**DETERMINANTES DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL INTERNA: INCIDENCIA DE LA CULTURA HACIA LOS STAKEHOLDERS, EL ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

**Resumen**

La presente propuesta de investigación busca explicar la reputación empresarial interna como resultado de la cultura hacia los *stakeholders*, el enfoque de responsabilidad social empresarial y la gestión de la diversidad. De acuerdo con la revisión de la literatura, no existe consenso respecto a los determinantes de la reputación, lo que repercute en la gestión efectiva de la misma y por ende, afecta las posibilidades de creación de valor para las empresas. Para cumplir con el objetivo se propone una investigación de enfoque deductivo- cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo transeccional, correlacional. Se aplicarán cuestionarios de auto reporte a colaboradores y directivos de una muestra de empresas adheridas al Pacto Global en Colombia. Se emplearán técnicas multivariadas/multigrupo/multinivel y modelos de ecuaciones estructurales para el análisis de los datos.

1. **Introducción**

En la actualidad uno de los mayores retos en el campo de la gestión estratégica, es el de lograr la comprensión de los factores determinantes de la creación de valor (Pitelis & Vasilaros, 2010). En efecto, es posible apreciar una amplia discusión respecto de la identificación de factores que crean valor en las organizaciones, especialmente desde la Perspectiva de los Recursos de la Firma (Almarri & Gardiner, 2014; Barney, 1986; 1989; 2001; Barney, Wright & Ketchen, 2001a; 2001b; Dierickx & Cool, 1989; Grant, 1991; Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010; Peteraf, 1993; Priem & Butler, 2001a; 2011b; Seddon, 2014; Wernerfelt, 1984), no obstante, aún son escasos los estudios de naturaleza empírica que favorezca la comprensión de los mismos (Priem & Butler, 2001a; Seddon, 2014).

En el estudio de la creación de valor se ha señalado que es necesario incursionar en la exploración de indicadores no financieros, representados en los activos intangibles con los que cuentan las empresas ([Díez, Ochoa, Prieto, & Santidrián, 2010](#_ENREF_23)), ya que según Kaufmann & Scheneider ([2004](#_ENREF_34)) la investigación sobre éste aspecto es objeto de una gran variedad de interpretaciones y escuelas en desarrollo, que la configuran como un ámbito de la gestión empresarial con potencial para el ejercicio de la investigación. En este sentido, Gholami ([2011](#_ENREF_30)) destaca que se ha venido avanzado en la concreción de medidas de creación de valor no financieras, como la capacidad de la organización para atraer más talento humano, el grado de compromiso de los empleados, la satisfacción del cliente y la reputación empresarial, entre otras.

La reputación empresarial se consolida pues, como un valioso activo intangible (Barney, 1991; Hall, 1992; Rindova, Williamson, Petkova & Sever, 2005), ya que se le concibe como un recurso que favorece la creación de ventajas competitivas sostenibles (Ali, Lynch, Melewar & Zhongqi, 2015; Baldarelli & Gigli, 2014; Barnett, Jermier & Lafferty, 2006; Deephouse, 2000; De Quevedo, De la Fuente & Delgado, 2005; Devine & Halpern, 2001; Fernández & Luna, 2007; Frombrun, 1996; Frombrun & Shanley, 1990; Frombrun & Van Riel, 1997; Friedman, 2009; Gardberg & Fombrum, 2002; Groenland, 2002; Ruiz, Esteban & Gutiérrez, 2014; Walsh, Mitchell, Jackson & Beatty, 2009; Whetten & Mackey, 2002; Yoon, Guffey & Kijewski, 1993). En este sentido, investigar sobre los determinantes en la consolidación de la reputación empresarial, se constituye en un aspecto de importancia estratégica (Ali et al, 2015; Maden, Arikan, Telci & Kantur, 2012; Ruiz et al, 2014).

Ahora bien, pese al posicionamiento de la reputación empresarial como constructo con potencial investigativo, se destaca la escasa evidencia empírica respecto a la definición de sus antecedentes y consecuentes (Gabbioneta, Ravasi & Mazzola, 2007; Walsh et al, 2009), así mismo, se afirma que no existe un acuerdo sobre las dimensiones conceptuales que la constituyen y por ende, la mayoría de los resultados se tornan generales y poco concluyentes (Ruiz et al, 2014). La revisión de la literatura señala también que aún no se alcanza un consenso respecto a la función que cumple éste constructo en la tarea de creación de valor (Walsh et al, 2009). Entre tanto, la ausencia de precisión de sus determinantes dificultan la tarea de gestionarla efectivamente (Schwaiger, 2004).

Respecto a la naturaleza de los determinantes de la reputación empresarial se encuentran principalmente revisiones teóricas, por ejemplo, Lange, Lee & Dai (2011) llevan a cabo una recopilación de antecedentes de la reputación, encontrando entre otras, la referencia a la cultura organizacional. Ruiz et al (2014) realizan una revisión de la literatura en la que precisan que las investigaciones han identificado como determinantes de la reputación a: la oferta, el cuidado del cliente, la innovación, la marca, la integridad, el liderazgo, la rentabilidad y la solidez financiera, la acción social, la satisfacción y la confianza. Van der Merwe & Puth (2014), aportan una perspectiva más orientada a los valores organizacionales, entendiendo como determinantes de la Reputación a la capacidad, la integridad, la benevolencia, el comportamiento ético, la transparencia, la identificabilidad y la simpatía. Men (2014) categoriza los determinantes de la reputación en tres dominios: capacidades corporativas, responsabilidad social y la comunicación estratégica.

Por otro lado, el estudio de la reputación empresarial también ha evidenciado la importancia de la interacción entre las partes interesadas y la organización, en el proceso de valoración de esta (Helm, 2007; Puncheva, 2008; Helm, 2011; Peloza, Loock, Cerruti & Muyot, 2012; Matuleviciene & Stravinskiene, 2015). En virtud de esta perspectiva, Olmedo-Cifuentes & Martinez León (2014) señalan que tradicionalmente los estudios sobre reputación empresarial se han orientado a medir la percepción de los clientes externos, por lo que destacan una brecha importante en el estudio de la reputación desde el punto de vista de los clientes internos, habida cuenta de su importante influencia en la percepción de las partes interesadas, ya que según Helm (2011) estos actores pueden llegar a moldear las percepciones de otros *stakeholders*.

Teniendo en cuenta que la presente propuesta de investigación se suscribe a la línea de investigación en Estrategia del Grupo de Investigación en Gerencia y Dirección de la Universidad del Rosario y que la comprensión de las variables se enmarcará en la Perspectiva de los Recursos de la Firma, se explorarán como posibles determinantes de la reputación empresarial interna a tres variables que han sido comprendidas desde esta aproximación: la cultura organizacional (Barney, 1991), la responsabilidad social empresarial –RSE- (Castelo & Lima, 2006) y la gestión de la diversidad (Yang & Konrad, 2011).

Ahora bien, el interés por la exploración de la relación entre éstas variables también surge del reconocimiento del contexto de conflicto armado interno en el que actualmente operan las empresas colombianas, que según Prandi (2010), exige entre otras acciones, adoptar políticas de relación con los stakeholders orientadas a incorporar una perspectiva de construcción de paz, la configuración de una RSE sensible al conflicto y al postconflicto y la implementación de prácticas de gestión de la diversidad. Por su parte, Rivas (2010) llama la atención sobre el riesgo reputacional del que pueden ser objeto las organizaciones que despliegan sus acciones en escenarios con estas características. Lo anterior sustenta entonces, la relevancia práctica de que el sector empresarial conozcan si estos factores actúan como determinantes de una reputación empresarial, que se presenta vulnerable frente a las condiciones de conflicto o eventual postconflicto en el que operan las empresas colombianas.

A partir de lo anterior, la presente investigación pretende analizar: ¿De qué manera la cultura hacia los stakeholders, el enfoque de responsabilidad social empresarial y la gestión de la diversidad determinan la reputación empresarial interna?

Para tal efecto, se llevará a cabo una breve revisión de la literatura, posteriormente se discutirán las relaciones entre las variables que constituyen el problema de investigación y finalmente se describirá el diseño de investigación en el que se enmarca la propuesta.

1. **Revisión de la Literatura** 
   1. **Reputación Empresarial**

En el ámbito de las organizaciones, la reputación juega un papel prioritario pues influencia el comportamiento de los grupos de interés, incluyendo empleados, gerentes, clientes e inversionistas ([Friedman, 2009](#_ENREF_33)). Pese a que no existe consenso respecto de una definición de reputación, existen algunos planteamientos acerca de la misma. Por ejemplo, Fombrun & Van Riel ([1997](#_ENREF_32)) la definen como:

“Una representación colectiva de las acciones pasadas de una empresa y los resultados que describen su capacidad para entregar resultados valiosos a múltiples partes interesadas. Mide la posición relativa de las empresas tanto a nivel interno con los empleados y externamente con sus grupos de interés, tanto en entornos competitivos como institucionales” (p. 10).

Por su parte, Barnett et al ([2006](#_ENREF_9)) la definen como un conjunto de “juicios colectivos de los observadores de una organización, basados en la evaluación de su impacto financiero, social y ambiental, atribuido a la organización a lo largo del tiempo” (p. 34). Ruiz, Esteban & Gutiérrez (2012) definieron a la reputación empresarial como “una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo respecto a un criterio específico para un determinado grupo de stakeholders en comparación con algún estándar” (p. 24). Más recientemente, Olmedo-Cifuentes & Martínez-León (2011) la entienden como:

“La estimación de la percepción global que distintos stakeholders vuelcan a la sociedad respecto a una empresa concreta, valorando un conjunto de dimensiones y atributos generadores de valor, que están vinculados a la organización y la diferencian del resto. Así, la apreciación de los grupos de interés estará notablemente influenciada por la actuación pasada de la compañía, que a su vez tiene un papel significativo en su proyección futura” (p. 79).

En el ámbito académico la reputación ha sido estudiada desde diferentes aproximaciones: la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de Juegos, la Teoría de la Eficacia Organizativa, la Teoría de la Información, la Teoría de Agencia y la Teoría de los Recursos y Capacidades” ([Martinez & Olmedo, 2010](#_ENREF_47)). Particularmente, para el presente estudio la reputación será estudiada desde la Perspectiva de los Recursos de la Firma, que la entiende como un recurso valioso y raro que conduce a una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991).

La reputación también ha sido entendida como un constructo multidimensional, por ejemplo, Weigelt & Camerer (1988) la identifican a partir de tres dimensiones: reputación de la empresa, reputación del producto y reputación asociada a la cultura organizativa. Por su parte, Dollinger, Golden & Saxton (1997) la definen a partir de tres dimensiones: reputación de la dirección, reputación financiera y reputación de la calidad del producto. Por otro lado, De Quevedo (2001; 2003) propuso el estudio de la reputación corporativa a partir de dos dimensiones: reputación interna y reputación externa, la primera, entendida como la percepción de la actividad y comportamiento de la empresa por parte de los grupos de interés y la segunda, relacionada con la percepción de la actividad de la empresa en la sociedad en general. También, Olmedo-Cifuentes & Martínez-León (2014) la comprenden a partir de ocho dimensiones: posición financiera y creación de valor, gestión de la calidad y capacidad de gestión, liderazgo, recursos humanos, ética, cultura y responsabilidad social empresarial, productos y/o servicios, imagen de marca e innovación.

* 1. **Cultura Organizacional**

De acuerdo con Grueso ([2007](#_ENREF_36)) es Andrew Pettigrew quien a partir de su publicación “*On Studying Organizational Cultures*” en 1979, contribuye significativamente en la introducción de este concepto en el ámbito de las organizaciones. Posteriormente, se desarrollaría todo un cuerpo de investigación en respecto del tema, generando investigación relevante como la de Deal & Kennedy, Schein, Sathe, Koprowski, Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, Trice & Beyer, Barney, entre otras.

Respecto de la definición de cultura organizacional, Aubert, Mendoza & Gonzales (2007, p. 2), relacionan algunas de las principales definiciones y autores:

“Patrones transmitidos de valores ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento” (Kroeber & Kluckhohn, 1952).

“Sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento” (Uttal, 1983).

“Patrón de suposiciones básicas que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas” (Schein, 1985).

“Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio” (Barney, 1986).

“Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia” (Denison, 1990).

“Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través de aprendizaje social y de los procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión” (Rousseau, 1993).

“Sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión” (Pariente, 2001).

Tal y como es posible evidenciar a partir de las definiciones, en el estudio de la cultura organizacional los valores cobran una importancia fundamental, ya que se conciben como un concepto medular en la tarea de su comprensión (Hofstede, 1979; 1980; 1991). Así entonces, varios autores han aportado a la comprensión de este aspecto en los contextos organizacionales: el Modelo de Dimensiones de la Cultura de Hofstede (1979) defiende que cada país cuenta con un sistema de valores que se constituye de cuatro dimensiones: masculinidad- feminidad, distancia al poder, individualismo-colectivismo y tolerancia a la incertidumbre. En la actualidad la propuesta cuenta con dos dimensiones más: orientación corto plazo-largo plazo (Hofstede & Bond, 1988) e indulgencia-moderación (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). El Modelo de los Tres Niveles de Schein (1983), en el cual el nivel más superficial contiene a los artefactos y las creaciones, el siguiente se constituye de los valores y creencias y el último considera las percepciones, pensamientos, sentimientos y actitudes de los miembros de la empresa y favorece el reconocimiento del contenido estructural de la Cultura. El Modelo de Schwartz (1992) que propone una clasificación de los valores a nivel individual (10 dimensiones) y a nivel cultural (7 dimensiones). Las dimensiones del nivel individual son: estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad, seguridad, autoridad, logro y hedonismo; y las dimensiones del nivel cultural son: jerarquía, autoridad, autonomía afectiva, autonomía intelectual, igualitarismo, maestría y armonía.

Continuando con el reconocimiento de las diversas aproximaciones en el estudio de la cultura organizacional, también se encuentra la referencia a diferentes enfoques. Por un lado, “las posturas funcionalistas, que dan cuenta de un concepto de cultura como entidad, en la que se valoran sus componentes y relaciones inclusivas, conduciendo a su diferenciación como un mecanismo de la organización o como variable interna o externa” ([Vásquez, 2008](#_ENREF_63), p. 7), es decir como un instrumento más con el que cuenta la organización, que es altamente variable y replicable. Por otro lado, el enfoque interpretativo, que concibe a la cultura como aquello que dota de singularidad a la organización, es un recurso de identidad que no se transforma tan fácilmente “los miembros están relacionados no solo por la estructura formal, sino también por el conjunto de elementos simbólicos que comparten: creencias, historias, valores, metas, ideales, etc, y que a través de procesos de comunicación se fortalecen como visiones compartidas” ([Aubert et al, 2007](#_ENREF_8), p. 5).

Más recientemente se ha planteado una aproximación en el estudio de la cultura organizacional, conocida como Cultura de Stakeholders (Jones, Felps & Bygley, 2007), para ejemplificar la forma como las organizaciones orientan su sistema cultural no solo hacia un grupo de interés en particular, sino hacia todos sus grupos de interés. En función de lo anterior, Jones et al (2007) definen la Cultura de Stakeholders como las creencias, valores y prácticas que se han desarrollado en las organizaciones para resolver los problemas relacionados con las partes interesadas y la gestión que esta relación implica. En esta propuesta los autores plantean cinco tipos de cultura hacia los grupos de interés: de agencia, egoísta corporativa, instrumentalista, moralista y altruista y explica cómo se encuentran en un continuo que va desde el interés individual (cultura de agencia) al interés netamente colectivo y altamente moralista (cultura altruista).

De acuerdo con Jones et al (2007), la cultura de agencia, fundamenta su gestión en el egoísmo y se guía por el interés propio, en este sentido la gestión y la toma de decisiones está centralizada y de ninguna manera será producto del acuerdo con los grupos de interés, ni mucho menos pensará en su beneficio. Por otra parte, en las organizaciones con cultura egoísta e instrumentalista; se presenta un compromiso limitado con los grupos de interés, condicionado a los beneficios que la organización pueda obtener, a partir de este comportamiento comprometido. Así mismo Jones et al (2007) plantean que la cultura egoísta, piensa en conseguir este beneficio a corto plazo, es por esto que suele encontrarse por ejemplo en este tipo de organizaciones, contrataciones que determinan remuneraciones no proporcionales al volumen de trabajo que propone el cargo, con la expectativa de una alta eficiencia por parte del trabajador, dado que la apuesta de estas organizaciones está en alcanzar una alta competitividad conquistando altos índices de rentabilidad en el menor lapso de tiempo posible. La cultura instrumental, implica una visión más estratégica, que cuando emprende acciones de compromiso con sus grupos de interés es porque puede prever beneficios a largo plazo, presentando un comportamiento oportunista.

Por otro lado, Jones et al (2007) defienden que las organizaciones con culturas moralista y altruista, tratan de tomar en cuenta los intereses de las partes interesadas aun cuando al hacerlo no respondan a sus propios intereses y metas, son organizaciones que valoran sus compromisos y tratan a los grupos de interés con respeto y de manera justa. La gran diferencia entre estas dos culturas es que la altruista persigue a partir de la consideración de los grupos de interés, generar un impacto social con sus acciones y toma de decisiones, mientras que la moralista se concentra más, en responder a los acuerdos e intereses de sus stakeholders.

* 1. **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

De acuerdo con Carroll ([1979](#_ENREF_6)), la RSE engloba las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones (p. 500). Por su parte, la Unión Europea en el Libro Verde define la RSE como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (2001, p. 7). Toca, Grueso, Carrillo & López ([2012](#_ENREF_39)) afirman que “la responsabilidad social empresarial implica todas las acciones benéficas para la sociedad, excluyendo el acatamiento de la institucionalidad (derechos humanos, desarrollo sostenible, legislación laboral, etc), el resarcimiento de efectos colaterales y la mejora del entorno empresarial” (p. 116).

En torno a la concepción de la RSE Yepes, Peña & Sánchez ([2007](#_ENREF_42)[)](#_ENREF_39) identifican dos corrientes: la Económica, que rechaza cualquier sugerencia de obligatoriedad en el cumplimiento de la RSE, ya que para ésta perspectiva la única obligación de la empresa es la de garantizar la generación de resultados y utilidades. La Social, que reconoce una definición más amplia de las responsabilidades de la empresa, admitiendo que además de la generación de utilidades, ésta debe contribuir al bienestar de la comunidad en la que opera.

Por su parte, Ademola ([2012](#_ENREF_2)) desde una propuesta más contemporánea ofrece comprender la RSE desde dos aproximaciones. La tradicional, muy propia de las década de los noventa, la cual entiende la RSE como “obligación social”; desde esta aproximación, las acciones presentadas como socialmente responsables no corresponden a una lectura del contexto, son por lo general de carácter cortoplacista y en lo posible se busca no invertir mayor esfuerzo por parte de la corporación para su implementación, desde esta aproximación las acciones no van más allá de lo que dictamina la ley, estableciendo una confusión entre lo legal y lo socialmente responsable. La segunda conocida como la actual, que implica un enfoque estratégico, articulando a los valores corporativos, las acciones socialmente responsables que se emprenden y haciendo una lectura efectiva de las necesidades del contexto en el que opera, por lo general las acciones que se implementan bajo esta aproximación son de largo aliento y se empeñan en la medición del impacto que generan.

Complementariamente con lo anterior, se ha identificado que la RSE puede ser comprendida desde diferentes dimensiones, así por ejemplo, de acuerdo con el Libro Verde (2001) la RSE debe ser concebida desde la dimensión interna y la dimensión externa. La primera, que se refiere a las prácticas de las empresas que afectan a los trabajadores, se consideran cuestiones como la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el lugar de trabajo, y la adaptación al cambio. La segunda, que está relacionada con el entorno local (europeo o mundial), con los socios comerciales, proveedores y consumidores, con los derechos humanos (sobre todo en lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales, la lucha contra la corrupción, la adopción de códigos de conducta) y el manejo de los problemas ecológicos mundiales.

La Organización de las Naciones Unidas propone un acuerdo orientado a la promoción y cumplimiento de ciertas acciones socialmente responsables, traducido en principios, conocido como el Pacto Global, mediante el cual se insta a los países miembros a adoptar 10 principios de carácter no vinculante, recogidos en estos títulos: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción (Deloitte & United Nations Global Compact, 2010).

Respecto de los niveles o tipos de RSE Carroll ([1979](#_ENREF_6)) plantea que existen cuatro: el económico, el legal, el ético y el discrecional. El primero, se refiere a la razón de ser de las organizaciones, a partir del cual se espera que éstas en el proceso de producción de sus bienes o la puesta en marcha de sus servicios, responda a las necesidades del contexto en el que opera, el segundo, se refiere a que todas las acciones organizacionales deben estar enmarcadas en el ámbito de lo legal, el tercero a que se espera que las acciones de RSE superen el cumplimiento de los aspectos legales y el cuarto, se relaciona con el involucramiento de las organizaciones en acciones que aporten al desarrollo del contexto en el que se ubican.

Ademola ([2012](#_ENREF_2)), propone un esquema de tres etapas, para explicar la participación de la empresa en acciones de RSE: la obligación social de la empresa, la responsabilidad social de la empresa y la capacidad de la empresa para responder socialmente. La primera, que se refiere a que la organización se ajuste a lo que dictamina la ley, la segunda, relacionada con la disposición y la capacidad que tenga la empresa para emprender acciones sociales que vayan más allá de lo que dictamina la ley y finalmente, la tercera orientada a que la empresa demuestre proactividad, es decir que tenga la capacidad para articularse estratégicamente a las características del contexto e impactarlo positivamente.

Acerca de las etapas en la adopción de un enfoque de RSE, Carlisle & Faulkner ([2004](#_ENREF_5)), defienden la existencia de al menos cuatro estadios en su implantación: desarrollo de la conciencia, promoción de la conciencia, implementación inicial y generación de una corriente dominante. Respecto del desarrollo de la conciencia estos autores plantean que los gerentes no solo se sensibilizan frente al tema, sino que reconocen las ventajas de implementar un correcto modelo de RSE, entendiendo que debe ser una práctica articulada a los objetivos empresariales. Por otra parte, la etapa de promoción de la conciencia hace referencia a la determinación de un líder que promueva la conciencia, emprenda las acciones y difunda los resultados. En relación con la etapa de implementación inicial, estos autores plantean que se trata del desarrollo de medidas cuantificables, el acompañamiento y orientación a todos los departamentos de la empresa y el involucramiento de los grupos de interés y finalmente la RSE se convierte en una corriente dominante, cuando se definen procedimientos concretos para emprender acciones socialmente responsables de largo aliento articuladas a los objetivos y valores empresariales y es posible comenzar a medir el impacto de las acciones.

* 1. **Gestión de la Diversidad**

El estudio de la gestión de la diversidad toma fuerza en la década de los 90’s a partir de los estudios seminales de Cox & Blake (1991) y Thomas (1990). Desde este período en adelante, la concepción de diversidad en las organizaciones ha trascendido de su aproximación legal, que se preocupa por los derechos de los trabajadores y la igualdad de oportunidades en el trabajo, a una aproximación ética que defiende la importancia del reconocimiento, la comprensión y apreciación de las diferencias humanas en los contextos de trabajo ([Von Bergen, Soper, & Parnell, 2005](#_ENREF_64)).

La gestión de la diversidad se entiende como un “enfoque estratégico de suma importancia para la gestión ética de personas en las empresas y organizaciones…que permite reconocer y potenciar las particularidades de cada persona con el fin de promover la innovación, sostenibilidad, productividad y la cohesión social en el seno de estas instituciones” (Fundación Cepaim, 2013, p. 7). Por su parte, D’Netto & Sohal (1999) la entienden como las situaciones en las que se promueve el desarrollo de habilidades específicas, la creación de políticas y la ejecución de prácticas que persiguen alcanzar los mejor del trabajador, así como busca por medio de ésta dinámica la consecución de ventajas competitivas. Chinchilla & Cruz (2011) recopilan varias definiciones en su trabajo:

“La gestión de la diversidad se entiende como un compromiso sistemático y planeado por parte de la organización para reclutar y retener empleados con diferentes habilidades y backgrounds (Bassett-Jones, 2005). Ng y Burke (2005) la definen como una estrategia corporativa de carácter voluntario para afrontar la diversidad demográfica que se experimenta en el lugar de trabajo. Cascio (2006) define la gestión de la diversidad como el establecimiento de una fuerza de trabajo heterogénea con el objetivo de mejorar su potencial en un ambiente de trabajo equitativo. Gómez-Mejía, Balkin y Cardi (2007) la definen como el conjunto de actividades orientadas a la integración de los empleados con perfil no tradicional en la empresa (por ejemplo mujeres y minorías) a fin de aprovechar tal diversidad como ventaja competitiva de la empresa” (p. 56).

Respecto a la comprensión de la diversidad en las organizaciones la *European Comission* (2014) identifica ocho categorías: género (equidad e identidad), edad, raza, etnia, orientación sexual, religión, creencias y funcionalidad. Por su parte, Merrill-Sands, Holvino & Cumming ([2000](#_ENREF_48)) proponen una clasificación de diversidad a partir de tres perspectivas relacionadas entre sí: social (de raza, género, etnia, clase, edad y orientación sexual), cultural (nacionalidad y grupos étnicos) y cognitiva-funcional (habilidades, experiencia, estilos y desarrollo de tareas).

En el mismo sentido, la literatura académica refiere tradicionalmente dos modelos a partir de los cuales es posible comprender el diseño organizacional para la gestión de la diversidad. El primero que defiende la idea de la multiculturalidad y la importancia de configurar una Cultura Organizacional a partir de la inclusión de identidades diversas Cox (1993). El segundo, orientado a la capitalización de los diversos conocimientos que traen los empleados y que son puestos a disposición para la atención de los problemas de la organización (Ely & Thomas, 2001). De igual forma, Kossek y Pichler (2006) concluyen que las prácticas de gestión de la diversidad para ser eficaces deben alcanzar tres objetivos: promoción de la justicia, reducción de la discriminación y complementariamente, mejoras en la competitividad financiera.

1. **Discusión de la Propuesta**

Con relación a las variables que conforman el problema de investigación es posible discutir los siguientes aspectos:

Cian & Cervai ([2014](#_ENREF_19)) afirman que en la literatura, términos como imagen corporativa, imagen proyectada, imagen interpretada, reputación, identidad de la organización, y cultura organizacional a menudo se confunden y se superponen, lo cual conlleva a la dificultad para discriminar y definir las herramientas correctas que permitan investigar estas construcciones, así entonces, los autores defienden que ésta confusión se debe a la falta de estudios que aporten a su comprensión y diferenciación. En el mismo sentido, Flatt & Kowalczyk ([2008](#_ENREF_26)) reconocen a la cultura organizacional como un determinante de la reputación, sin embargo, resaltan la incipiente comprobación empírica acerca de ésta relación. Consistentemente, otras investigaciones que incursionan en la exploración de la cultura organizacional y la reputación empresarial, advierten sobre la necesidad de insistir en la comprensión de cómo la primera afecta los resultados de la segunda ([Bartikowski, Walsh, & Beatty, 2011](#_ENREF_13); [Martinez & Olmedo, 2010](#_ENREF_39)).

En ocasión de la propuesta que defiende la existencia de una Cultura de Stakeholders (Jones et al, 2007) se encuentra que el abordaje de esta aproximación resulta importante, ya que se orienta al estudio de los patrones de interacción sustentados en los principios éticos que fundamentan la empresa y permite acceder a las cogniciones tanto individuales, como colectivas que conforman las creencias, valores y prácticas de la misma (Perrault, 2014).

Por su parte, Alvarado & Schlesinger ([2008](#_ENREF_6)) aportan evidencias empíricas respecto a que la RSE desempeña un rol como variable antecedente de la reputación empresarial y sugieren seguir profundizando sobre la manera como se comporta ésta relación. Por otro lado, Yoon, Gürhan-Canli & Schwarz ([2006](#_ENREF_54)) encuentran que las actividades de RSE son inútiles o incluso contraproducentes para la reputación empresarial, a menos que los consumidores perciban la actividad como impulsada por un sincero interés en la causa apoyada, lo que supone la necesidad de estudiar más sobre cómo funciona la relación entre éstas variables. En otro sentido, también se señala la escasez de investigación sobre las prácticas de RSE y su contribución a la reputación empresarial en países en vía de desarrollo (Komodromos & Melanthiou, 2014).

En relación a la medición del enfoque de RSE se encuentra que esta se considera altamente contingente y de difícil cuantificación, por lo que no es posible contar con una medida universal (Carroll, 1999; Rowley y Berman, 2000). No obstante, la métrica del concepto se precisa de la delimitación y contenido de éste y por lo tanto, de la primera identificación de los ítems o variables de evaluación, tarea llevada a cabo por Carroll en 1979, lo que consolida a ésta perspectiva como fundacional y referencial para las demás iniciativas de medición de la RSE (Perdomo & Escobar, 2011).

En la literatura algunos de los trabajos más signiﬁcativos e inﬂuyentes en el estudio de la RSE basados en el modelo de Carroll, constatan que ésta aproximación goza de legitimidad y aceptación en el ámbito de la investigación debido a su vigencia y amplia utilización (Angelidis & Ibrahim, 2004; Burton & Hegarty, 1999; Edmondson & Carroll, 1999; Ibrahim & Angelidis, 1995; Ibrahim, Howard & Angelidis, 2003; Ibrahim & Parsa, 2005; Maignan, Ferrell & Hult, 1999; Pinkston & Carroll, 1996; Smith, Wokutch, Harrington & Dennis, 2001; 2004; Swanson, 1995; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991).

Respecto a la relación entre la gestión de la diversidad y la reputación empresarial, la primera se concibe como un elemento constitutivo de la gestión de los recursos humanos ([Guillaume, Dawson, Priola, Sacramento, Woods, Higson, Budhwar, & West, 2014](#_ENREF_32)), del cual se conoce poco acerca de cómo afecta la reputación empresarial ([Bear, Rahman, & Post, 2010](#_ENREF_14)). Por su parte, Martin ([2009](#_ENREF_38)) afirma que la reputación empresarial para ser diferente y legítima, debe ser impulsada desde el interior y la gestión de los recursos humanos cobra un importante papel en esta fórmula, por lo tanto, confirma que para los académicos, esta relación entre la reputación corporativa y la gestión de los recursos humanos representa un área potencial para el ejercicio de la investigación.

Ahora bien, la manera como se gestiona la diversidad en las organizaciones es un tema de alta relevancia y representa uno de los más grandes retos en el mundo actual ([Podsiadlowski & Reichel, 2014](#_ENREF_44)). Particularmente en Colombia, que según la última actualización de la base de datos del Banco Mundial a finales de 2015, se posiciona como el séptimo país más desigual del mundo y el segundo en América Latina después de Honduras (La República, 11 de marzo de 2016), lo que sugiere las dificultades alrededor de las dinámicas de igualdad y no discriminación que experimenta el país. Específicamente, respecto al mercado laboral se ha encontrado que los procesos de selección de personal están orientados más por las percepciones que por los aspectos concretos, lo que pone en situación de vulnerabilidad frente a la discriminación a grupos poblacionales como los jóvenes, los mayores de 40 y las mujeres (ManpowerGroup Colombia, 2014). Con relación a la promoción de la diversidad en términos raciales un estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) en 2014, indica que de los 9.471 personas vinculadas laboralmente en el año 2012, sólo 270 pertenecen a la población afrodescendiente y 53 a la población indígena (Revista Semana, 07 de marzo de 2014), por mencionar sólo algunas de las dimensiones comprendidas desde la perspectiva de gestión de la diversidad.

1. **Modelo de Hipótesis**

**Gráfica 1. Modelo de relación de hipótesis**

**Donde:**

**CS:** Cultura hacia los Stakeholders.

**GD:** Gestión de la Diversidad.

**ERSE:** Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial.

**REI:** Reputación Empresarial Interna.

**H1**

**CS**

**H2**

**GD**

**REI**

**H3**

**ERSE**

**Fuente:** Elaboración propia

**4.1. Hipótesis:**

**H1:** Existe un efecto positivo de la CS sobre la REI

**H2:** Existe un efecto positivo de la GD sobre la REI

**H3:** Existe un efecto positivo del ERSE sobre la REI

1. **Metodología**

**5.1. Posicionamiento epistemológico:** La forma de aproximación a la realidad y al conocimiento, a partir de la cual han sido edificados cada uno de los acápites que conforman esta propuesta y que definen su enfoque discursivo, los supuestos en el que se inscribe y los parámetros sobre los que se espera sea valorado, están inscritos en el Postpositivismo, a partir del cual se reconoce que la ciencia nunca alcanza la verdad, sino que se aproxima a ella, se defiende que para que un enunciado sea científico debe ser falsable y se concreta que aunque los enunciados metafísicos no sean falsables esto no implica que carezcan de sentido ([Echeverria, 1989](#_ENREF_5)).

**5.2. Enfoque:** Hipotético-Deductivo-Cuantitativo.

**5.3. Diseño:** No Experimental (Transeccional o Transversal)

**5.4. Tipo:** Correlacional Causal.

**5.5. Población:** La población está constituida por las empresas adscritas al Pacto Global Colombia, que de acuerdo con su reporte de número de miembros, actualmente está conformada por más de 410 empresas en Colombia (www.pactoglobal-colombia.org). La justificación para trabajar con esta población es que se garantiza que a partir de la suscripción a esta red de trabajo, las empresas deben adoptar prácticas de RSE y de Gestión de la Diversidad, ya que sus Comunicaciones de Progreso, se enmarcan en los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI), los cuales consideran este tipo de acciones empresariales.

**5.6. Muestra:** Para llevar a cabo el cálculo de la muestra poblacional se empleará la formula correspondiente a un Muestreo Aleatorio Simple con 5% de porcentaje de error y 95% de confiabilidad.

**5.7. Informantes:** Empleados y Directivos.

**5.8. Técnica de Recolección de Información:** Cuestionarios de Auto-reporte.

**5.9. Técnicas de Análisis de la Información:**

* Paquete estadístico SPSS.
* Análisis factorial exploratorio y confirmatorio:
  + Alfa de Cronbach
  + Fiabilidad Compuesta
  + Varianza extraída
  + Validez discriminante
  + Validez convergente
* Técnicas multivariadas/multigrupo/multinivel.
* Modelos de ecuaciones estructurales para medir el ajuste de los datos al modelo hipotetizado.

**5.10.** **Definiciones Conceptuales:**

**5.10.1.** **Cultura de Stakeholders:** Creencias, valores y prácticas que se han desarrollado para la solución de problemas relacionados con las partes interesadas y la gestión de las relaciones con los grupos de interés (Jones, Felps & Bygley, 2007).

**5.10.2. Enfoque de RSE:** Comprende las expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo (Carroll, 1979, 1991, 1999).

**5.10.3. Gestión de la Diversidad:** Situaciones en las que se promueve el desarrollo de habilidades específicas, la creación de políticas y la ejecución de prácticas que persiguen alcanzar lo mejor del trabajador, así como buscar por medio de ésta dinámica la consecución de ventajas competitivas (D’Netto & Sohal, 1999).

**5.10.3. Reputación Empresarial Interna:** “estimación de la percepción global que distintos stakeholders vuelcan a la sociedad respecto a una empresa concreta, valorando un conjunto de dimensiones y atributos generadores de valor, que están vinculados a la organización y la diferencian del resto. Así, la apreciación de los grupos de interés estará notablemente influenciada por la actuación pasada de la compañía, que a su vez tiene un papel significativo en su proyección futura” (Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2011, p. 79).

**5.11. Instrumentos: definiciones operacionales**

**5.11.1. Cultura de Stakeholders:** Escala Cultura de Stakeholders (Chen, 2015), inspirada en el trabajo de Jones, Felps y Bigley (2007). Compuesta por 26 ítems (7 correspondientes a la Cultura Egoísta, 5 a la Instrumentalista, 5 a la Moralista y 9 a la Altruista). Con una escala tipo Likert de 6 anclajes de respuesta: 1-completamente falso y 6- completamente verdadero.

**5.11.2. Enfoque de RSE:** Escala de Maignan, Ferrel & Hult (1999), inspirada en el trabajo de Carroll (1979). Compuesta por 20 ítems (5 por cada dimensión: económica, legal, ética y discrecional). Con una escala tipo Likert 5 anclajes de respuesta: 1-totalmente en desacuerdo y 5-totalmente de acuerdo.

**5.11.3. Gestión de la Diversidad:** Escala diseñada por D’Netto & Sohal (1999) que comprende tres grandes sesiones: Datos Biográficos, Retos -8 ítems- y Beneficios -11 ítems- y Prácticas de Gestión de la Diversidad a partir de 4 áreas de Recursos Humanos (Reclutamiento -8 ítems-, Formación y Desarrollo -10 ítems-, Evaluación de Desempeño -8 ítems- y Compensación -12 ítems-). Para la segunda y tercera sesión el cuestionario utiliza una escala tipo Likert de 7 anclajes de respuesta: 1-muy en desacuerdo y 7-totalmente de acuerdo).

**5.11.4. Reputación Empresarial Interna:** Escala Olmedo-Cifuentes & Martínez-León (2014). Compuesta por 25 ítems (distribuidos en ocho dimensiones) con una escala tipo Likert de 7 anclajes de respuesta: 1-muy en desacuerdo y 7-totalmente de acuerdo).

La adaptación de las escalas al idioma español se ceñirá a los estándares metodológicos internacionales que recomienda la *International Test Commission* (ITC) para la correcta adaptación de un instrumento de un contexto idiomático a otro.

**5.12. Procedimiento**

La descripción del procedimiento se enmarca en la propuesta de Quivy & Carnpenhoudt (2005), quienes plantean tres momentos en el desarrollo del proceso investigativo: ruptura, estructuración y comprobación así:

**Gráfica 2. Proceso de investigación**

**ETAPA 1:** La pregunta inicial

**ETAPA 2:** La exploración

**RUPTURA**

Las entrevistas exploratorias

Las lecturas

**ETAPA 3:** La problemática

**ESTRUCTURACIÓN**

**ETAPA 4:** La estructuración del modelo de análisis

**ETAPA 5:** La observación

**COMPROBACIÓN**

**ETAPA 6:** El análisis de la información

**ETAPA 7:** Las conclusiones

**Fuente:** Elaborado a partir de Quivy & Carnpenhoudt (2005).

Actualmente, el proceso de investigación se encuentra en la fase de estructuración.

**6. Resultados esperados y contribución del estudio**

Con la presente propuesta se espera contribuir a:

* La diferenciación conceptual entre cultura organizacional y reputación empresarial.
* La definición de la contribución positiva o negativa del enfoque de RSE a la reputación empresarial interna.
* La identificación de la cultura hacia los stakeholders percibida por empleados y directivos de las organizaciones objeto de estudio.
* La determinación de la percepción que directivos y empleados tienen sobre el enfoque de RSE de las organizaciones objeto de estudio.
* El establecimiento de la postura de empleados y directivos de las organizaciones objeto de estudio, frente a las prácticas de gestión de la diversidad.
* Una caracterización de las prácticas de gestión de la diversidad, teniendo en cuenta las condiciones de inclusión, igualdad y no discriminación en el mercado laboral colombiano.
* La descripción de la reputación empresarial interna, percibida por empleados y directivos de las organizaciones objeto de estudio.
* La explicación o no, de la reputación empresarial interna de una muestra de empresas adheridas al Pacto Global Colombia, a partir de su cultura hacia los stakeholders, el enfoque de RSE y la gestión de la diversidad.
* Una gestión más efectiva de la reputación empresarial interna en el marco de la gestión estratégica organizacional, orientada a la creación de valor por parte de las empresas.
* Un diagnóstico de algunas de las características de las empresas, que pueden contribuir a hacer más efectivas sus actuaciones, en contextos de conflicto o postconflicto.

**7. Referencias**

Ademola, W. (2012). *Using corporate social responsibility to enhance value.* (Bachelor´s Thesis). Helsinki Metropolia University of Applied Sciences: Finland.

Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. C., & Zhongqi, J. (2015). The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review. *Journal of Business Research, 68*(1), 1105-1117.

Almarri, K., & Gardiner, P. (2014). Application of Resource-Based View to project management research: supporters and opponents. *Social and Behavioral Sciences, 119*(1), 437-445.

Alvarado, A., & Schlesinger, M. W. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad cocial empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales, 24*(108), 37-59.

Angelidis, J., & Ibrahim, N. (2004). An exploratory study of the impact of degree of religiousness upon an individual’s corporate social responsiveness orientation. *Journal of Business Ethics*, *51*(1), 119-128.

Aubert, L., Mendoza, J., & Gonzales, L. (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. *Empresa Global y Mercados Locales, 1*(1), 12-25.

Baldarelli, M. G., & Gigli, S. (2014). Exploring the drivers of corporate reputation integrated with a corporate responsibility perspective: some reﬂections in theory and in praxis. *Journal Managers Governance*, *18*(1), 589-613.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review, 9*(1), 26-38.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science, 32*(10), 1231-1241.

Barney, J. B. (1989). Asset stocks and sustained competitive advantage: A Comment. *Management Science, 35*(12), 1511-1513.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based "View" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review, 26*(1), 41-56.

Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001a). The future of Resource-Based Theory: Revitalization or decline? *Journal of Management, 37*(5), 1299-1315.

Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001b). The Resource Based View of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management, 27*(1), 625-641.

Bartikowski, B., Walsh, G., & Beatty, S. E. (2011). Culture and age as moderators in the corporate reputation and loyalty relationship. *Journal of Business Research, 64*(1), 966-972.

Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics, 97*(1), 207-221.

Burton, B. K., & Hegarty, W. H. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility orientation. *Business and Society*, *38*(2), 188-205.

Carlisle, Y. M., & Faulkner, D. O. (2004). Corporate social responsibility: A stages framework. *European Business Journal, 16*(4), 143-151.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review, 4*(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, *38*(1), 268-295.

Castelo, L., & Lima, L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, *69*(1), 111-132.

Chen, J. (2015). Developing and Validating a Measure of Stakeholder Culture for the Not-for-Profit Sector. *Voluntas*, 26(1). 1189-1218.

Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo, 14*(1), 47-79.

Cian, L & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella. An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal of Business and Management, 19*(2), 182-199.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf>.

Cox, T. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practices. San Francisco: Berrett-Koehler.

Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executives*, *5*(3), 45-56.

D’Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity an empirical asessment. *International Journal of Manpower*, *20*(8), 530-547.

De Quevedo, E. (2001). Reputación y creación de valor: una relación circular. Aplicación al sector bancario español. Tesis Doctoral, Universidad de Burgos, España.

De Quevedo, E. (2003). Reputación y creación de valor. una relación circular. Madrid: Paraninfo.

De Quevedo, E; De la Fuente, J. M., & Delgado, J. B. (2005) Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *11*(2), 81-97.

Deephouse, D. L. (2000). [Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories.](http://refhub.elsevier.com/S0148-2963(14)00343-9/rf0195) [*Journal of Management*,](http://refhub.elsevier.com/S0148-2963(14)00343-9/rf0195) [*26*(6), 1091-1112.](http://refhub.elsevier.com/S0148-2963(14)00343-9/rf0195)

Deloitte & United Nations Global Compact. (2010). Modelo de gestión del Pacto Global de las Naciones Unidas: Marcos para su implementación. Recuperado de: <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_Management_Model_ES.pdf>.

Devine, I., & Halpern, P. (2001). Implicit claims: The role of corporate reputation in value creation. *Corporate Reputation Review, 4*(1), 42-49.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science, 35*(12), 1504-1511.

Díez, J. M., Ochoa, M. L., Prieto, M. B., & Santidrián, A. (2010). Intellectual capital and value creation in spanish firms. *Journal of Intellectual Capital, 11*(3), 348-367.

Dollinger, M. J., Golden, P., & Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, *18*(2), 127-140.

Echeverria, J. (1989). *Introducción a la metodología de la ciencia: la filosofía de la ciencia en el siglo XX.* Barcelona (España): Barcanova.

Edmondson, V. C., & Carroll, A. B. (1999). Giving back: An examination of the philanthropic motivations, orientations and activities of large black-owned businesses. *Journal of Business Ethics*, *19*(1), 171-179.

Ely, R. D., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *46*(1), 229-273.

European Comission (2014). Diversity management: Implementation and impact amongst diversity charter signatories in the European Union. Recuperado de: https://www.google.com/search?q=Overview+ofDiversity+Managementimplementationand+impact+amongstDiversity+Charter+signatoriesin+the+European+Union+%282014 %29&ie=utf-8&oe=utf-8#.

Fernández, J. L., & Luna, L. (2007). The creation of value through corporate reputation. *Journal of Business Ethics, 76*(1), 335-346.

Flatt, S. J., & Kowalczyk, S. J. (2008). Creating competitive advantage through intangible assets: The direct and indirect effects of corporate culture and reputation. *ACR, 16*(1), 13-30.

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press: Boston.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal, 33*(2), 233-258.

Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review, 1*(1), 5-13.

Friedman, B. A. (2009). Human resource management role implications for corporate reputation. *Corporate Reputation Review, 12*(3), 229-244.

Fundación Cepaim (2013). Gestión de la diversidad en entornos profesionales. Recuperado de: <http://cepaim.org/th_gallery/gestion-de-la-diversidad-en-entornos-profesionales>.

Gabbioneta, C., Ravasi, D., & Mazzola, P. (2007). Exploring the drivers of corporate reputation: A study of italian securities analysis. *Corporate Reputation Review*, *10*(2), 99-123.

Gardberg, N. A., & Fombrun, C. (2002). The global reputation quotient project: First steps towards a crossnationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, *4*(19), 303-307.

Gholami, S. (2011). Value creation model through Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Business and Management, 9*(1), 148-154.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review, 1*(1), 114-135.

Groenland, E. A. G. (2002). Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review*, *4*(1), 309-315.

Grueso, M. P. (2007). *Antecedentes y Consecuentes de las Prácticas de Recursos Humanos: Revisión y Análisis desde la Perspectiva de Género.* Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca, España.

Guillaume, Y., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(5), 783–802.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, *13*(1), 153-144.

Helm, S. (2007). One reputation or many? Comparing stakeholders` perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, *12*(3), 238-254.

Helm, S. (2011). Employees’ awareness of their impact on corporatereputation. *Journal of Business Research,* *64*(7), 657-663.

Hofstede, G. (1979). Value Systems in Forty Countries: Interpretation, validation and consequences for theory. Eckensburger, L. H. (Editor). *Cross-Cultural Contribution to Psychology*. Germany: Swets and Zeitlinger, 389-407.

Hofstede, G. (1980). Cultures Consequences: International differences in work related value. Newbury Park, CA: Sage

Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the mind. England: McGraw Hill Book Company Europe.

Hofstede, G. & Bond, M. (1988). The confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics, 16*(4), 4-21.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw Hill.

Ibrahim, N. A., & Angelidis, J. P. (1995). The corporate social responsiveness orientation have they changed? *Journal of Business Ethics*, *15*(2), 199-206.

Ibrahim, N. A., & Parsa, F. (2005). Corporate social responsiveness orientation: Are there differences between U.S. and French managers? *Review of Business*, *26*(1), 27-33.

Ibrahim, N. A., Howard, D. P., & Angelidis, J. P. (2003). Board members in the service industry: An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and directorial type. *Journal of Business Ethics*, *47*(4), 393-401.

Jones, T., Felps, W., & Bigley, G. (2007). Ethical theory and stakeholders related decisions: The role of stakeholders culture. *Academy of Management Review*, *32*(1), 137-155.

Kaufmann, L., & Scheneider, Y. (2004). Intangibles. A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital, 5*(3), 366-388.

Komodromos, M., & Melanthiou, Y. (2014) Corporate reputation through strategic corporate social responsibility: Insights from service industry companies. *Journal of Promotion Management,* *20*(4), 470-480.

Kossek, E. E., & Pichler, S. (2006). EEO and the management of diversity. In Boxell, P; Purcell, J., & Wright, P.M (Eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Oxford, UK: Oxford University Press, 251-272.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management, 36*(1), 349-372.

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management, 37*(1), 153-184.

Los 6 países más desiguales de América Latina. (11 de marzo de 2016). *La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/mundo/747814-los-6-paises-mas-desiguales-de-america-latina>.

Maden, C., Arikan, E., Telci, E. E., & Kantur, D. (2012). Linking corporate social responsibility to corporate reputation: a study on understanding behavioral consequences. *Social and Behavioral Sciences, 58*(1), 655-664.

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Academy of Marketing Science Journal*, *27*(1), 455-469.

ManpowerGroup Colombia. (2014). *Diversidad y Talento: Bases de la Innovación y la Sostenibilidad para Colombia*. Recuperado de: <http://manpowergroupcolombia.co/assets/uploads/files/investigaciones/DIVERSIDAD_Y_TALENTO_.pdf>.

Martin, G. (2009). Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas for HR. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 47*(2), 219-235.

Martinez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 44*(1), 59-67.

Matuleviciene, M., & Stravinskiene, J. (2015). The importance of stakeholders for corporate reputation. *Engineering Economics, 26*(1), 75-83.

Men, L. R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent comunication. *Corporate Reputation Review, 17*(4), 254-272.

Merrill-Sands, D., Holvino, E., & Cumming, J. (2000). Working with diversity: A framework for action. *Working Paper # 24*. Recuperado de: <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2001/12/11/000094946_01103104011686/Rendered/PDF/multi0page.pdf>.

Minorías en Colombia, lejos de la cima. (07 de marzo de 2014). *Revista Semana*. Recuperado de: <http://www.semana.com/nacion/articulo/revelan-datos-sobre-la-situacion-laboral-de-las-minorias-en-colombia/379658-3>.

Olmedo-Cifuentes, I., & Martínez-León, I. M. (2011). Medida de la reputación empresarial en pymes de servicios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 20*(3), 77-102.

Olmedo-Cifuentes, I., & Martínez-León, I. M. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *Business Research Quarterly*, *17*(1), 223-241.

Pacto Global Colombia. Recuperado de: [www.pactoglobal-colombia.org](http://www.pactoglobal-colombia.org).

Peloza, J., Loock, M., Cerruti, J., & Muyot, M. (2012). Sustainability: how stakeholder perceptions differ from corporate reality. *California Management Review, 55*(1), 74-97.

Perdomo, J., & Escobar, A. (2011). La investigación en RSE: Una revisión desde el management. *Cuadernos de Administración*, *24*(43), 193-219.

Perrault, E. (2014). Zombies and originals: How cultural theory informs stakeholder management. *Business and Society Review, 119*(4), 447-471.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal, 14*(1), 179-191.

Pinkston, T. S., & Carroll, A. B. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Of board members. Are there differences between inside and outside directors. *Journal of Business Ethics*, *14*(1), 105-140.

Pitelis, C. N., & Vasilaros, V. (2010). The determinants of value and wealth creation at the firm, industry, and national levels: A conceptual framework and evidence. *Contributions to Political Economy, 29*(1), 33-58.

Podsiadlowski, A., & Reichel, A. (2014). Action programs for ethnic minorities: A question of corporate social responsibility? *Business & Society, 53*(5), 684-713.

Prandi, M. (2010). La responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. En: Prandi, M., & Lozano, J. M (Eds). *La responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor* (Vol. 1, pp. 35-70). España: Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE).

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). Is the Resource-Based "View" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review, 26*(1), 22-40.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the Resource-Based View and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review, 26*(1), 57-66.

Puncheva, P. (2008). The role of corporate reputation in the stakeholder decision – making process. *Business & Society, 47*(3), 272-290.

Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of Organizational Reputation. *Academy of Management Journal*, *48*(6), 1033-1049.

Rivas, A. (2010). Empresas Construcción de Paz y Derechos Humanos. Colombia: el peor y el mejor de los mundos. En: Prandi, M., & Lozano, J. M (Eds). *La responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor* (Vol. 1, pp. 35-70). España: Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE).

Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, *39*(1), 397-418.

Ruiz, B., Esteban, A., & Gutiérrez, S. (2012). Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adapatado a las necesidades de la gestión empresarial. *Strategy and Management Business Review*, 3(1), 9-31.

Ruiz, B., Esteban, A., & Gutiérrez, S. (2014). Determinants of reputation of leading Spanish financial institutions among their customers in a context of economic crisis. *Business Research Quarterly, 17*(1), 2-20.

Schein, E. (1983). The role of the founder in the creation of organizational culture. *Organizational Dynamics*, *12*(1), 13-28.

Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation an empirical study. *Schmalenbach Business Review, 56*(1), 46-71.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*(1), 1-65.

Seddon, P. B. (2014). Implications for strategic IS research of the Resource-Based Theory of the firm: A reflection. *Journal of Strategic Information Systems, 23*(1), 257-269.

Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K.V., & Dennis, B. S. (2001). An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation. *Business and Society*, *40*(3), 266-294.

Smith, W.J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? *Business and Society*, *43*(1), 69-96.

Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, *20*(1), 43-64.

Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to afirming diversity. *Harvard Business Review*, *68*(2), 107-117.

Toca, C., Grueso, M. P., Carrillo, J., & López, M. (2012). *Responsabilidad social empresarial. Análisis desde diversos enfoques*. España: Editorial Académica Española.

Van der Merwe, A. W. A. J., & Puth, G. (2014). Towards a conceptual model of the relationship between corporate trust and corporate reputation. *Corporate Reputation Review, 17*(2), 138-156.

Vásquez, M. C. (2008). Claves para una relectura de la cultura organizativa desde los paradigmas sociológicos. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología, 17*(1), 27-52.

Von Bergen, C. W., Soper, B., & Parnell, J. A. (2005). Workforce diversity and organizational performance. *Equal Opportunities International, 24*(3), 1-16.

Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British Journal of Management*, *20*(1), 187-203.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, *10*(4), 758- 769.

Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal,* *9*(5), 443-454.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180.

Whetten, D., & Mackey, A. A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, *41*(1), 393-414.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, *16*(4), 691-718.

Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of Instutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organizational Management, 36*(1), 6-38.

Yepes, G., Peña, W & Sánchez, L. F. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas.

Yoon, E., Guﬀey, H. J., & Kijewski, V. (1993). The eﬀects of information and company reputation on intentions to buy a business service, *Journal of Business Research*, *27*(1), 215-228.

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR). Activities on companies With dad reputations. *Journal of Consumer Psychology,* *16*(4), 377–390.