» o intermedia (ningún accionista registrado posee el 50 % o más del capital social) y «C» o de mayor concentración (porcentaje de propiedad directo o calculado superior al 50 %).

## 5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA IMPLANTACIÓN DE INICIATIVAS DE RSC ENFOCADAS A RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS QUE INTEGRAN LA MUESTRA

En la tabla 4 se presentan algunos de los estadísticos descriptivos que caracterizan a la distribución de las principales variables de la muestra empleada. Observando los resultados que co-

rresponden a INDRSC, se aprecia una tendencia creciente en los valores promedios en los cuatro primeros ejercicios, que progresivamente alcanza unos valores promedio bastante aceptables, llegando a superar el 40% del valor máximo que el indicador podría alcanzar, que representa que todas las actuaciones se estarían desarrollando sin que exista ningún impacto negativo en RSC. En este sentido, se podría interpretar que las empresas han ido dando cada vez mayor importancia a las actuaciones de RSC de recursos humanos, hasta alcanzar el momento en el que la media del indicador se estabilizaría en el último ejercicio del periodo estudiado, lo que bien podría deberse a la agudización en la situación de restricciones económicas que afecta al contexto empresarial europeo. La evolución del promedio de este indicador se representa en la figura 1.

Por lo que se refiere a las características económico-financieras de las empresas que integran la muestra, los estadísticos que perfilan la distribución del total de activo indican que las firmas alcanzan un gran tamaño, lo que cabía presuponer a priori, ya que se trata de sociedades cotizadas en mercados financieros. Como aspecto más significativo, podría destacarse que el promedio del total de activo tiene una tendencia creciente a lo largo del periodo analizado. Los promedios y la media recortada al 5% que se obtienen para los ratios que analizan la liquidez de las empresas (que serían el ratio corriente y el «acid test») son similares en todos los años analizados, y los valores que alcanzan indican que las empresas europeas de la muestra poseen recursos a corto plazo suficientes para hacer frente al pago de sus deudas a corto plazo por término medio, cuestión a resaltar en el marco de un contexto generalizado de enormes dificultades financieras. El promedio que muestra el ratio relación deudas entre patrimonio neto indica que el nivel de endeudamiento de las empresas de la muestra aumenta en los primeros años analizados, para ir descendiendo a partir de 2010 y situarse en 2011 con unos niveles similares a 2007, lo que encuentra una explicación indudable en la crisis afrontada por varios de los sistemas económicos nacionales en que radican las firmas, evidenciando las dificultades de acceso a la financiación externa. Los valores promedios de la rentabilidad de las empresas de la muestra, que se sitúan en torno al 10% en el año 2007, empiezan a disminuir considerablemente en el año 2008, manteniéndose en los mismos niveles durante el resto de ejercicios.

Tabla 4. Descriptivos de la muestra

PANEL A. Descriptivos del INDRSC					
	2007	2008	2009	2010	2011
Promedio .....	0,321	0,389	0,408	0,436	0,431
Media recortada 5 % .....	0,313	0,387	0,406	0,434	0,429
Desviación estándar .....	0,132	0,146	0,152	0,149	0,146
Mínimo .....	0,133	0,067	0,067	0,067	0,067
Máximo .....	0,733	0,800	0,933	0,933	0,867
					.../...

PANEL A. Descriptivos del INDRSC					
	2007	2008	2009	2010	2011
.../...					
Cuartil inferior .....	0,200	0,267	0,267	0,333	0,333
Cuartil superior .....	0,400	0,467	0,533	0,533	0,533
Sesgo estandarizado .....	6,991	2,865	1,850	1,459	0,899
Curtosis estandarizada .....	1,118	-1,782	-1,740	-1,944	-2,098

PANEL B. Descriptivos del total de activo (en millones de €)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Promedio .....	13.102,60	14.071,30	14.593,20	15.610,30	16.591,50
Media recortada 5 % ...	8.460,64	8.860,44	9.178,24	9.952,41	10.471,40
Desviación estándar ...	26.477,40	29.497,50	30.384,70	31.705,20	34.401,60
Mínimo .....	128,89	117,04	100,83	123,87	90,33
Máximo .....	235.466,00	262.964,00	240.035,00	240.559,00	256.689,00
Cuartil inferior .....	1.515,39	1.429,00	1.479,18	1.643,04	1.743,59
Cuartil superior .....	10.700,00	10.811,00	11.593,20	12.773,70	133.248,00
Sesgo estandarizado ..	40,21	40,63	38,50	37,53	39,23
Curtosis estandarizada	103,93	104,63	89,98	85,82	94,20

PANEL C. Descriptivos de la variable ROA (%)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Promedio .....	10,13	6,09	5,19	7,85	6,63
Media recortada 5 % .....	9,73	6,43	5,29	7,50	6,75
Desviación estándar .....	10,36	12,51	9,99	8,51	9,61
Mínimo .....	-75,15	-72,13	-69,46	-44,76	-64,48
Máximo .....	65,24	53,59	49,67	50,18	49,40
Cuartil inferior .....	4,98	2,08	1,11	3,48	2,61
Cuartil superior .....	14,21	11,75	9,74	11,51	10,77
Sesgo estandarizado .....	-1,76	-8,28	-10,54	3,93	-8,16
Curtosis estandarizada ...	58,10	26,91	56,38	32,79	41,34

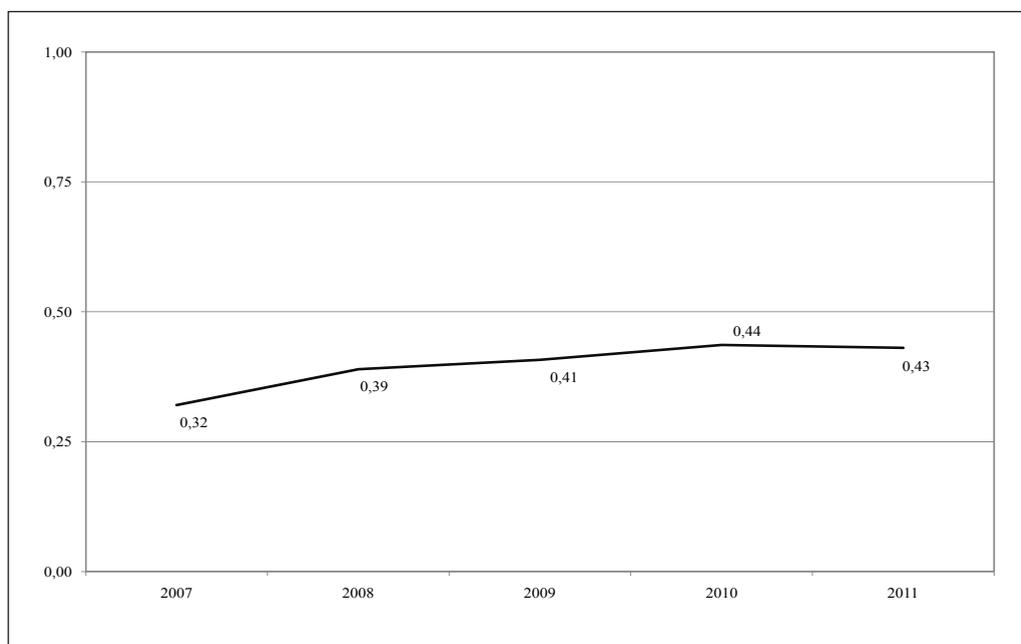
PANEL D. Descriptivos del ratio corriente					
	2007	2008	2009	2010	2011
Promedio .....	1,65	1,59	1,59	1,57	1,57
Media recortada 5 % .....	1,44	1,39	1,46	1,46	1,41
Desviación estándar .....	1,94	1,56	1,18	1,10	1,57
Mínimo .....	0,10	0,06	0,12	0,11	0,11
Máximo .....	36,60	21,03	15,99	13,75	22,47
Cuartil inferior .....	0,96	0,90	0,94	0,95	0,94
Cuartil superior .....	1,81	1,76	1,87	1,85	1,79
Sesgo estandarizado .....	111,72	63,66	44,21	36,94	83,14
Curtosis estandarizada ....	930,55	305,74	207,62	145,53	505,41

PANEL E. Descriptivos del ratio «acid test»					
	2007	2008	2009	2010	2011
Promedio .....	1,19	1,18	1,19	1,18	1,14
Media recortada 5 % .....	1,06	1,01	1,09	1,09	1,03
Desviación estándar .....	1,03	1,28	0,86	0,82	0,93
Mínimo .....	0,09	0,03	0,05	0,04	0,11
Máximo .....	12,07	15,49	8,86	8,03	12,46
Cuartil inferior .....	0,70	0,66	0,72	0,74	0,69
Cuartil superior .....	1,33	1,26	1,39	1,37	1,31
Sesgo estandarizado .....	47,68	68,45	29,80	29,07	53,94
Curtosis estandarizada ....	183,38	316,14	79,12	74,08	252,47

PANEL F. Descriptivos del ratio «relación deuda entre patrimonio neto»					
	2007	2008	2009	2010	2011
Promedio .....	1,15	1,34	1,36	1,21	1,08
Media recortada 5 % .....	0,82	1,02	1,00	0,83	0,81
Desviación estándar .....	2,50	2,17	2,28	2,70	1,84
					.../...

PANEL F. Descriptivos del ratio «relación deuda entre patrimonio neto»					
	2007	2008	2009	2010	2011
.../...					
Mínimo .....	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Máximo .....	43,19	28,86	24,92	41,03	25,47
Cuartil inferior .....	0,31	0,38	0,35	0,30	0,30
Cuartil superior .....	1,16	1,44	1,44	1,18	1,17
Sesgo estandarizado .....	103,13	57,82	49,77	84,85	61,98
Curtosis estandarizada ....	754,79	267,34	181,38	502,54	310,33

Figura 1. Evolución promedio del INDCRS para el total de las empresas de la muestra



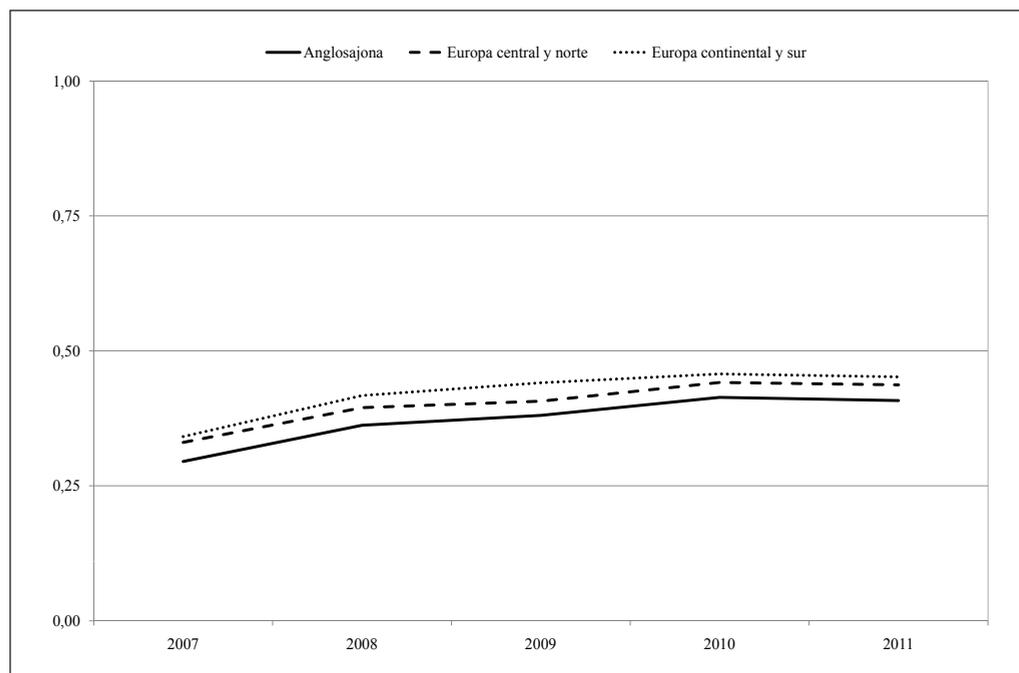
Si se atiende a la evolución del promedio del INDRSC diferenciando por áreas geográficas, y tal y como se refleja en la tabla 5 y en la figura 2, debe destacarse a las empresas ubicadas en la Europa continental y sur, ya que son las que mayores niveles promedio consiguen en todos los años, siendo las empresas del área anglosajona las que alcanzan los niveles promedio inferiores de implantación de actuaciones en RSC enfocadas a los recursos humanos. Posiblemente el arraigo de culturas organizacionales distintivas se convierta en el factor que explique las dife-

rencias. En las tres áreas geográficas la evolución del promedio del INDRSC es similar a la que tiene este indicador para el total de las empresas de la muestra, de manera que crece durante el periodo 2007-2010 y se estabiliza posteriormente en el último año, manteniéndose los mismos valores que el ejercicio anterior, si bien en las empresas del área Europa continental y sur disminuye ligeramente, síntoma probable de que la profundidad de la crisis económica influye en los recursos que pueden dedicarse a este tipo de actuaciones.

Tabla 5. Evolución del promedio INDRSC calculado por áreas geográficas

Área geográfica	2007	2008	2009	2010	2011	Periodo
Área anglosajona .....	0,30	0,36	0,38	0,41	0,41	0,37
Centroeuropa y norte .....	0,33	0,39	0,41	0,44	0,44	0,40
Europa continental y sur ..	0,34	0,42	0,44	0,46	0,45	0,42

Figura 2. Evolución del promedio INDRSC calculado por áreas geográficas



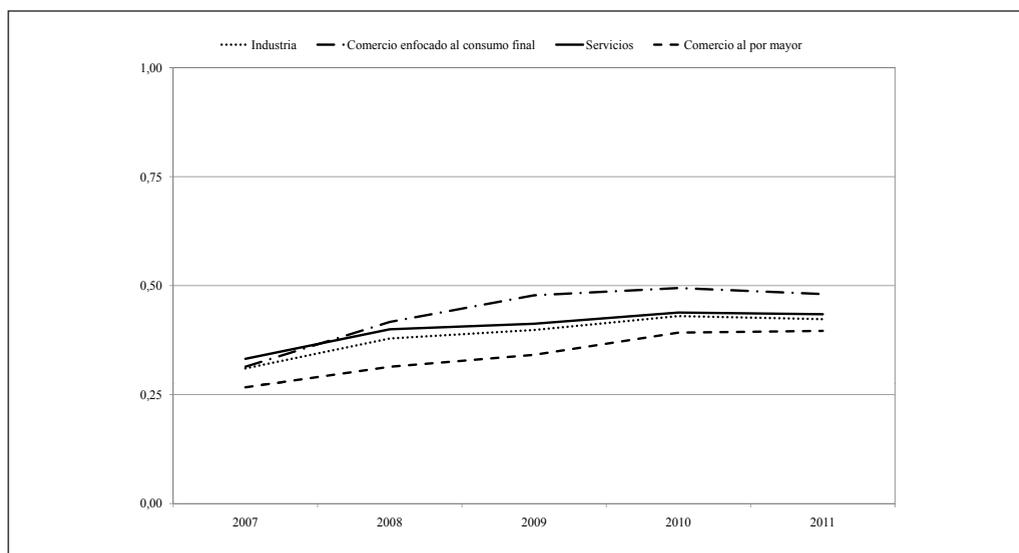
La evolución del promedio del INDRSC de acuerdo a la pertenencia de cada empresa a un sector principal de actividad se recoge en la tabla 6 y en la figura 3. Como se puede observar, hay

que destacar la evolución del INDRSC de las empresas que se dedican al comercio enfocado al consumo final, llegando a situarse en valores próximos a 0,5 en los tres últimos años considerados, valores superiores al resto del promedio alcanzado por las empresas de otros sectores y para el total de las empresas de la muestra, confirmando a los resultados de estudios previos, como el de JAMALI *et al.* (2008), que señalan que las actividades situadas en una posición expuesta a un mayor escrutinio público, como las de comercio enfocado al consumo final, van a tener más propensión e incentivos para impulsar iniciativas de RSC que aquellas otras que soportan una relativamente menor presión externa, como sucede con las actividades de consumo al por mayor, en las que el valor promedio de INDRSC es inferior al obtenido para el resto de sectores y para el total de las firmas de la muestra analizadas.

Tabla 6. Evolución del promedio INDRSC por sectores

Sector de actividad	2007	2008	2009	2010	2011	Periodo
Industria .....	0,31	0,38	0,40	0,43	0,42	0,39
Comercio enfocado al consumo final	0,31	0,42	0,48	0,49	0,48	0,44
Servicios .....	0,33	0,40	0,41	0,44	0,43	0,40
Consumo al por mayor .....	0,27	0,31	0,34	0,39	0,40	0,34
<b>Total general .....</b>	<b>0,32</b>	<b>0,39</b>	<b>0,41</b>	<b>0,44</b>	<b>0,43</b>	<b>0,40</b>

Figura 3. Evolución del promedio INDRSC por sectores

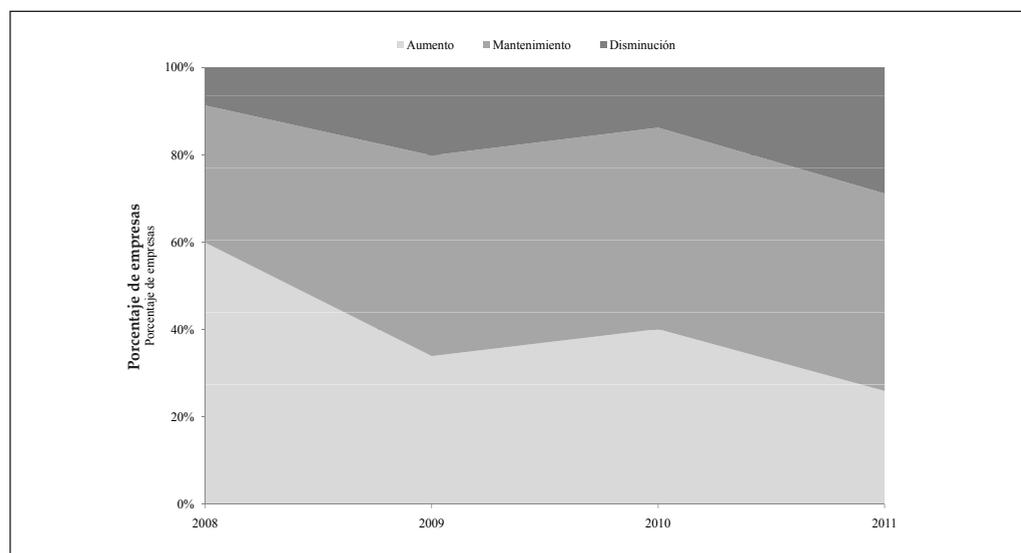


De cara a contar con otra perspectiva analítica que refleje la tendencia que ha seguido el desarrollo de iniciativas de RSC interna durante el periodo estudiado, se ha calculado el porcentaje de empresas de la muestra que mantienen, aumentan o disminuyen el nivel de actuaciones de RSC enfocadas a recursos humanos con relación a las que se hubiesen implantado el año anterior. Los resultados obtenidos se reflejan en la tabla 7 y se representan gráficamente en la figura 4, en la que se observa que más de la mitad de las firmas incrementaron las iniciativas de RSC efectuadas en el año 2008 respecto a 2007, mientras que solo el 9% de las firmas decidieron reducir la intensidad de sus actuaciones. Con el transcurso del tiempo, y a medida que avanza la recesión, la situación cambia considerablemente, de forma que en 2011 tan solo el 26% de las empresas aumentan INDRSC respecto al año anterior, cuando ya un 29% reduce sus iniciativas en esta materia. En los ejercicios 2009, 2010 y 2011 la mayoría de las entidades mantiene el mismo nivel de iniciativas que el ejercicio anterior.

Tabla 7. Porcentaje de empresas que experimentan variaciones interanuales en INDRSC. Años 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
Aumento .....	60 %	34 %	40 %	26 %
Mantenimiento .....	31 %	46 %	46 %	45 %
Disminución .....	9 %	20 %	14 %	29 %

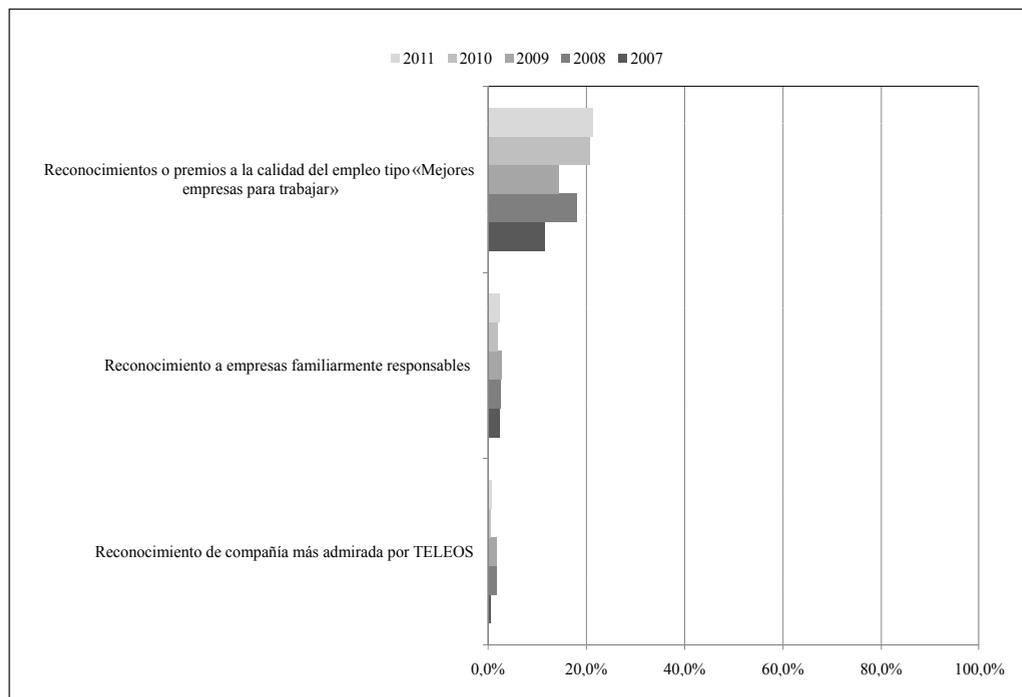
Figura 4. Porcentaje de empresas que experimentan variaciones interanuales en INDRSC. Años 2008-2011



Para estudiar separadamente el nivel de implantación de cada una de las iniciativas de RSC de recursos humanos en las empresas de la muestra se han agrupado estos indicadores en cuatro áreas de actuación, distinguiendo los siguientes: (1) Reconocimientos a la empresa en materia de recursos humanos, (2) Actuaciones de conciliación de la vida laboral y familiar, (3) Aportaciones complementarias para los recursos humanos y desarrollo profesional y (4) Satisfacción y clima laboral.

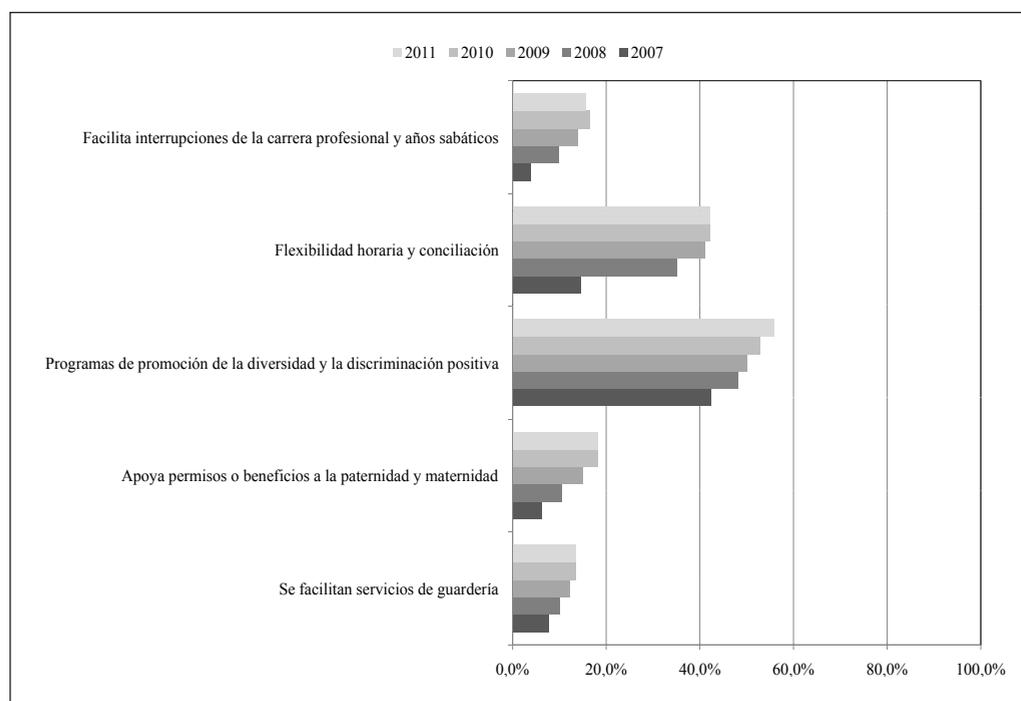
En la figura 5 se representa el porcentaje de empresas de la muestra que han llevado a cabo cada una de las actuaciones que se han integrado en el área correspondiente a «reconocimientos otorgados a la empresa en materia de recursos humanos». Como se puede apreciar, son muy pocas las empresas de la muestra que han sido reconocidas como empresas familiarmente responsable o que han sido premiadas por la consultora *Teleos*. Sin embargo, el número de entidades consideradas como «Mejores empresas para trabajar» ha ido aumentando a lo largo de los años analizados, aunque solamente un 20% de las entidades de la muestra han obtenido esta distinción, que quizá sea la de relativamente mayor arraigo en los contextos geográficos que se han estudiado.

Figura 5. **Implantación de actuaciones de RSC de recursos humanos: reconocimientos otorgados a la empresa en materia de recursos humanos**



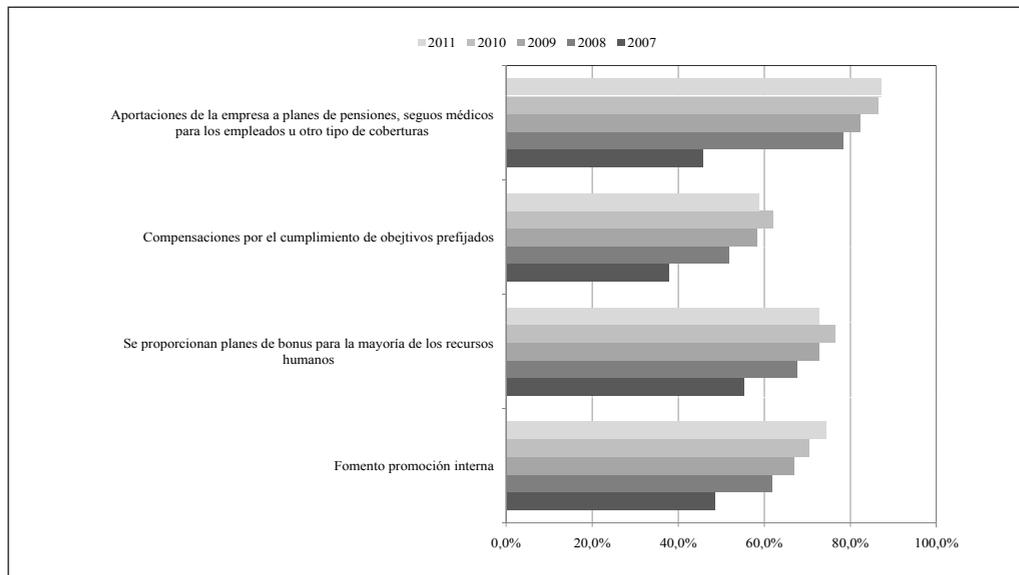
El número de empresas que han implantado iniciativas relacionadas con la conciliación de la vida laboral y personal se ha incrementado a lo largo del periodo analizado, de acuerdo a la representación gráfica que se presenta en la figura 6, destacando en este ámbito las iniciativas de implantación de programas de promoción de la diversidad y de la discriminación positiva (llevada a cabo por más del 50% de las firmas desde el año 2009), así como las de flexibilidad horaria y conciliación (que aumentan desde un 14% en 2007 a más de un 40% de las empresas en el ejercicio 2011). Por consiguiente, parece que este conjunto de medidas va creciendo en cuanto a su aceptación, sobre todo en aquellas para las que se puede estimar que supondrán que la entidad promotora soporte un menor coste económico.

Figura 6. **Implantación de actuaciones de RSC de recursos humanos: actuaciones de conciliación de la vida laboral y personal**

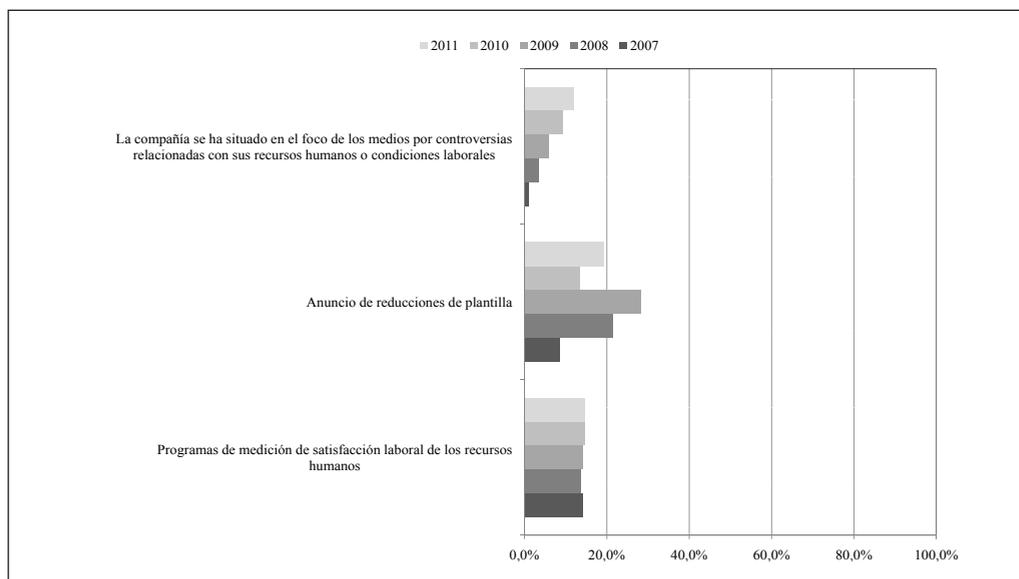


En la figura 7 se aprecia nítidamente que las medidas de RSC interna que se relacionan con aportaciones complementarias y con el impulso de la promoción profesional son las que gozan de una amplia y creciente implantación, de manera que hay algunas actuaciones concretas que en el último de los periodos considerados ya se están desarrollando en más del 80% de las empresas de la muestra analizada.

**Figura 7. Implantación de actuaciones de RSC de recursos humanos: aportaciones complementarias y desarrollo profesional**



**Figura 8. Implantación de actuaciones de RSC de recursos humanos: satisfacción y clima laboral**



En cuanto al área de actuaciones relacionadas más estrechamente con la satisfacción y clima laboral, que se ha recogido en la figura 8, se constatan los condicionamientos evidentes del contexto de crisis económica que se atraviesa durante el periodo contemplado y que afecta a buena parte del tejido empresarial de los países europeos sobre los que se ha enfocado el análisis. Las controversias con los recursos humanos y los anuncios de reducciones de plantilla empiezan a alcanzar niveles significativos. En lo referente a la monitorización de la satisfacción laboral, los niveles de implantación se mantienen más o menos constantes a lo largo de los diferentes años, sin que se observen variaciones relevantes.

## 6. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA IMPLANTACIÓN DE INICIATIVAS DE RSC ENFOCADAS A RECURSOS HUMANOS SOBRE EL ÉXITO FINANCIERO DE LA EMPRESA

En este apartado se procede a contrastar la hipótesis que presupone que el nivel de implantación de iniciativas de RSC orientadas hacia los recursos humanos influye en la mejora de los indicadores de la rentabilidad obtenida por la firma, con base en la intervención del compromiso organizacional como factor mediador. A tal fin, se ha planteado un modelo de regresión lineal general multivariante usando datos de panel, que comprende a las observaciones de las 551 empresas de la muestra a lo largo de los cinco ejercicios económicos contemplados en el estudio empírico.

En la especificación del modelo, la variable dependiente sería la representativa de la rentabilidad, mientras que, como variables explicativas y de control, se han escogido las consignadas en la tabla 8, de conformidad con las que son más usuales en la literatura financiera. Las variables de rentabilidad, solvencia, tamaño y endeudamiento empleadas son el resultado de la transformación de los ratios contables originariamente calculados, mediante diferentes procesos que seguidamente se detallarán. Para comprobar la adecuación del modelo se efectuaron diversas pruebas alternativas. La inclusión de una combinación de variables anidadas que incluye al área geográfica, al año al que corresponde la observación y al sector de actividad ofrece una sencilla y realista interpretación, ya que la rentabilidad que una empresa haya conseguido tiene que verse condicionada por una conjunción de aspectos entre los que destaca la fase de ciclo económico por la que atraviesan las empresas ubicadas en un país concreto y que se dedican a una determinada actividad.

Tabla 8. Variables independientes utilizadas en el modelo

INDRSC
Estructura de propiedad
Solvencia
Tamaño (basado en el total de activo)
Endeudamiento
Antigüedad de la empresa
Área geográfica*
Sector principal de actividad*
Año*
* Variables que se incluyen en combinación anidada.

Puesto que los ratios contables que se han calculado, así como alguna otra variable empleada suelen presentar unas lógicas correlaciones derivadas de su formulación y de sus conexiones, en primer término se ha procedido a realizar un análisis factorial aplicado a las variables que se recogen en la tabla 9, habiéndose recurrido al método de componentes principales para la extracción de factores independientes. La selección de componentes se ha realizado aplicando el método de escoger aquellos cuyo autovalor sea mayor que 0,75 (criterio de Joliffe). De esta forma, se han extraído cuatro factores que explican el 98,36% de la variabilidad original. Para favorecer la interpretación económica, se ha efectuado una rotación varimax, cuyas cargas factoriales también se reflejan en la tabla 9. Atendiendo a la proximidad de los pesos factoriales a la unidad en valores absolutos, se puede decir que el factor 1 representa a la solvencia, el factor 2 al tamaño, el factor 3 al endeudamiento y el factor 4 a la rentabilidad.

De acuerdo a la distribución de las puntuaciones factoriales calculadas, se ha procedido a la construcción de cuatro nuevas variables que corresponden a cada uno de los cuatro factores extraídos. Por último, y de cara a perfeccionar las propiedades estadísticas de los factores, intentando una aproximación a la distribución normal, se han utilizado funciones transformadas de potencia (añadiendo una constante en las variables cuando era necesario), apreciándose en los resultados de dicha transformación ciertas mejoras en la simetría del factor representativo del tamaño.

Tabla 9. Autovalores y matriz de cargas factoriales después de rotación varimax

	Autovalor	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
log (Total activo) .....	1,94	- 0,055	0,997	- 0,007	- 0,046
ROA .....	1,09	0,006	- 0,045	- 0,036	0,998
Ratio corriente .....	1,01	0,977	- 0,053	- 0,023	- 0,0004
Deuda entre patrimonio neto	0,87	- 0,028	- 0,007	0,999	- 0,0358
«Acid test» .....	0,08	0,979	- 0,028	- 0,018	0,011

Una vez culminados todos estos procesos previos señalados, se ha efectuado el análisis de regresión, con los resultados que se exponen en la tabla 10. Como se puede apreciar, se obtiene evidencia de que la variable INDRSC, que constituía el objeto central de nuestro análisis, ejerce una influencia positiva y significativa sobre el factor rentabilidad de la empresa, confirmándose de esta manera la hipótesis formulada.

Tabla 10. Resultados del modelo de regresión

Variables	Coefficiente
INDRSC .....	0,0569***
Antigüedad .....	- 0,00003
Factor endeudamiento (transformada) .....	- 0,0015***
Factor tamaño (transformada) .....	- 0,0167***
Factor solvencia (transformada) .....	- 0,0001
Control Estructura de propiedad .....	Si***
Control Sector* Área geográfica* Año .....	No
* Significación al 10 %.	
** Significación al 5 %.	
*** Significación al 1 %.	

## 7. CONCLUSIONES

Parece indudable que hoy en día los paradigmas basados en la RSC cuentan con una indudable proyección sobre la práctica gestora, de tal forma que cada vez son más las organizaciones que optan por el desarrollo de líneas de actuación que responden a patrones de conducta

corporativa que intentan mostrar una visión empresarial abierta a la satisfacción de objetivos de una pluralidad de interesados que se interrelacionan con la actividad de la firma, entre los que se encontrarían los recursos humanos, dando así lugar a un área específica de actuaciones de RSC interna. En el presente trabajo se ha abordado el estudio de la implantación de ese tipo de iniciativas que pueden incluirse en la RSC interna orientada a recursos humanos en la gran empresa europea, a lo largo de los últimos años.

Los resultados del análisis descriptivo realizado indican que el nivel de implantación de iniciativas de RSC enfocadas prioritariamente hacia los recursos humanos experimenta un crecimiento sostenido a lo largo del periodo 2007-2010, para estancarse en el año 2011, posiblemente como otra de las consecuencias de la severidad de la crisis que afecta a buena parte del tejido corporativo de varios de los países contemplados en el estudio. El sector de actividad en el que se encuadra la empresa y la cultura organizacional predominante en el área geográfica en el que se ubica parecen significarse como factores de relevancia para explicar ciertas divergencias en el grado de desarrollo de las prácticas de RSC de recursos humanos. Las iniciativas vinculadas con aportaciones complementarias efectuadas por el empleador y con el desarrollo y la promoción profesional son las que cuentan con mayor aceptación, si bien hay que destacar el importante ritmo al que aumentan las relacionadas con el área de conciliación.

En lo referente a la influencia que la implantación de estas iniciativas ejerce sobre el éxito financiero de la firma, se verifica la hipótesis relativa a los efectos positivos y significativos en la rentabilidad que derivarían del nivel alcanzado de actuaciones de RSC interna, lo que cabe interpretar en clave del papel mediador del compromiso organizacional, cuyo papel catalizador se presume que se halla estrechamente asociado a la reputación corporativa.

## Bibliografía

- ALBINGER, H. S. y FREEMAN, S. J. [2000]: «Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations», *Journal of Business Ethics*, vol. 28, núm. 3, págs. 243-253.
- BACKHAUS, K. B.; STONE, B. A. y HEINER, K. [2002]: «Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness», *Business and Society*, vol. 41, núm. 3, págs. 292-318.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. y RAYTON, B. [2007]: «The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, núm. 10, págs. 1.701-1.719.
- BROWN, T. J.; DACIN, P. A.; PRATT, M. G. y WHETTEN, D. A. [2006]: «Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, núm. 2, págs. 99-106.
- CAMPBELL, J. [2007]: «Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility», *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 3, págs. 946-967.
- CARROLL, A. B. [1991]: «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders», *Business Horizons*, vol. 34, págs. 39-48.
- CASTELO, M. C. y LIMA, L. [2006]: «Corporate social responsibility and resource-based perspectives», *Journal of Business Ethics*, vol. 69, núm. 2, págs. 111-132.
- COLLIER, J. y ESTEBAN, R. [2007]: «Corporate social responsibility and employee commitment», *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, núm. 1, págs. 19-33.
- CURRIVAN, D. B. [1999]: «The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover», *Human Resource Management Review*, vol. 9, págs. 495-524.
- CURTIS, S. y WRIGHT, C. [2001]: «Retaining employees-the fast track to commitment», *Management Research News*, vol. 24, núm. 8, págs. 59-64.
- DEAKIN, S. y HOBBS, R. [2007]: «False dawn for CSR? Shifts in regulatory policy and the response of the corporate and financial sectors in Britain», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, núm. 1, págs. 68-76.
- 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. 33, págs. 517-554.
- FOMBRUN, C. y SHANLEY, M. [1990]: «What's in a name? Reputation building and corporate strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 33, págs. 233-258.
- FUENTES, F. J.; NÚÑEZ J. M. y VEROZ, R. [2008]: «Applicability of corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain», *Journal of Business Ethics*, vol. 82, págs. 27-44.
- GÖSSLING, T. [2011]: *Corporate social responsibility and business performance. Theories and evidence about organizational responsibility*, Edward Elgar, Cheltenham.
- GREENING, D. W. y TURBAN D. W. [2000]: «Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce», *Business and Society*, vol. 39, núm. 3, págs. 254-280.

HANSEN, S. D.; DUNFORD, B. B.; BOSS, A. D.; BOSS, R. W. y ANGERMEIER, I. [2011]: «Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective», *Journal of Business Ethics*, vol. 102, págs. 29-45.

HEILMANN, P. [2006]: «Commitment between employee and organization examined in Finnish ICT and paper business sectors», en Vanhala, S. y Kolehmainen, M. (eds.): *HRM-Between performance and employees, Proceedings from the HRM conference in Helsinki*, págs. 191-202, Helsinki School of Economics.

HERRBACH, O. y MIGNONAC, K. [2004]: «How organizational image affects employee attitudes», *Human Resource Management Journal*, vol. 14, núm. 4, págs. 76-88.

JAMALI, D.; SAFFIEDINE, A. M. y RABBATH, M. [2008]: «Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, págs. 573-593.

MCDUGALL, M. y VAUGHAN, E. [1996]: «Changing expectations of career development», *Journal of Management Development*, vol. 15, núm. 9, págs. 37-46.

MCELROY, J. C. [2001]: «Managing workplace commitment by putting people first», *Human Resource Management Review*, vol. 11, núm. 3, págs. 327-336.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L. y TOPOLNYTSKY, L. [2002]: «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, núm. 1, págs. 152-156.

MUSTEEN, M.; DATTA, D. K. y KEMMERER, B. [2010]: «Corporate reputation: Do board characteristics matter?», *British Journal of Management*, vol. 21, págs. 498-510.

PETERSON, D. K. [2004]: «The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment», *Business & Society*, vol. 43, núm. 3, págs. 296-319.

RIORDAN, C. M.; GATEWOOD, R. D. y BILL, J. B. [1997]: «Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance», *Journal of Business Ethics*, vol. 16, págs. 401-412.

RODRIGO, P. y ARENAS, D. [2008]: «Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes», *Journal of Business Ethics*, vol. 83, núm. 2, págs. 265-283.

ROYLE, T. [2005]: «Realism or idealism? Corporate social responsibility and the employee stakeholder in the global fast-food industry», *Business Ethics: A European Review*, vol. 14, núm. 1, págs. 42-55.

RUPP, D. E.; GANAPATHI, J.; AGUILERA, R. V. y WILLIAMS, C. A. [2006]: «Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, págs. 537-543.

SCHWEPKER, C. H. J. [2001]: «Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the sales force», *Journal of Business Research*, vol. 54, págs. 39-52.

SHARMA, S.; SHARMA, J. y DEVI, A. [2009]: «Corporate social responsibility: The key role of human resources management», *Business Intelligence Journal*, vol. 2, págs. 205-214.

SIMS, R. L. y KROECK, K. G. [1994]: «The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover», *Journal of Business Ethics*, vol. 13, págs. 939-947.

VALENTINE, S.; GRELLER, M. M. y RICHTERMEYER, S. B. [2006]: «Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support», *Journal of Business Research*, vol. 59, págs. 582-588.

VISWESVARAN, C.; DESHPANDE, S. P. y JOSEPH, J. [1998]: «Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior», *Journal of Business Ethics*, vol. 17, núm. 4, págs. 365-371.

WEAVER, G. R. y TREVIÑO, L. K. [1999]: «Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior», *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, págs. 315-336.

WHITENER, E. M. [2001]: «Do "high-commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling», *Journal of Management*, vol. 27, núm. 5, págs. 515-535.

ZYGLIDOPOULOS, S. [1999]: «Responding to reputational crises: A stakeholder perspective», *Corporate Reputation Review*, vol. 2, núm. 4, pág. 33.



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