



Francisco-Jesús Ferreiro-Seoane¹
University of Santiago de Compostela
✉ franciscojesus.ferreiro@usc.es

A question of degree? Why some of the best companies to work for in Spain are better than others

¿Cuestión de grado? Por qué algunas de las mejores empresas para trabajar en España son mejores que otras



Celestino García-Arias²
University of Santiago de Compostela
✉ celestino.garcia@usc.es

I. INTRODUCTION

The condition of companies as great or best places to work for is increasingly gaining interest at the present time, specially when their survival depends on their ability to adapt to changes in five areas of the world of work: new behaviours, technology, *millennials*, mobility and globalization (Morgan, 2014). Jobs fluidity, the lack of long professional careers within a single company, the geographical mobility of workers or the shift of loyalties from companies to leaders, projects or teams, deprive traditional economic (such as salary) or professional status (such as promotions in the organizational hierarchy) incentives of sufficient power to make a company a great workplace.

Hence, two tendencies are accentuated in companies behaviour in the last two decades. On the one hand, firm *benchmarking*, taking as a reference of good human resources practices those carried out by the companies appearing in one or more of the rankings which select a number of companies as the best companies to work for. On the other hand, the use as a tool of employers *branding* (Joo and McLean, 2006) of the diffusion, by the companies themselves, of their position in some of such rankings with the aim to “signal” (Joyce, 2003) in order to attract and retain not only a greater volume of financial capital, but also talented human capital, viewed, more



BEST Companies to Work for

EXECUTIVE SUMMARY

Many national and international rankings select a subset of companies within a country or a set of worldwide international companies as the best to work for. Despite this homogenization, the scores they are assigned by these indexes and from which their positions in the rankings are established, are not equal. In this investigation, we try to establish whether the differences among the punctuations of the best companies to work for in Spain could be explained by certain contextual factors. An econometric model has been estimated in order to ascertain whether the nationality/economic-cultural area of origin, the autonomous community where the headquarters are based (for both factors, either through mechanisms of standardization or through local adjustment), the company size (either through structural flexibility or resources availability), stock exchange listing (through constraints forced on companies by both the property structure and the time-horizons derived from being listed), and the industry can all explain those differences. Results show that companies scores (1) tend to increase as a function of size and of stock exchange listing, (2) vary across autonomous communities, and (3) do not differ neither across nation/economic-cultural areas of incorporation nor across different sector of activity.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Múltiples rankings nacionales e internacionales seleccionan a un subconjunto de empresas de un país o del mundo como las mejores para trabajar. A pesar de esta homogeneización, las puntuaciones que obtienen en los índices en los que se basan los rankings no son iguales. En esta investigación, se trata de averiguar si las diferencias entre las puntuaciones obtenidas por las empresas consideradas como las mejores para trabajar en España se pueden explicar por medio de factores contextuales. Se ha estimado un modelo econométrico a fin de establecer si explican esas diferencias la nacionalidad/área económico-cultural de origen, la comunidad autónoma sede (en el caso de ambos factores, debido a mecanismos de estandarización o, por el contrario, de ajuste local), el tamaño de la empresa (debido a la flexibilidad estructural o, por el contrario, la disponibilidad de recursos), la cotización en bolsa (debido a las constricciones impuestas por la estructura de propiedad y los horizontes temporales derivados de la cotización bursátil) y el sector de actividad. Los resultados del análisis muestran que las puntuaciones de las empresas (1) tienden a aumentar con su tamaño y con la cotización, (2) difieren entre comunidades autónomas y (3) no se diferencian entre naciones/áreas económico-culturales de origen ni entre sectores de actividad.

and more, as the most valuable resource for any organization. Thus, the very own companies often proclaim as an achievement the title as *Employer-of-Choice*, whose credibility is enhanced by their presence in one of the rankings of best companies to work for made popular by the press (Lenaghan and Eisner, 2006, pp. 99 et seq.).

Among such rankings, usually yearly published and with diverse geographical scope, is the pioneering and well-known *Fortune 100 Best Companies to Work for*, made by *Fortune*³ magazine in collaboration with *Great Place to Work*⁴, organization that also elaborates rankings for European countries (Spain among them⁵) and certifies companies. Others are made by *Glassdoor*⁶

(*Best Places to Work*); *Marcaempleo (Merco Talento*⁷);

Universum^{8,9}; *Top Employers Institute*^{10,11}; or *Workforce*¹²

magazine (*The World's Top Companies for HR*)¹³. In Spain,

the economics and finance magazine *Actualidad Económica* (hereinafter, *AE*) produces annually and publishes in the

summer a ranking of the 100 best Spanish companies to work for. A simple Internet search¹⁴ revealed that *signalling*

or *branding* are common practices for Spanish companies after appearing in this ranking.

These rankings, which classify companies according to their index scores on a phenomenon in which multidisciplinary

interests converge (sociology of work, organizational behaviour, organizational psychology, human resource

management, among other disciplines), do not only generate interest between the chosen companies, but also

receive attention from the media¹⁵, from hundreds of web pages or blogs, or in academic literature. The websites of

organizations and the blogs of professionals related to the world of work tend to adopt a prescriptive approach (also

present in the piece by Schwartz (2011) for the *Harvard Business Review*) which is materialized in many lists with a variable number

of more or less justified characteristics of a great place to work, or recommendations to create it¹⁶.

Despite the current paucity of academic literature (Joo and McLean, 2006), some empirical research is found on the association

between the condition of a company as great workplace, based on its presence in the *Fortune* ranking, and its performance (Fulmer,

Gerhart and Scott, 2003; Romero, 2004), customer satisfaction (Simon and DeVaro, 2006), resilience in times of financial crisis

The objective of this research is essentially descriptive: to determine if the differences between the scores of the companies as best places to work for are associated to differences among them with respect to other properties.

(Carvalho and Areal, 2016), dividends obtained by shareholders (Filbeck and Preece, 2003) or representation of women on boards of directors (Bernardi, Bosco and Vassill, 2006); or on the human resource practices by which the companies on that list become the “best” (Hinkin and Tracey, 2010), or the lessons that can be learned from them (Joyce, 2003); and, finally, the relationships between employees’ attitudes towards job-quality (measured by *Fortune* scores as a proxy) and the market value of the companies (Ballou, Godwin and Shortridge, 2003) .

Beyond the works mentioned in the previous paragraph and possibly some others, as Joo and McLean (2006, pp. 25) lament, the researchers’ interest in this kind of indexes is not much. The aforementioned approaches to the subject are oriented either to the characterization of a good workplace, or towards finding out the effects of the condition of great place to work on other characteristics of the company. The present research, on the contrary, tries to explain the differences between the scores of the companies which are a great place to work, a condition measured by their presence in the *AE* ranking, thus adopting a perspective that has been little explored to date. In this way, this work aims to contribute both to increase the empirical knowledge on companies rankings of best-places-to-work for and to explore the potential theoretical fecundity of some explanatory factors. The objective of this research is essentially descriptive: to determine if the differences between the scores of the companies as best places to work for are associated to differences among them with respect to other properties. In order to measure the condition of best company to work for, the *AE* ranking has been chosen, the presence in which is spread by the companies themselves as a *signal* or a *branding* strategy. Two contextual attributes of companies have been selected (the nationality of origin and the autonomous community in which they base their Spanish headquarters), an internal contextual variable (the size of the company, measured by the number of employees), a variable of corporate governance (stock exchange listing) and the industry of the company. The data analysis shows that the stock market listing, the size of the company and the location of its headquarters in one or another autonomous community are statistically associated with their scores in the *AE* ranking. The results obtained are consistent with some of the hypotheses on the effect of one or another of the factors selected in our work and subjected to empirical contrast in

KEY WORDS

Companies, Human Resources, ranking, Panel Data.

PALABRAS CLAVE

Empresas, Recursos Humanos, ranking, Datos de panel.

previous contributions, but not with others, as it will be discussed in this article in the section dedicated to the review of such contributions.

The contents of the article are sequenced as follows. The next section briefly deals with the semantic differences between great workplace and closely related concepts, clarifying certain misunderstandings, as well as showing the usual procedures for measuring the concepts of best company to work for or great workplace. It is followed by a section focused on a bibliographic review of the research on the role of the five explanatory factors that will occupy us in this work. Next, the data used in the econometric analysis is presented: the composition of the sample is indicated and the ways in which both the dependent variable (best company to work for) and the independent variables (the five factors indicated in the previous paragraph) are measured. The analysis of the data is presented afterwards showing the results of the specification and the estimation of an econometric model for panel data, in order to try and detect the net effects of the independent variables. In the final section, the conclusions regarding the relevance of the results for the research objectives are argued and possible means of improvement are proposed.

2. CONSIDERATIONS ON THE CONCEPT AND MEASUREMENT OF THE CONDITION OF BEST COMPANY TO WORK FOR OR GREAT PLACE OF WORK

Tony Schwartz entitles an article published on the *Business Insider* website¹⁷ *Google Is Not The Best Place To Work If You Measure The Quality of Employees' Life*. This statement, shared with methodological scepticism by the signatories of this text, points to two relevant issues to circumscribe the results of the present investigation: firstly, *what* is measured and, secondly, *how* it is measured.

With regard to what is measured, there is no agreement neither between the organizations that make the rankings nor among the few researchers who have paid attention to the topic (Joo and McLean, 2006). The resulting conceptual ambiguity leads to the, at least partial, semantic overlap between multiple concepts that synthesize the worker-(place of) work/job relationship, for the treatment of which we refer to the pertinent literature: work quality,



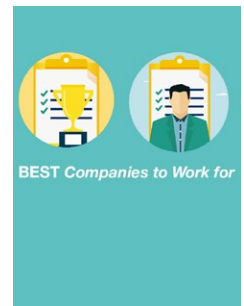
job satisfaction, work well-being, engagement (Little and Little, 2006, Gallie, 2007). The greatest risk, given this overlapping of meanings, is the slippage Schwartz warns about, namely: shifting -inadvertently or deliberately- from statements about certain characteristics that make a workplace one of the best, towards statements about their psychosocial consequences or other consequences (such as rotation, included in the *AE* ranking, or absenteeism) which, according to the meta-analysis by Fried and Ferris (1987), the empirical research shows that, in general, are mediated by psychological mechanisms.

With regards to how the condition of a large workplace is measured, the key question is: *in whose opinion?* The clearest answer is given by *The Great Place to Work Trust Index*: “the most essential measure of whether a company is a great workplace is if employees say it is”. The strictest consistency with this directive seems to be maintained by *Glasdoor*, whose ranking is based exclusively on the responses from employees who choose to anonymously submit an evaluation of their company to *Glasdoor*. Other rankings differ in varying degrees from that guideline, combining the assessments made by employees with those made by managers (*Fortune and Great Place to Work*) or with those made by other relevant publics (*Merco Talento, Workforce*) or waiving them completely (*Universum*) to rely exclusively on the assessment by HR managers (*HR Best Practices Survey of Top Employers*).

Against this background of conceptual ambiguity and heterogeneity of measuring operations, we will consider the conceptualization and measurement practiced by *AE* in the data collection section.

3. HOW IS THE DIFFERENCE OF SCORES IN THE RANKINGS EXPLAINED?

The scarce effort of theory construction on the rankings of the best companies to work for (Joo and McLean, 2006) encompasses the absence of specific theory on the association between the scores obtained by the companies in those rankings and the values of other factors such as organizational, economic or cultural factors (or of another nature). Hence, the limitation in this first approach to our object of research to offer a checklist of factors (selected from empirical research devoted to human resources management practices) whose potential importance to explain the differences



in scores of these companies will be justified in the review of a literature selected eclectically from disciplinary, theoretical and methodological points of view. As we have anticipated, five variables of different classes have been selected: (1) two contextual variables: the country of origin (nation or nationality) of the company and the Spanish autonomous community in which its headquarters is located; (2) a variable that is an attribute of the company: its size, measured by the number of workers; (3) a variable related to the corporate direction of the company: its listing or not on the stock exchange; and (4) the industry. Thereupon, we will explain the reasons for the inclusion of each of them provided by the review of the literature.

From a general point of view, the role of contextual factors (markets, political, institutional, social environment, culture) explaining the differences in human resources practices and management results between companies is emphasized in Fields, Chan and Akhtar (2002) and Jackson and Schuler (1995). More specifically, recent literature highlights the tension between two kinds of pressures that companies are subject to: universal standardization of practices and adjustment to the local context (Amossé et al., 2016, Gallie, 2007, Ibrahim and Shah, 2013; Quintanilla and Ferner, 2003). Often, both trends are part of institutionalist explanations that select mechanisms of two different kinds: with regard to standardization, they point to the processes of institutional isomorphism and, in terms of adjustment, they focus on the resistance to change derived from the processes of organizational institutionalization (Jackson and Schuler, 1995, Paawee and Boselie, 2007). Expanding in two directions the notion “local”, pressures of this nature can occur in two local contexts: either the one defined by the nation of origin of the company, or the one defined by the nation or subnational-level in which the economic activity is carried out (whether it be as a parent company with the nationality of that territory, or as a subsidiary of a parent company with another nationality of origin).

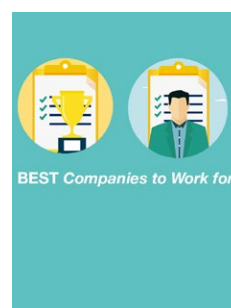
Nation of origin. A couple of decades ago, Ferner (1997) presented a list of the systematic differences in HR management in multinational companies -based on the country of origin- found in a series of empirical investigations subjected by him to a severe critical analysis from both theoretical and methodological perspectives. Liu (2004) documents the findings following the same approach of the most recent empirical research. Liu (2004, pp. 501 et seq.)



differentiates three possible strategies for a company with activity in a country other than the one of origin: adaptive (adjustment to local practices), exportive (transfer of practices from the nation of origin to another one) and integrative. Which of them prevails depends on (among other factors in which we are less interested in here) the cultural and institutional distance of the two countries. When opting for the exportive strategy, companies can operate using direct (company policy) and indirect (culture and expats, among others) transfer mechanisms (Liu, 2004, pp. 508 et seq.). We must expand the focus of attention and take note that a number of papers in the sociological and economic literature have identified certain configurations of factors and practices that group different sets of economic systems into “varieties of capitalism”, or into different production or employment regimes (such as coordinated market economies or liberal market economies) (Gallie, 2007). These configurations affect, in some form, HR management practices or their results. For this reason (and for other statistical reasons), our research will group countries into economic-cultural areas.

Autonomous community headquarters. The autonomous community represents a possible focus of local resistance both to global or universal standardization and to the transfer of practices from the home country of certain companies. The reviewed comparative research focuses on the nation and not on the subnational territory (whatever its level or denomination: province, region, federated state ...), in which the companies carry out their activity and finds certain differences in HR practices among several countries (Amossé et al., 2016, Conway et al., 2008, Fields, Chan and Akhtar, 2002, Paawee and Boselie, 2007). It is our purpose to find out if there are also signs of resistance to standardization at subnational level .

Size. Being potentially one of the influential factors in HR practices (Fields, Chan and Akhtar, 2002, pp. 265 et seq.), there seems to be no clear consensus as to the positive or negative sign of its effects. On the one hand, Kortekaas (2007) finds a significant positive impact of small / medium size on employee’s behaviours (including commitment or job satisfaction) and a negative impact of the same size on an operational performance indicator (sick leave). Kok and Uhlaner (2001) find an association between the firm-size expansion and the formalization of human resources practices. Morgan (2014), who has synthesized arguments developed with greater theoretical



density by Kortekaas, suggests that small companies have several advantages: rapid decision-making, nimbleness of the company, out-of-the-box thinking and experimentation, flexibility in roles, functions and work-styles for employees, ease of performance-recognition and visibility of success, and also, better communication and collaboration. On the other hand, Ibrahim and Shah (2013, pp. 7, 14 et seq.) argue that small companies lack the resources needed to adopt *progressive* HR management practices, but, once the necessary economies of scale are achieved, large companies feel pressured to adopt such practices due to both their greater visibility and the pressures to obtain legitimacy, and find evidence in favour of that position.

Stock listing. Conway et al. (2008, pp. 638) freely admit that research on its effects has not provided clear conclusions. Two possibilities are theoretically admissible, on whose prevalence only empirical investigations can report: the *constraint hypothesis* and the *partnership hypothesis*. The first of the “hypotheses”, as synthesized by Perraudin, Petit and Rebérioux (2008), starts with the differences between listed companies and those which are not in both ownership and governance structures and in time horizons to assess results. Thus, listed companies, subject to pressure from shareholders, could opt for a defensive strategy, focused on short-term financial profitability, which would imply the reduction of the most controllable operating cost (labour) through low-quality HR practices: work flexibility, subcontracting, temporary hiring, staff cuts, salary reductions or disinvestment in training, among others. However, they could also opt for an offensive strategy based on quality HR practices (increased training, investment in motivation ...) aimed at medium-to-long-term profitability. The second hypothesis mentioned “predicts that shareholder pressure does not have to result in a zero-sum game: under certain conditions, managers can continue to make implicit contracts with workers in return for high performance and willingness to undertake firm-specific training”. The empirical results found by Conway et al. (2008) seem unfavourable to the constraint hypothesis: public listing is positively associated with teamwork and performance-related remuneration both in the United Kingdom and in France, and in the latter case, also with the worker’s autonomy and training.

Industry. Jackson and Schuler (1995, pp. 251 et seq.) include the characteristics of the industry in which the company operates among

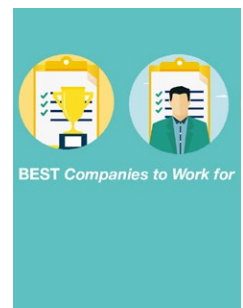


the influential contextual-factors in human resources practices. Conway et al. (2008) point out that factors specific to the industry, including the regulation of the quality of services and the protection of consumer interests in the case of utility companies, extend the time horizons facilitating, thus, the adoption of high-quality human resources practices.

This review of the literature suggests two relevant observations to interpret the results of our investigation. In the first place, empirical research does not yield completely clear results about the sign of the influence of each of the factors. Secondly, the mentioned factors have the condition of a kind of residual variables that can operate through diverse mechanisms often difficult to measure and whose influence could perhaps be calibrated through case studies.

Taking into account everything that has been written in this section, the following hypotheses will be tested:

- with regard to the nationality/economic-cultural areas and the autonomous community: the **hypothesis of isomorphism or universal standardization** (absence of differences between the scores of companies from different territories in each of the levels) and the opposing hypothesis of **local adjustment** (differences between the scores of companies from different territories in each of the levels);
- with regard to size, the **hypothesis of structural flexibility** (companies' scores tend to increase as their size decreases) and the opposing hypothesis of **resource availability** (companies' scores tend to increase as its size increases);
- with regard to the stock listing, the **constraint hypothesis** (listed companies obtain lower scores than those that do not) and the opposing **partnership hypothesis** (listed companies obtain higher scores than those that do are not listed);
- finally, the **hypothesis of the industry** (companies scores differ according to the industry in which they operate).



4. THE OBSERVED COMPANIES AND THE CHARACTERISTICS THAT EXPLAIN THEIR SCORES

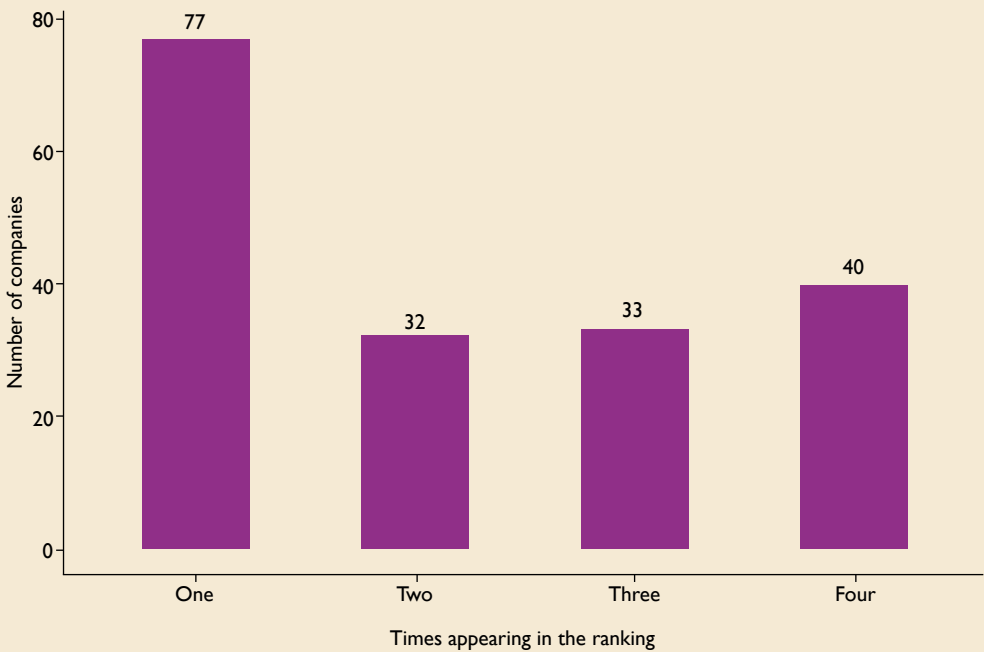
4.1. Companies observed

The criterion for selecting the companies observed is their presence among the top 100 companies with the highest scores in the *AE*

annual ranking. Companies are observed in four different time points: 2013, 2014, 2015 and 2016. Although that implies that there are 400 observations in total (4 X 100), many companies are present in more than one of the four time points. Therefore, the total number of companies is 182. The ratio between number of observations and number of companies (2.2) is a clear indication of the tendency of certain companies to score frequently among the top 100. **Figure 1** shows that (given the fact that 40 companies repeat their presence in all four years) 40% of the companies included in the ranking one year are also present in the other three years and that 42.3% of the total number of companies are present in the ranking only in one occasion (21 only in 2013, 15 only in 2014, 14 only in 2015 and 27 only in 2016). A more detailed analysis, which we omit for reasons of space, shows that some companies that appear twice in the ranking do so in non-consecutive years, and that some of the ones appearing three times are not present in 2013, and some others are not present in 2016.

62

Figure 1. Number of appearances of companies in the AE ranking



4.2. Characteristics of the companies

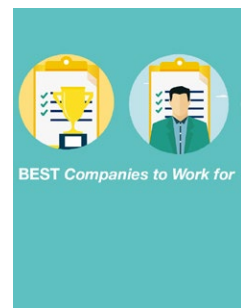
Best company to work for. According to the description of *AE* magazine, the score is the sum of the combination of the partial scores of six dimensions, each of which is, in turn, the result of the sum of several indicators consisting of the companies responses to a battery of questions. According to *AE*, a questionnaire revised by HR experts, with a hundred questions that add up to 1000 points, is sent to more than 500 companies that operate in Spain which have all been in operation for more than five years and have a work force superior to 100 employees. Around 200 companies reply to the questionnaire, which means a response rate of around 40%. Although the organizational role of the person responsible for replying¹⁸ is not specified, for the first five dimensions it seems to be someone with some type of responsibility that allows them to take their answers as an indication of the official position of the company. The sixth of the dimensions (employees) is based on the valuations of three different employee profiles; by reducing its weight to a 6% of the total score, the ranking of *AE* deviates dramatically from the guideline proposed by *Great Place to Work*.

The definitions of the dimensions and their weightings in the total score are the following:

1. *Talent management* (240 points): addresses professional career projection, work performance and unwanted turnover, among other issues.
2. *Remuneration and compensation* (225 points): evaluates the combination of fixed and variable pay, remuneration in kind and social benefits.
3. *Environment* (205 points): work hours, teleworking, conciliation and working conditions.
4. *CSR* (50 points): social policies and corporate volunteering policies in which the workforce is involved.
5. *Training* (220 points): assesses the investment in employee training (master's grant, courses abroad, etc.).
6. *Employees* (60 points): three different employee profiles value the company and tell their own experience.

The sources of data are each issue of the journal in which the rankings for 2013, 2014, 2015 and 2016 are published.

Nation of origin. The nation of origin of a company means the one in which a company has its main or central headquarters. Nations of origin have been grouped into four **economic-cultural areas**:



Anglo-Saxon nations (the United States and the United Kingdom), Central and Northern European nations (Germany, Denmark, Finland, Luxembourg, the Netherlands, Sweden and Switzerland), Mediterranean (France, Italy, Portugal and Spain) and other nations (China, South Korea and Japan). The sources of the data on the nation of origin are the companies' websites .

Autonomous community headquarters. The autonomous community headquarters of a company means the one in which a company's head office is located. The autonomous communities have been grouped into four regions: Community of Madrid, Northern Communities (Asturias, Cantabria, Basque Country and Galicia), Mediterranean communities (Balearic Islands, Valencia, Murcia and Catalonia) and other communities (Andalusia, Aragon, Castile-Leon and the Canary Islands). The sources of data on the autonomous community are the companies' websites.

Size. Size is measured by an indicator: the number of employees the company has in Spain. The sources of the data are the companies' websites.

Stock Exchange. Companies are classified as listed or not listed. The source of data is the information on listed entities provided by the National Stock Exchange Commission.

Industry. The companies are classified according to the categories of the National Catalogue of Economic Activities 1, that is to say, to the highest level of aggregation. The sources of data are the companies own websites.

5. RESULTS OF THE INVESTIGATION

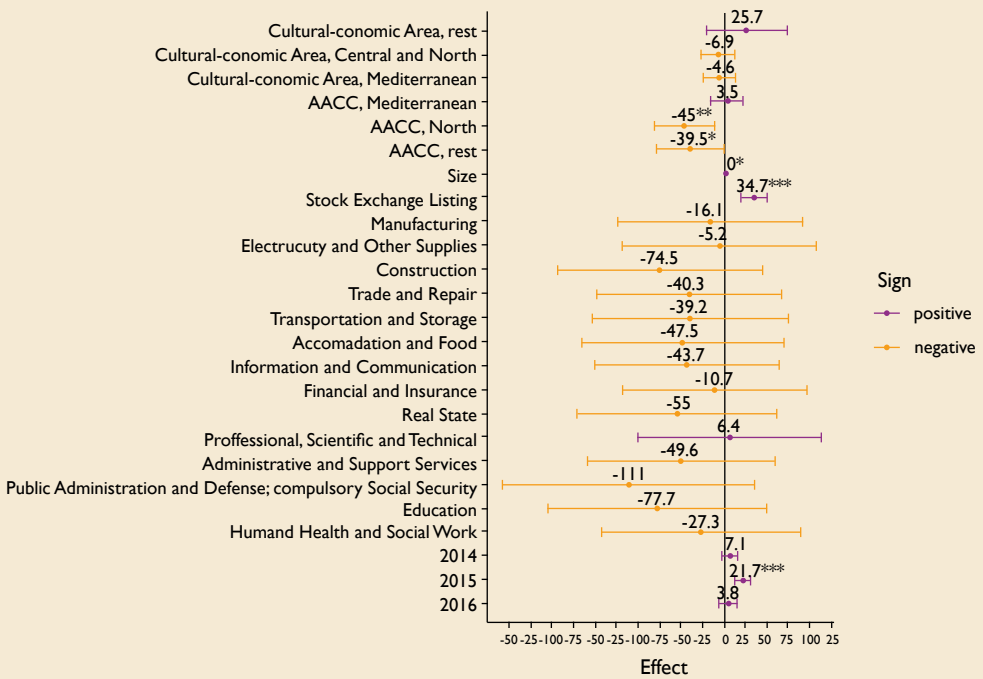
Considering the characteristics of our data¹⁹, an econometric model has been chosen to specify and estimate panel data, taking as the population of reference not the total of Spanish companies²⁰ but just the Spanish companies among the 100 best to work for. These would be a *superpopulation* from which the sets of companies included in the annual rankings are *samples*.

Figure 2 summarizes the results of the model²¹. The differences in the economic-cultural areas of origin have no statistically significant effects on the differences in punctuation between companies in Central and Northern Europe, those in the Mediterranean and others compared to the Anglo-Saxon ones (reference group with which to compare the other three). Neither do the differences in the industry



have statistically significant effects (being agriculture, livestock, forestry and fishing the reference groups used to compare the rest with).

Figure 2. Results of the random effects model analysis for panel data



The numbers are the values of the coefficients. The coefficients for the three economic-cultural areas, for the three regions of the Spanish autonomous communities, for the stock market listing and for the industry are interpreted as the average difference between these categories and the reference category, which are, respectively, the economic-cultural area of the Anglo-Saxon countries, the Community of Madrid, the non-listing on the stock exchange and the sector of agriculture, livestock, forestry, and fishing. The coefficient of the company size is interpreted as the increase in the ranking-score result of hiring of a new member of staff by the company.

The lines represent the confidence intervals around the values of the estimates. They have been calculated, for all the variables, at 0.1 level. The blue lines correspond to coefficients with a positive sign; the red lines correspond to negative coefficients. The lines crossing value 0 of the horizontal axis (highlighted with the vertical line) correspond to coefficients lacking statistical significance; those which do not cross value 0 correspond to coefficients with statistical significance. The greater the length of the line, and therefore the wider the confidence interval, the lower the precision of the estimate. The level of statistical significance is represented by the asterisks: *** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$.

Autonomous community headquarters (at level 0.05), size (at level 0.1) and stock exchange (at level 0.01) have statistically significant effects. Companies based in the communities of the North and in the rest of the country have lower scores than the companies based in the Community of Madrid (reference group with which they are compared), but these seem not to differ from the scores obtained by the companies whose headquarters are in one of the autonomous communities of the Mediterranean. The greater the number of Spanish employees, the higher the score. However, the effect is materially moderate: every 1,000 additional jobs the company's score increases by one point. Finally, listed companies obtain, on average, 34.7 points more than those not listed. The statistically significant (at level 0.01) time effects (detected by conducting econometric tests omitted here) included as fixed in the model are shown in the significance of the 2015 coefficient, with a positive value suggesting that, for some reason or another, in that year the scores tend to be higher than in 2013.

66



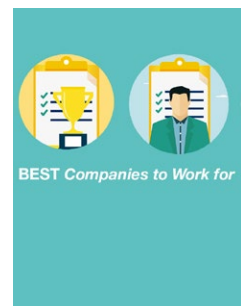
6. CONCLUSIONS

In the present investigation, the aim has been to establish if there are differences between the companies ranked in the *AE* lists of the 100 best companies to work for in Spain that account for the differences in the scores by which these companies are ordered. After reviewing the literature relevant to each concept of interest and its measurement and to the characteristics with explanatory potential, as well as stating our procedures for case selection and variables measurement, an econometric analysis of the data of an original matrix has been carried out. The results show that the differences among companies that could explain the differences in their scores in the list of *AE* are the autonomous community of headquarters, its size and the stock market exchange listing: the company score tends to be lower if its headquarters is located in the communities of the North and in the rest of the country that if it is located in the Community of Madrid and, on the other hand, it tends to be higher the larger its size and if it is listed in the stock exchange.

From the point of view of the *hypotheses* considered by the literature, the absence of effects related to the economic-cultural areas of origin of the companies seems to suggest that for the

HR practices on which the *AE* ranking is based, the mechanisms of isomorphism or standardization predominate over any local adjustment. However, there could be a certain tendency to local adjustment not from the point of view of the origin of the company, but from that of the autonomous community where the company has established its business in. The industry does not seem to be an obstacle to practices of homogenization. Regarding the size of the companies, results suggest that the availability of resources contributes to practices that increase their scores, whereas the structural flexibility does not. Finally, with regard to the stock market listing, our results coincide with those of previous studies, since the evidence is not favourable to the constraint hypothesis and is more consistent with the partnership hypothesis.

It would be simplistic to assume that such results would justify any recommendations to companies, to their shareholders or to their managers of growth and stock exchange listing strategies or, even less, to suggest a change of location. Even when the evidence resulting from our study allows questioning Morgan's recommendation (2014, pp. 145, 154 and ff.) to the companies of the future to act as a small company, the web of interests and preference of multiple *stakeholders* (managers, shareholders, workers, consumers or customers), combined with other criteria that influence the companies' decision whether to trade on the Stock Exchange (Pagano, Panetta and Zingales, 1998), probably implies different balances, all of them satisfactory, even in some of which certain deficiencies (probably minor ones) in the working conditions of the employees are offset by organizational benefits in other areas. It is convenient to conclude by pointing out a series of limitations and suggestions for improvement that any first approach to a topic generates. The first limitation is the sample size. The estimation by econometric models such as those used here would suggest increasing the number of observations in several ways, since it is possible that the absence of statistical significance in some of the variables of our model is due to the scarce variation of scores between companies that are ranked in the first positions for a reason: firstly, by increasing the number of time points, either by including future ones, or by adding, if available, the values of previous years; secondly, by increasing the variation between the companies, so that, if there were data available, it would be an option not to be limited to the best 100; or, finally, maybe embarking



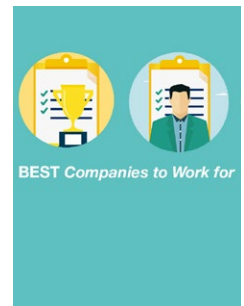
on a comparative research between several economies for which there are rankings of the best companies to work for, even if this means giving up using the *AE* list or drawing up our own rankings based on the existing ones. Another limitation is the measurement of some of our variables. Thus, the number of workers captures part of the concept of a company size, but size should be measured using an index that combines additional indicators. The third limitation is the lack of data on some of the variables used by the literature, among them, the age of the company. The fourth limitation is the non-modeling of the relation between the variables²²: for example, Pagano et al. (1998) find effects of the size of the company (an *ex-ante* condition) in the decision to trade on the stock exchange. Finally, it would be relevant to know the mechanisms through which the effects of size, stock listing or location of the headquarters in one or another region of Spanish territory which are no more than a kind of residual variables, are transmitted.

Despite the limitations just mentioned, our research has produced results that, on the one hand, contribute to increase the empirical knowledge-base on the factors that influence the scores of companies as great workplaces and, on the other hand, could contribute to improve the building of models and theories with which to explain the differences between companies that are great places to work for, as well as the differences between them and other companies.



REFERENCES

- Amossé, T., Bryson, A., Forth, J. and Petit, H. (2016). Managing and working in Britain and France: An introduction. En T. Amossé, A. Bryson, J. Forth y H. Petit (Eds.), *Comparative workplace employment relations. An analysis of practice in Britain and France* (pp. 1–26). London: Palgrave MacMillan.
- Ballou, B., Godwin, N. H. and Shortridge, R. T. (2003). Firm value and employee attitudes on workplace quality. *Accounting Horizons*, 17(4), 329–341.
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M. and Vassill, K. M. (2006). Does female representation on boards of directors associate with *Fortune*'s "100 Best Companies to Work for" list? *Business and Society*, 45(2), 235–248.
- Carvalho, A. and Areal, N. (2016). Great places to work: Resilience in times of crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479–498.
- Conway, N., Deakin, S., Komzelmman, S., Petit, H., Rebérioux, A. and Wilkinson, F. (2008). The influence of stock market listing on human resource management: Evidence for France and Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 46(4), 632–673.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 19–37.
- Fields, D., Chan, A. and Akhtar, S. (2002). Organizational context and human resource management strategy: A structural equation analysis of Hong Kong firms. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 264–277.
- Filbeck, G. and Preece, D. (2003). *Fortune*'s Best 100 Companies to Work for in America: Do they work for shareholders? *Journal of Business Finance y Accounting*, 30(5-6), 771–797.
- Fried y. y Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B. and Scott, K. S. (2003). Are the 100 Best better? An empirical investigation of the relationship between being a "Great Place to Work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965–993.
- Gallie, D. (2007). Production regimes and the quality of employment in Europe. *Annual Review of Sociology*, 33(1), 85–104. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131724>
- Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among *Fortune*'s Best Companies to Work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158–170.
- Ibrahim, H. I. and Shah, K. A. M. (2013). *Effects of organizational characteristics factors on the implementation of strategic human resource practices: Evidence from malaysian manufacturing firms*. *ECONOMIA. Seria MANAGEMENT*, 16(1), 5-24.
- Jackson, S. and Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Joo, B. K. and McLean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228–257.
- Joyce, K. E. (2003). Lessons for employers from *Fortune*'s "100 best". *Business Horizons*, 46(2), 77–84.
- Kok, J. de and Uhlner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273–291. <https://doi.org/10.1023/A:1012238224409>
- Kortekaas, F. (2007). *HRM, organizational performance and the role of firm size* (Master's thesis). Erasmus School of Economics, Rotterdam.
- Lenaghan, J. A. and Eisner, A. B. (2006). Employers of choice and competitive advantage: The proof of the pudding is in the eating. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 99–109.
- Little, B. and Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111–120.
- Liu, W. (2004). The cross national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model. *International Journal of Manpower*, 25(6), 500–517. <https://doi.org/10.1108/01437720410560415>
- Morgan, J. (2014). *The future of work. Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. Hoboken, NJ: Wiley.



- Paawee, J. and Boselie, P. (2007). HRM and societal embeddedness. En P. Boxall, J. Purcell y P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 166–184). Oxford: Oxford University Press.
- Pagano, M., Panetta, F. and Zingales, L. (1998). Why do companies go public? An empirical analysis. *The Journal of Finance*, *LIII*(1), 27–64.
- Perraudin, C., Petit, H. and Reberiou, A. (2008). The stock market and human resource management: Evidence from a survey of French establishments. *Recherches économiques de Louvain*, *74*(4), 541–581.
- Quintanilla, J. and Ferner, A. (2003). Multinationals and human resource management: Between global convergence and national identity. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(3), 363–368.
- Romero, E. J. (2004). Are the great places to work also great performers? *Academy of Management Perspectives*, *18*(2), 150–152.
- Schwartz, T. (2011). The twelve attributes of a truly great place to work. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2011/09/the-twelve-attributes-of-a-tru.html>.
- Simon, D. H. and DeVaro, J. (2006). Do the best companies to work for provide better customer satisfaction? *Managerial and Decision Economics*, *27*(8), 667–683.



NOTES

1. Corresponding author: Department of Applied Economics; Law School; University of Santiago de Compostela; Avda. Dr. Ángel Echeverri, s / n; Campus Vida; 15782 Santiago Compostela (Spain).
2. Thanks are due to Miguel Vázquez Carrero for his conscientious reading of the draft as well as for providing structural and syntactic suggestions.
3. <http://fortune.com/best-companies/>
4. <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2017>
5. <http://greatplacetowork.es/best-workplaces/>
6. https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm
7. <http://merco.info/es/ranking-merco-talento>
8. <http://www2.universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017>
9. <https://universumglobal.com/rankings/spain/>
10. <https://www.top-employers.com/es-ES/top-employers-certificados/country/spain/>
11. <https://www.top-employers.com/en/get-certified/How-we-certify/>
12. <http://www.workforce.com/2017/04/21/2017-workforce-100-ranking-the-worlds-top-companies-for-hr/>
13. We omit mentioning other rankings that segment the group of companies following various criteria, such as size, sector of activity or specific categories of workers.
14. The following and first Google search results are illustrative, without any intention of exhaustiveness: <http://www.hays.es/general-content/ranking-actualidad-economica-1215445> (consulted 13-10-2017); <http://www.antevenio.com/blog/2017/08/antevenio-mejores-empresas-para-trabajar/> (consulted 15-10-2017); <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/Deloitte-tercera-mejor-empresa-para-trabajar-en-Espana.html> (consulted 15-10-2017); <http://saladecomunicacion.llorenteycuencia.com/tag/las-mejores-empresas-para-trabajar> (consulted 13-10-2017); <http://www.equipoys talento.com/noticias/2016/09/06/unisono-una-de-las-100-mejores-empresas-para-trabajar-segun-el-ranking-de-actualidad-economica> (consulted 13-10-2017); <http://www.ey.com/es/es/newsroom/news-releases/news-ey-en-el-top-5-del-ranking-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-de-actualidad-economica> (consulted 13-10-2017); <http://www.manpowergroup.es/ManpowerGroup-entre-100-mejores-empresas-para-trabajar-2015> (consulted 15-10-2017).
15. To find something outside the United States, origin of the concern for the rankings, and Spain, see the French edition of *The Huffington Post* of December 2016 regarding the *Glassdoor* ranking: http://www.huffingtonpost.fr/2016/12/06/les-25-entreprises-francaises-qui-offrent-les-meilleures-conditi_a_21621766/ (consulted 10-10-2017); or, regarding the ranking of *Great Place to Work*, the newspaper *Le Figaro* march 2017: <http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2017/03/22/09008-20170322ARTFIG00141-le-classement-2017-des-entreprises-o-il-fait-bon-travailler.php> (consulted 10-10-2017).
16. See, for example, <http://www.humanresources.com/1342/7-secrets-to-creating-a-great->

workplace/ (consulted 10-10-2017); <https://www.yourerc.com/blog/post/The-15-Attributes-of-a-Great-Workplace.aspx> (consulted 10-10-2017); <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0615-great-places-to-work.aspx> (consulted 10-10-2017); <https://www.greatplacetowork.com/blog/228-5-elements-of-a-great-workplace> (consulted 10-10-2017).
17. <http://www.businessinsider.com/why-google-is-not-the-best-place-to-work-2014-12> (consulted on 23-09-2017).

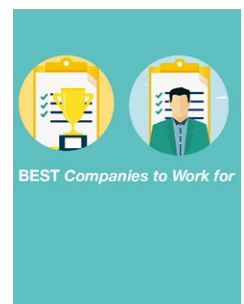
18. Two different attempts by the authors to obtain more detailed information from the journal did not obtain a satisfactory answer.

19. Without going into technical details, the selection of the observed cases is the result of a double-process of *sample selection* or *endogenous selection* (a non-random sample), which generates a systematic pattern of missing observations. The data structure resulting from this mechanism of case selection is a *short* (with only four time points) and *unbalanced* (not all cases are observable in the same time points) panel, in which there are two possible sources of autocorrelation: the *spatial* one (geographically-close companies) and the *temporal* one (companies included in the index multiple years).

20. At the end of May 2017, when the first version of this article was written, the number of companies with registered workers in the Social Security was 1,321,378.

21. Random effects model with only cross-sectional or individual effects; apart from technical reasons, the fact that all the independent variables of our models (except for the company size) have constant values in time for companies, prevents their estimation with fixed-effect models.

22. Partly due to the lack of software to easily carry out a mediation or moderation analysis with panel models, and above all, due to the statistical consequences of the small sample size.





Francisco-Jesús Ferreiro-Seoane¹
Universidad de Santiago de Compostela
✉ francischojesus.ferreiro@usc.es

¿Cuestión de grado? Por qué algunas de las mejores empresas para trabajar en España son mejores que otras

A question of degree? Why some of the best companies to work for in Spain are better than others

I. INTRODUCCIÓN

La condición de las empresas como buenas o mejores que otras para trabajar en ellas cobra un interés creciente en un momento como el presente, en el que su supervivencia depende de su capacidad de adaptación a los cambios en el mundo del trabajo en cinco ámbitos: nuevas conductas, tecnología, *millennials*, movilidad y globalización (Morgan, 2014). La fluidez del trabajo, la ausencia de carreras profesionales que se agoten en una sola empresa, la movilidad geográfica de los trabajadores o el desplazamiento de las lealtades desde las empresas a líderes, proyectos o equipos privan a incentivos tradicionales, ya económicos (como el salario), ya de estatus (como las promociones en la jerarquía organizativa), de potencia suficiente para hacer de una empresa un gran lugar de trabajo.

De ahí que se acentúen en las dos últimas décadas dos tendencias en la conducta empresarial. Por una parte, el *benchmarking* empresarial, tomando como referencia de buenas prácticas de recursos humanos las realizadas por aquellas empresas que figuran en uno o más de los rankings que seleccionan un número dado de empresas como los mejores lugares para. Por otra, el manejo como una de las herramientas del *branding* de los empleadores (Joo y McLean, 2006) de la difusión por las propias empresas de



Celestino García-Arias²
Universidad de Santiago de Compostela
✉ celestino.garcia@usc.es



BEST Companies to Work for

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Múltiples rankings nacionales e internacionales seleccionan a un subconjunto de empresas de un país o del mundo como las mejores para trabajar. A pesar de esta homogeneización, las puntuaciones que obtienen en los índices en los que se basan los rankings no son iguales. En esta investigación, se trata de averiguar si las diferencias entre las puntuaciones obtenidas por las empresas consideradas como las mejores para trabajar en España se pueden explicar por medio de factores contextuales. Se ha estimado un modelo econométrico a fin de establecer si explican esas diferencias la nacionalidad/área económico-cultural de origen, la comunidad autónoma sede (en el caso de ambos factores, debido a mecanismos de estandarización o, por el contrario, de ajuste local), el tamaño de la empresa (debido a la flexibilidad estructural o, por el contrario, la disponibilidad de recursos), la cotización en bolsa (debido a las constricciones impuestas por la estructura de propiedad y los horizontes temporales derivados de la cotización bursátil) y el sector de actividad. Los resultados del análisis muestran que las puntuaciones de las empresas (1) tienden a aumentar con su tamaño y con la cotización, (2) difieren entre comunidades autónomas y (3) no se diferencian entre naciones/áreas económico-culturales de origen ni entre sectores de actividad.

EXECUTIVE SUMMARY

Many national and international rankings select a subset of companies within a country or a set of worldwide international companies as the best to work for. Despite this homogenization, the scores they are assigned by these indexes and from which their positions in the rankings are established, are not equal. In this investigation, we try to establish whether the differences among the punctuations of the best companies to work for in Spain could be explained by certain contextual factors. An econometric model has been estimated in order to ascertain whether the nationality/economic-cultural area of origin, the autonomous community where the headquarters are based (for both factors, either through mechanisms of standardization or through local adjustment), the company size (either through structural flexibility or resources availability), stock exchange listing (through constraints forced on companies by both the property structure and the time-horizons derived from being listed), and the industry can all explain those differences. Results show that companies scores (1) tend to increase as a function of size and of stock exchange listing, (2) vary across autonomous communities, and (3) do not differ neither across nation/economic-cultural areas of incorporation nor across different sector of activity.

su posición en alguno de tales rankings, con el objetivo de “emitir una señal” (Joyce, 2003) para atraer y retener no sólo un volumen mayor de capital financiero, sino también un talento o un capital humano que se considera, cada vez más, el recurso más valioso de una organización. Así, las propias empresas proclaman a menudo como un logro su condición de *Employer-of-Choice*, proclamación a cuyo crédito contribuye la presencia en alguno de los rankings popularizados por la prensa como una de las mejores empresas para trabajar (Lenaghan y Eisner, 2006, pp. 99 y ss.).

Entre tales rankings, de periodicidad, en general, anual y con diverso alcance geográfico, se encuentra el pionero y célebre *Fortune 100 Best Companies to Work for*, elaborado por la revista *Fortune*³ en colaboración con *Great Place to Work*⁴, organización que elabora rankings también para países europeos (España entre ellos⁵) y certifica a las empresas. Otros son elaborados por *Glassdoor*⁶ (*Best Places to Work*); *Marcaempleo (Merco Talento*⁷); *Universum*^{8,9}; *Top Employers Institute*^{10,11}; o la revista *Workforce*¹² (*The World's Top Companies for HR*)¹³. En España, la revista de economía y finanzas *Actualidad Económica* (en adelante, AE) elabora anualmente y publica en verano un *ranking* de las 100 mejores empresas españolas para trabajar. Y es práctica de las empresas españolas el *señalamiento* o el *branding* tras aparecer en ese ranking, como revela una simple búsqueda por Internet¹⁴.

Estos rankings, que ordenan a empresas en función de sus puntuaciones en índices sobre un fenómeno en el que confluyen intereses multidisciplinares (sociología del trabajo, comportamiento organizacional, psicología de la organización, gestión de recursos humanos, entre otras disciplinas), no sólo generan interés entre las empresas elegidas, sino que también reciben atención en los medios de comunicación¹⁵, en centenares de páginas web o blogs, o en la literatura académica. Las páginas web de organizaciones y los blogs de profesionales relacionados con el mundo del trabajo tienden a adoptar un enfoque prescriptivo (también presente en la pieza de Schwartz (2011) para la *Harvard Business Review*), que se materializa en listas con un número variable de características, más o menos justificadas, de un gran lugar de trabajo o en recomendaciones para crearlo¹⁶.

El objetivo de la investigación es esencialmente descriptivo: determinar si las diferencias entre los grados de valoración de las empresas como mejores para trabajar en ellas están asociadas a diferencias entre ellas respecto a otras propiedades.

En la literatura académica, más escasa (Joo y McLean, 2006), se encuentran investigaciones empíricas acerca de la asociación entre la condición de gran lugar de trabajo de una empresa, atribuida por la presencia en el ranking de *Fortune*, y su rendimiento [*performance*] (Fulmer, Gerhart y Scott, 2003; Romero, 2004), la satisfacción de los clientes (Simon y DeVaro, 2006), su resiliencia en tiempos de crisis financiera (Carvalho y Areal, 2016), los beneficios obtenidos por los accionistas (Filbeck y Preece, 2003) o la representación de las mujeres en los consejos de dirección (Bernardi, Bosco y Vassill, 2006); o acerca de las prácticas de recursos humanos que convierten en las “mejores” a las empresas de esa lista (Hinkin y Tracey, 2010) o de las lecciones que pueden aprenderse de ellas (Joyce, 2003); o, en fin, acerca de las relaciones entre las actitudes de los empleados hacia de la calidad del puesto de trabajo, medidas con las puntuaciones de *Fortune* como *proxy*, y el valor de mercado de las empresas (Ballou, Godwin y Shortridge, 2003).

Más allá de los trabajos indicados en el párrafo anterior y posiblemente algunos otros, tal como lamentan Joo y McLean (2006, pp. 25), no es mucho el interés de los investigadores por esta clase de índices. Las aproximaciones al tema mencionadas se orientan bien a la caracterización de un gran lugar de trabajo, bien a averiguar los efectos de la condición de gran lugar de trabajo en otras características de la empresa. La presente investigación, por el contrario, trata de explicar las diferencias entre las puntuaciones de las empresas que tienen la condición de gran lugar de trabajo, medida por la presencia en el ranking de *AE*, adoptando, pues, una perspectiva cuando menos poco explorada. De este modo, este trabajo pretende tanto contribuir a incrementar el conocimiento empírico acerca de los rankings de empresas como mejores lugares para trabajar como explorar la potencial fecundidad teórica de ciertos factores explicativos. El objetivo de la investigación es esencialmente descriptivo: determinar si las diferencias entre los grados de valoración de las empresas como mejores para trabajar en ellas están asociadas a diferencias entre ellas respecto a otras propiedades. Para medir la condición de mejor empresa para trabajar se ha elegido el ranking de *AE*, cuya presencia en él difunden las propias empresas como señal o como estrategia de *branding*. Se han seleccionado dos propiedades contextuales (la nacionalidad de origen y la comunidad autónoma en la que

PALABRAS CLAVE

Empresas, Recursos Humanos, ranking, Datos de panel.

KEY WORDS

Companies, Human Resources, ranking, Panel Data.

tienen su sede central en España), una variable contextual interna (el tamaño de la empresa, medida por el número de empleados), una variable del gobierno corporativo (la cotización en el mercado bursátil) y la actividad económica de la compañía. El análisis de datos muestra que la cotización en bolsa, el tamaño de la empresa y la ubicación de su sede en una u otra comunidad autónoma se asocian estadísticamente con sus puntuaciones en el ranking de AE. Los resultados obtenidos son favorables a algunas y contrarios a otras de las hipótesis sobre el efecto de uno u otro de los factores seleccionados en nuestro trabajo sometidas a contraste empírico en contribuciones precedentes, tal como se expondrá en la sección de este artículo dedicada a la revisión de tales contribuciones.

La secuencia de contenidos del artículo es la siguiente. La próxima sección se ocupa brevemente de despejar equívocos respecto a las diferencias semánticas entre gran lugar de trabajo y conceptos contiguos, así como de mostrar los procedimientos habituales de medición del concepto mejor empresa para trabajar o gran lugar de trabajo. Le sigue en otra sección una revisión bibliográfica de las investigaciones que estudian el papel de los cinco factores explicativos que nos ocuparán en este trabajo. En la sección siguiente, se presentan los datos usados en el análisis econométrico: se indica la composición de la muestra y se explicitan los modos en que se han medido tanto la variable dependiente (mejor empresa para trabajar) como las variables independientes (los cinco factores indicados en el párrafo anterior). El análisis de los datos se presenta en la sección sucesiva, que muestra los resultados de la especificación y la estimación de un modelo econométrico para datos de panel, a fin de tratar de detectar los efectos netos de las variables independientes. En la sección final, se argumentan las conclusiones relativas a la relevancia de los resultados para los objetivos de la investigación y se indican posibles vías de mejora.

2. CONSIDERACIONES SOBRE EL CONCEPTO Y LA MEDICIÓN DE LA CONDICIÓN DE MEJOR EMPRESA PARA TRABAJAR O DE GRAN LUGAR DE TRABAJO

Tony Schwartz titula un artículo publicado en la web *Business Insider*¹⁷ *Google Is Not The Best Place To Work If You Measure The Quality of Employees' Life*. Tal afirmación, que, con escepticismo

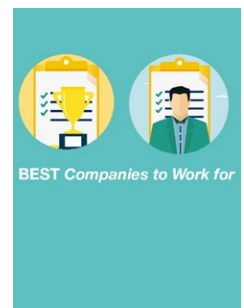


metodológico, compartimos los firmantes del presente texto, apunta a dos cuestiones relevantes para acotar los resultados de la presente investigación: las relativas a, primero, *qué* se mide y, segundo, *cómo* se mide.

Respecto a *qué* se mide, no hay acuerdo ni entre las organizaciones que elaboran los rankings ni entre los pocos investigadores que han prestado atención al tema (Joo y McLean, 2006). La ambigüedad conceptual resultante aboca al solapamiento semántico, cuando menos parcial, entre múltiples conceptos que sintetizan la relación trabajadores-(puesto de / lugar de) trabajo, y para cuyo tratamiento remitimos a la literatura pertinente: calidad del (en el) trabajo, satisfacción en el trabajo, bienestar en el trabajo, compromiso [*engagement*] (Little y Little, 2006; Gallie, 2007). El mayor riesgo, dada esa superposición de significados, es el deslizamiento sobre el que alerta Schwartz, a saber: pasar, inadvertida o deliberadamente, de las afirmaciones sobre ciertas características que hacen de un lugar de trabajo uno de los mejores a las afirmaciones sobre sus consecuencias psicosociales o sobre otra clase de consecuencias (como la rotación, incluida en el ranking de *AE*, o el absentismo laboral) que, según el metaanálisis de Fried y Ferris (1987), la investigación empírica muestra que están mediadas por mecanismos, en general, psicológicos.

Respecto a *cómo* se mide la condición de gran lugar de trabajo, la pregunta clave es: *¿a juicio de quién?* La respuesta más clara la da *The Great Place to Work Trust Index*: “[t]he most essential measure of whether a company is a great workplace is whether employees say it is”. La más estricta coherencia con esta directriz parece mantenerla *Glasdoor*, cuyo ranking se basa exclusivamente en las respuestas de empleados que eligen anónimamente someter una valoración de su empresa a *Glasdoor*. Otros rankings se alejan en grados diversos de esa directriz, combinando las valoraciones de los empleados con las de los gestores (*Fortune* y *Great Place to Work*) o con las de otros públicos relevantes (*Merco Talento*, *Workforce*) o renunciado por completo a ellas (*Universum*) y confiando exclusivamente en la valoración ofrecida por los responsables de recursos humanos de las empresas (la *HR Best Practices Survey* de *Top Employers*).

Sobre este trasfondo de ambigüedad conceptual y heterogeneidad de las operaciones de medición, consideraremos la conceptualización y medición practicadas por *AE* en la sección sobre la recogida de datos.



3. ¿CÓMO SE EXPLICA LA DIFERENCIA DE PUNTUACIONES EN LOS RANKINGS?

El escaso esfuerzo de construcción de teoría sobre los rankings de las mejores empresas para trabajar (Joo y McLean, 2006) se extiende a la ausencia de teoría específica sobre la asociación entre las puntuaciones obtenidas por las empresas en esos rankings y los valores de otros factores organizativos, económicos, culturales o de otra naturaleza. De ahí que nos limitemos, en este primer acercamiento a nuestro objeto de investigación, a ofrecer una relación de factores (seleccionados a partir de las investigaciones empíricas dedicadas a las prácticas de gestión de recursos humanos) cuya potencial importancia para explicar las diferencias de las puntuaciones de las empresas se justificará en la revisión de una literatura eclécticamente seleccionada desde los puntos de vista disciplinar, teórico y metodológico. Como hemos anticipado, se han seleccionado cinco variables de distintas clases: (1) dos variables contextuales: el país (nación o nacionalidad) de origen de la empresa y la comunidad autónoma española en la que tiene su sede; (2) una variable característica de la empresa: su tamaño, medido por el número de trabajadores; (3) una variable relacionada con la *dirección corporativa* de la empresa: su cotización o no en bolsa; y (4) el sector de actividad. Seguidamente, expondremos las razones aportadas por la revisión de la literatura para la inclusión de cada una de ellas.

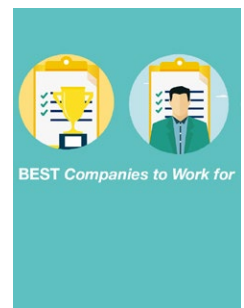
Desde un punto de vista general, el papel de los factores contextuales (mercados, políticos, institucionales, entorno social, cultura) para explicar las diferencias en las prácticas y los resultados de la gestión de recursos humanos entre empresas se enfatiza en Fields, Chan y Akhtar (2002) y Jackson y Schuler (1995). Más específicamente, la literatura reciente pone de relieve la tensión entre dos clases de presiones a las que están sometidas las empresas: la estandarización universal de prácticas y el ajuste al contexto local (Amossé et al., 2016; Gallie, 2007; Ibrahim y Shah, 2013; Quintanilla y Ferner, 2003). A menudo, ambas tendencias forman parte de explicaciones institucionalistas que seleccionan mecanismos de dos clases diferentes: respecto a la estandarización, apuntan a los procesos de isomorfismo institucional y, respecto al ajuste, se centran en la resistencia al cambio derivada de los procesos de institucionalización organizativa (Jackson y Schuler, 1995; Paawee y Boselie, 2007). Extendiendo en una doble dirección la noción de lo “local”,



las presiones de esta naturaleza pueden darse en dos contextos locales: bien el definido por la nación de origen de la empresa, bien el definido por la nación o territorio de nivel subnacional en el que la empresa desarrolla su actividad económica (sea como matriz con la nacionalidad de ese territorio, sea como filial de una matriz con otra nacionalidad de origen).

Nación de origen. Hace un par de décadas, Ferner (1997) presentó una relación de las diferencias sistemáticas en la gestión de recursos humanos en las empresas multinacionales en función del país de origen encontradas en una serie de investigaciones empíricas que somete a un severo análisis crítico tanto teórico como metodológico. Liu (2004) documenta los hallazgos en el mismo sentido de otras investigaciones empíricas más recientes. Liu (2004, pp. 501 y ss.) diferencia tres estrategias posibles de una empresa con actividad en un país distinto del de origen: adaptativa (ajuste a las prácticas locales), exportadora (transferencia de las prácticas de la nación de origen a otra) e integradora. Cuál de ellas prevalezca depende (entre otros factores que aquí nos interesan menos) tanto de la distancia cultural nacional como de la distancia institucional nacional. Cuando se opta por la estrategia exportadora, pueden operar mecanismos de transferencia directos (política de la empresa) e indirectos (cultura y *expats*, entre otros) (Liu, 2004, pp. 508 y ss.). Cabe ampliar el foco de atención y reparar en que parte de la literatura sociológica y económica ha identificado ciertas configuraciones de factores y prácticas que agrupan a conjuntos distintos de sistemas económicos en “variedades del capitalismo” o en diferentes regímenes de producción (como las economías de mercado coordinadas o las economías de mercado liberales) o de empleo (Gallie, 2007). Esas configuraciones afectan de algún modo a las prácticas de gestión de recursos humanos o a sus resultados. Por esa razón (y por otras de carácter estadístico), en nuestra investigación se agruparán los países en áreas económico-culturales.

Comunidad autónoma sede. La comunidad autónoma representa un posible foco de resistencia local tanto a la estandarización global o universal como a la transferencia de prácticas desde la nación de origen de ciertas empresas. Las investigaciones comparativas revisadas se centran en la nación y no en el territorio subnacional (sea cual sea su nivel o denominación: provincia, región, estado federado...), en el que las empresas desempeñan su actividad y encuentran ciertas diferencias entre las prácticas de recursos humanos en



distintos países (Amossé et al., 2016; Conway et al., 2008; Fields, Chan y Akhtar, 2002; Paawee y Boselie, 2007). Es nuestro propósito averiguar si en el nivel subnacional también se dan resistencias a la estandarización.

Tamaño. Siendo el tamaño uno de los factores potencialmente influyentes en las prácticas de recursos humanos (Fields, Chan y Akhtar, 2002, p. 265 y ss.), no parece haber consenso sobre el signo, positivo o negativo, de sus efectos. Por un lado, Kortekaas (2007) halla un notable impacto de signo positivo del tamaño pequeño/medio en las conductas de los empleados (incluidos el compromiso [*commitment*] o la satisfacción en el trabajo) y un impacto de signo negativo del mismo tamaño en un indicador de rendimiento operacional (bajas por enfermedad). Kok y Uhlaner (2001) hallan una asociación entre el aumento del tamaño de las empresas y la formalización de las prácticas de recursos humanos. Morgan (2014), en quien se encuentran sintetizados argumentos que desarrolla con mayor densidad teórica Kortekaas, sugiere que las empresas pequeñas tienen varias ventajas: la rapidez en la toma de decisiones, la ligereza de la empresa, el pensamiento *out-of-the-box* y la experimentación, la flexibilidad de roles, funciones y estilos de trabajo para los empleados, la claridad del alineamiento, la facilidad de reconocimiento y la visibilidad del éxito, y las mejores comunicación y colaboración. En cambio, Ibrahim y Shah (2013, pp. 7, 14 y ss.) aducen que las empresas pequeñas carecen de los recursos necesarios para adoptar prácticas de gestión de recursos humanos *progresivas*, mientras que, alcanzadas las necesarias economías de escala, las empresas grandes se sienten presionadas a esa adopción debido tanto a su mayor visibilidad como a las presiones por obtener legitimidad y hallan evidencia a favor de esa posición.

Cotización en bolsa. Conway et al. (2008, pp. 638) admiten sin reservas que la investigación sobre sus efectos no ha generado conclusiones claras. Son teóricamente admisibles dos posibilidades, sobre cuya prevalencia pueden informar sólo las investigaciones empíricas: la *hipótesis de la constricción* y la *hipótesis del partenariado*. La primera de las “hipótesis”, por sintetizarla con Perraudin, Petit y Rebérioux (2008), parte de las diferencias entre las empresas cotizadas y las no cotizadas tanto en las estructuras de propiedad y de dirección como en los horizontes temporales de la valoración de los resultados. Así, las empresas cotizadas, sometidas a la presión de los accionistas, podrían optar por una estrate-



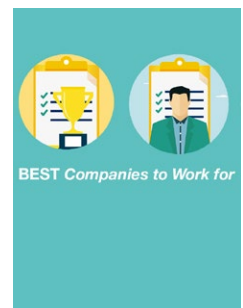
gia defensiva, centrada en la rentabilidad financiera a corto plazo, que implicaría la reducción del coste operativo más controlable (el laboral) mediante prácticas de recursos humanos de baja calidad: flexibilización, subcontratación, contratación temporal, recortes de plantilla, reducciones salariales o desinversión en formación, entre otros. Sin embargo, podrían optar también por una estrategia ofensiva basada en prácticas de recursos humanos de calidad (aumento de la formación, inversión en motivación...) orientada a la rentabilidad a medio/largo plazo. La segunda hipótesis mencionada “predice que la presión de los accionistas no tiene por qué resultar en un juego de suma cero: en ciertas condiciones, los directivos pueden seguir acordando contratos implícitos con los trabajadores a cambio de alto rendimiento y disponibilidad a la formación específica de la empresa”. Los resultados empíricos hallados por Conway et al. (2008) parecen poco favorables a la hipótesis de la constricción: tanto en el Reino Unido como en Francia, la cotización se asocia positivamente con el trabajo en equipo y la remuneración relacionada con el rendimiento, y en el segundo de los países también con la autonomía y la formación del trabajador.

Sector de actividad. Jackson y Schuler (1995, pp. 251 y ss.) incluyen entre los factores contextuales influyentes en las prácticas de recursos humanos las características del sector de actividad [*industry*]. Conway et al. (2008) señalan que factores específicos del sector de actividad, incluida la regulación de la calidad de los servicios y la protección de los intereses de los consumidores en el caso de las empresas suministradoras de servicios [*utilities*], extienden los horizontes temporales, facilitando, pues, la adopción de prácticas de recursos humanos de alta calidad.

Esta revisión de la literatura sugiere dos observaciones relevantes para interpretar los resultados de nuestra investigación. En primer lugar, las investigaciones empíricas no arrojan resultados completamente nítidos acerca del signo de la influencia de cada uno de los factores. En segundo lugar, los factores mencionados tienen la condición de una especie de variables *residuales* que pueden operar a través de mecanismos diversos a menudo difíciles de medir y cuya influencia se pudiera calibrar quizá mediante estudios de caso.

Teniendo en cuenta cuanto se ha escrito en esta sección, se pondrán a prueba las siguientes *hipótesis*:

- respecto a la nacionalidad/áreas económico-culturales y a la comunidad autónoma: la **hipótesis del isomorfismo** o de la



estandarización universal (ausencia de diferencias entre las puntuaciones de las empresas de distintos territorios en cada uno de los niveles) y la hipótesis, opuesta, del **ajuste local** (diferencias entre las puntuaciones de las empresas de distintos territorios en cada uno de los niveles);

- respecto al tamaño, la **hipótesis de la flexibilidad estructural** (las puntuaciones de las empresas tienden a aumentar a medida que se reduce su tamaño) y la hipótesis, opuesta, de la **disponibilidad de recursos** (las puntuaciones de las empresas tienden a aumentar a medida que se incrementa su tamaño);
- respecto a la cotización, la **hipótesis de la constricción** (las empresas que cotizan obtienen puntuaciones menores que las que no lo hacen) y la hipótesis, opuesta, del **partenariado** (las empresas que cotizan obtienen puntuaciones más altas que las que no cotizan);
- finalmente, la **hipótesis del sector de actividad** (las puntuaciones de las empresas difieren por sector de actividad).



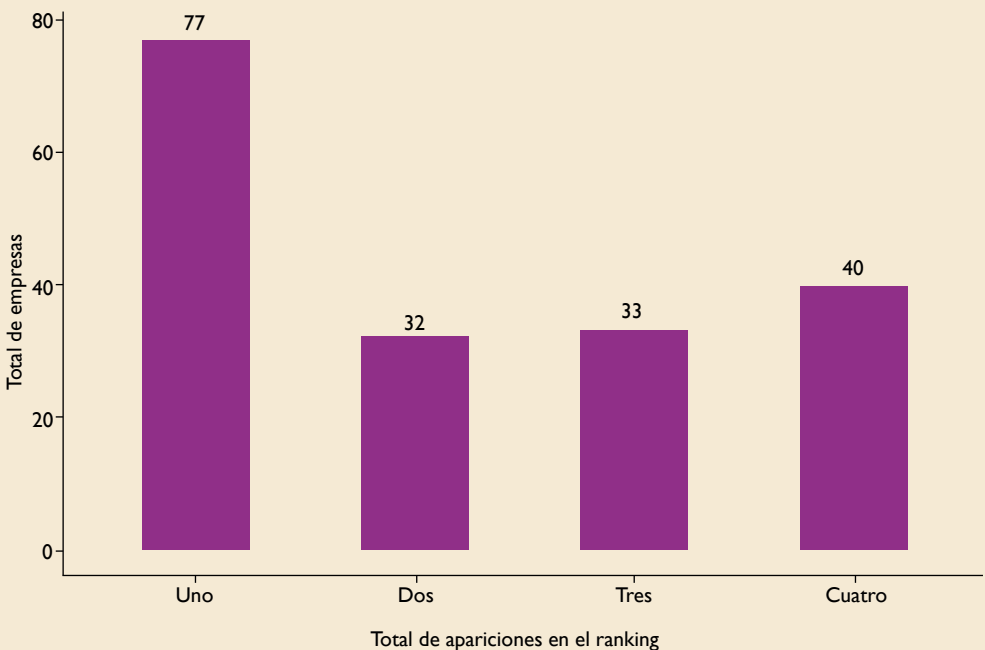
4. LAS EMPRESAS OBSERVADAS Y LAS CARACTERÍSTICAS QUE EXPLICAN SUS PUNTUACIONES

4.1. Empresas observadas

El criterio de selección de las empresas observadas es su presencia entre las 100 empresas con las puntuaciones más altas en el ranking anual de AE. Se observan las empresas en cuatro puntos temporales: 2013, 2014, 2015 y 2016. Aunque eso implica que se dispone de 400 *observaciones* en total (4 X 100), bastantes empresas repiten presencia en más de uno de los cuatro puntos temporales. Por eso, el número total de empresas es de 182. La ratio entre número de observaciones y número de empresas (2.2) es un indicio claro de la tendencia de ciertas empresas a puntuar con frecuencia entre las 100 mejores. El **Gráfico 1** muestra que (dado que 40 empresas repiten presencia los cuatro años) el 40% de las empresas presentes en el ranking un año está también presente los otros tres y que sólo el 42.3% del total de empresas están presentes en el ranking en una ocasión (21 sólo en 2013, 15 sólo en 2014, 14 sólo en 2015 y 27 sólo en 2016). Un análisis más detallado, que omitimos por razones de espacio, muestra que algunas empresas que aparecen dos veces en el ranking lo hacen en años no consecuti-

vos, y que algunas de las que aparecen tres no están presentes en 2013, y otras no están presentes en 2016.

Gráfico I. Número de apariciones de las empresas en el ranking de AE



4.2. Características de las empresas

Mejor empresa para trabajar. De acuerdo con la descripción de la revista *AE*, la puntuación es la suma de la combinación de las puntuaciones parciales en seis dimensiones, cada una de las cuales es, a su vez, el resultado de la suma de varios indicadores consistentes en las respuestas a una batería de preguntas por parte de las empresas. Según *AE*, se envía un cuestionario supervisado por expertos en Recursos Humanos, con un centenar de preguntas que suman 1000 puntos, a más de 500 empresas que operen en España, que lleven más de cinco años en funcionamiento y tengan una plantilla superior a los 100 empleados. Contestan en torno a 200 empresas, lo que supone una tasa de respuesta de en torno al 40%. Aunque no se precisa el rol organizativo del o de los encargados de responder¹⁸, para las cinco primeras dimensiones pa-

rece que se trata de alguien con algún tipo de responsabilidad que permita tomar sus respuestas como representativas de la posición oficial de la empresa. La sexta de las dimensiones (empleados), se basa en las valoraciones de tres perfiles de empleados de la empresa; al reducirse su peso a un 6% de la puntuación total, el ranking de *AE* se aparta notablemente de la directriz propuesta por *Great Place to Work*.

Las definiciones de las dimensiones y su peso en la puntuación total son los siguientes:

1. *Gestión del talento* (240 puntos): aborda la proyección profesional, el rendimiento y la rotación no deseada, entre otros asuntos.
2. *Retribución y compensación* (225 puntos): evalúa la combinación de salario fijo y variable, la remuneración en especie y los beneficios sociales.
3. *Ambiente* (205 puntos): horario, teletrabajo, conciliación y condiciones de trabajo.
4. *RSC* (50 puntos): políticas sociales y de voluntariado en las que se involucra a la plantilla.
5. *Formación* (220 puntos): valora la inversión en formación del empleado (subvención de másteres, cursos en el extranjero, etc.).
6. *Empleados* (60 puntos): tres perfiles diferentes de la plantilla valoran la empresa y cuentan su experiencia.

La fuente de los datos son los números de la revista en los que se publican los rankings correspondientes a 2013, 2014, 2015 y 2016.

Nación de origen. Por nación de origen de una empresa se entiende aquella en la cual tiene su sede principal o central. Se han agrupado las naciones de origen en cuatro **áreas económico-culturales**: naciones anglosajonas (Estados Unidos y Reino Unido), naciones del Centro y Norte de Europa (Alemania, Dinamarca, Finlandia, Luxemburgo, Países Bajos, Suecia y Suiza), naciones del Mediterráneo (Francia, Italia, Portugal y España) y resto de naciones (China, Corea del Sur y Japón). Las fuentes de los datos sobre la nación de origen son las páginas web de las empresas.

Comunidad autónoma sede. La comunidad autónoma sede de una empresa es aquella en la que está ubicada su sede social. Se han agrupado las comunidades autónomas en cuatro regiones: Comunidad de Madrid, comunidades del Norte (Asturias, Cantabria, País Vasco y Galicia), comunidades del Mediterráneo (Balears,



Valencia, Murcia y Cataluña) y resto de comunidades (Andalucía, Aragón, Castilla y León e Islas Canarias). Las fuentes de los datos sobre la comunidad autónoma sede son las páginas web de las empresas.

Tamaño. Se mide el tamaño con un indicador: el número de trabajadores de la empresa en España. Las fuentes de los datos son las páginas web de las empresas.

Cotización en Bolsa. Se clasifica a las empresas como cotizantes y no cotizantes. La fuente de datos es la información sobre entidades que proporciona la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Sector de actividad. Se clasifica a las empresas de acuerdo con las categorías del Catálogo Nacional de Actividades Económicas 1, es decir, al nivel más alto de agregación. Las fuentes de los datos son las páginas web de las empresas.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta las características de nuestros datos¹⁹, se ha optado por especificar y estimar un modelo econométrico para datos de panel, tomando como población de referencia no el total de empresas españolas²⁰, sino las empresas que están entre las 100 mejores para trabajar, que serían una *superpoblación* de la que los conjuntos de empresas presentes en los rankings anuales serían *muestras*.

El **Gráfico 2** sintetiza los resultados del modelo²¹. Las diferencias en las áreas económico-culturales de origen carecen de efectos estadísticamente significativos en las diferencias de puntuación entre las empresas del Centro y Norte de Europa, las del Mediterráneo y las restantes frente a las anglosajonas (grupo de referencia con el que se comparan los otros tres). Tampoco tienen efectos estadísticamente significativos las diferencias en el sector de actividad (siendo el grupo de referencia, con el que se comparan los demás, el sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca). Tienen efectos estadísticamente significativos la comunidad autónoma sede (al nivel del 0.05), el tamaño (al nivel del 0.1) y la cotización en bolsa (al nivel del 0.01). Las empresas con sede en las comunidades del Norte y del resto del país tienen puntuaciones inferiores a las empresas con sede en la Comunidad de Madrid (grupo de referencia con el que se comparan), pero no parecen diferenciarse de las puntuaciones de éstas las obtenidas por las

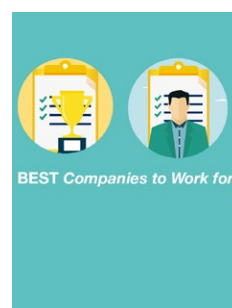
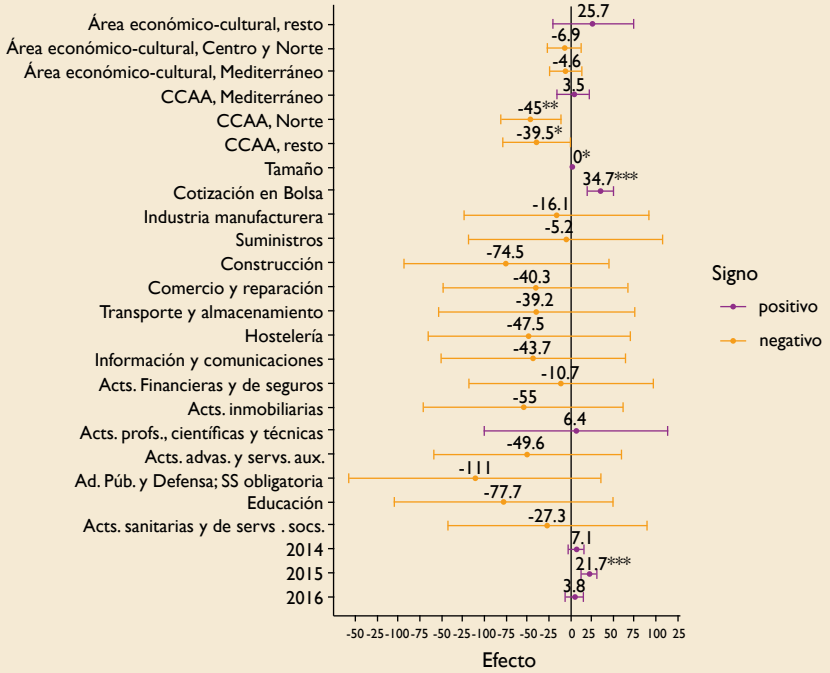


Gráfico 2. Resultados del análisis del modelo de efectos aleatorios para datos de panel



Los números son los valores de los coeficientes. Los coeficientes de las tres áreas económico-culturales, de las tres regiones de comunidades autónomas españolas, de la cotización en bolsa y del sector de actividad se interpretan como la diferencia que hay, en promedio, entre esas categorías y su categoría de referencia, que es, respectivamente, el área económico-cultural de los países anglosajones, la Comunidad de Madrid, la no cotización en bolsa y el sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. El coeficiente del tamaño de la empresa se interpreta como el incremento en la puntuación del ranking debido al aumento de un trabajador en la empresa.

Las líneas representan los intervalos de confianza en torno a los valores de las estimaciones. Se han calculado, para todas las variables, al nivel del 0.1. Las líneas de color azul corresponden a coeficientes de signo positivo; las líneas de color rojo corresponden a coeficientes negativos. Las líneas que cruzan el valor 0 del eje horizontal (destacado con la línea vertical) corresponden a coeficientes carentes de significación estadística; aquellas otras que no cruzan el valor 0 corresponden a coeficientes con significación estadística. Cuanto mayor es la longitud de la línea y, por lo tanto, más amplio el intervalo de confianza, menor es la precisión de la estimación. El nivel de significación estadística se representa con los asteriscos: *** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$.

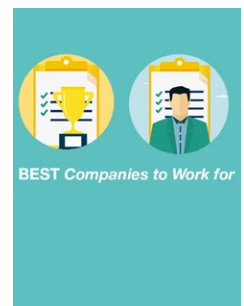
empresas cuya sede es una de las comunidades autónomas del Mediterráneo. Cuanto mayor es el número de empleados españoles, mayor es la puntuación. Sin embargo, el efecto, materialmente, es moderado: cada 1000 empleos adicionales aumentan en torno a un punto la puntuación de la empresa. En fin, las empresas que cotizan en bolsa obtienen, en promedio, 34.7 puntos más que aquellas otras que no cotizan. Los efectos temporales (detectados con pruebas econométricas que aquí omitimos), incluidos como

fijos en el modelo y estadísticamente significativos (al nivel del 0.01), se muestran en la significación del coeficiente del año 2015, con un valor positivo que sugiere que, por alguna razón, ese año las puntuaciones tienden a ser más altas que en 2013.

6. CONCLUSIONES

En la presente investigación, se ha tratado de averiguar si existen diferencias entre las empresas que figuran en las listas de *AE* de las 100 mejores empresas para trabajar en España que permitan dar cuenta de las diferencias de puntuaciones que las ordenan en esa lista. Tras revisar la literatura pertinente al concepto de interés y su medición y a las características con potencial explicativo, así como de explicitar nuestros procedimientos de selección de casos y de medición de las variables, se ha realizado un análisis econométrico de los datos de una matriz propia que arroja como resultado que las diferencias entre empresas que podrían explicar las diferencias en sus puntuaciones en el listado de *AE* son la comunidad autónoma sede, su tamaño y la cotización en bolsa: la puntuación de las empresas tiende a ser menor si su sede se ubica en las comunidades del Norte y del resto del país que en la Comunidad de Madrid y, en cambio, tiende a ser mayor cuanto mayor es su tamaño y si cotizan en bolsa.

Desde el punto de vista de las *hipótesis* consideradas por la literatura, la ausencia de efectos de las áreas económico-culturales de origen de las empresas parece sugerir que en las prácticas de recursos humanos en las cuales se basa el ranking de *AE* los mecanismos de isomorfismo o de estandarización predominan sobre el ajuste local. Es posible que, en cambio, haya cierta tendencia al ajuste local desde el punto de vista no del origen de la empresa, sino de la comunidad autónoma sede de su actividad. El sector de actividad económica no parece ser un obstáculo a prácticas resultantes en la homogeneización. En lo concerniente al tamaño de las empresas, los resultados sugieren que la disponibilidad de recursos contribuye a prácticas que aumentan la puntuación, mientras que la flexibilidad estructural no lo hace. En fin, respecto a la cotización en bolsa, nuestros resultados coinciden con los de estudios previos, puesto que la evidencia no es favorable a la hipótesis de la constricción y es más coherente con la hipótesis del partenariado.



Sería una simpleza suponer que tales resultados justificarían la recomendación a las empresas, sus accionistas o sus gestores y directivos de estrategias de crecimiento y cotización o, menos aún, el cambio de sede. Aun cuando la evidencia resultante de nuestro trabajo permite discutir la recomendación de Morgan (2014, pp. 145, 154 y ss.) a las empresas del futuro de actuar como una empresa pequeña, el entramado de intereses y preferencias de públicos múltiples (directivos, accionistas, trabajadores, consumidores o clientes), en combinación con otros criterios que influyen en la decisión de las empresas de cotizar (Pagano, Panetta y Zingales, 1998), probablemente implique equilibrios distintos todos ellos satisfactorios, incluso algunos en los cuales ciertas deficiencias (probablemente menores) en las condiciones de trabajo de los empleados se compensen con beneficios organizativos en otros ámbitos.

Conviene terminar señalando una serie de limitaciones y sugerencias de mejora que toda primera aproximación a un tema acaba por generar. La primera limitación es el tamaño muestral. La estimación mediante modelos econométricos como los usados aconsejaría incrementar el número de observaciones de varios modos, puesto que es posible que la ausencia de significación estadística de algunas de las variables de nuestro modelo se deba a la escasa variación de puntuaciones entre empresas que por algo ocupan las primeras posiciones del ranking: en primer lugar, aumentando el número de puntos temporales, bien prolongándolos a los sucesivos, bien añadiendo, si están disponibles, los valores de años precedentes; en segundo lugar, aumentando la variación entre las puntuaciones de las empresas, de modo que, si hubiera datos disponibles, cabría no limitarse a las 100 mejores; o, en fin, quizá emprendiendo una investigación comparativa entre varias economías en las que haya rankings de mejores empresas para trabajar, aunque ello suponga renunciar a emplear la lista de AE o elaborar rankings propios a partir de los existentes. Otra limitación es la medición de alguna de nuestras variables. Así, el número de trabajadores capta parte del concepto tamaño de una empresa, pero el tamaño debería medirse con un índice que combine indicadores adicionales. La tercera limitación es la falta de datos de algunas variables manejadas por la literatura, entre ellas, la antigüedad de la empresa. La cuarta limitación es la no modelización de la relación entre las variables²²: por ejemplo, Pagano et al. (1998)



hallan efectos del tamaño de la empresa (una condición *ex-ante*) en la decisión de cotizar en bolsa. Finalmente, sería relevante conocer los mecanismos a través de los cuales ejercen sus efectos el tamaño, la cotización en bolsa o la ubicación de la sede en una u otra región del territorio español, que no dejan de ser una especie de variables *residuales*.

A pesar de las limitaciones recién señaladas, nuestra investigación ha arrojado unos resultados que, por una parte, contribuyen a aumentar la base de conocimiento empírico sobre los factores que influyen en las puntuaciones de las empresas como grandes lugares de trabajo y, por otra, podrían contribuir a mejorar la elaboración de modelos y teorías con los cuales explicar las diferencias entre empresas que son grandes lugares de trabajo, así como entre ellas y otras empresas.



REFERENCIAS

- Amossé, T., Bryson, A., Forth, J. and Petit, H. (2016). Managing and working in Britain and France: An introduction. En T. Amossé, A. Bryson, J. Forth y H. Petit (Eds.), *Comparative workplace employment relations. An analysis of practice in Britain and France* (pp. 1–26). London: Palgrave MacMillan.
- Ballou, B., Godwin, N. H. and Shortridge, R. T. (2003). Firm value and employee attitudes on workplace quality. *Accounting Horizons*, 17(4), 329–341.
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M. and Vassill, K. M. (2006). Does female representation on boards of directors associate with *Fortune*'s "100 Best Companies to Work for" list? *Business and Society*, 45(2), 235–248.
- Carvalho, A. and Areal, N. (2016). Great places to work: Resilience in times of crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479–498.
- Conway, N., Deakin, S., Komzelmann, S., Petit, H., Rebérioux, A. and Wilkinson, F. (2008). The influence of stock market listing on human resource management: Evidence for France and Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 46(4), 632–673.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 19–37.
- Fields, D., Chan, A. and Akhtar, S. (2002). Organizational context and human resource management strategy: A structural equation analysis of Hong Kong firms. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 264–277.
- Filbeck, G. and Preece, D. (2003). *Fortune*'s Best 100 Companies to Work for in America: Do they work for shareholders? *Journal of Business Finance y Accounting*, 30(5-6), 771–797.
- Fried y. y Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B. and Scott, K. S. (2003). Are the 100 Best better? An empirical investigation of the relationship between being a "Great Place to Work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965–993.

- Gallie, D. (2007). Production regimes and the quality of employment in Europe. *Annual Review of Sociology*, 33(1), 85–104. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131724>
- Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among *Fortune's* Best Companies to Work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158–170.
- Ibrahim, H. I. and Shah, K. A. M. (2013). *Effects of organizational characteristics factors on the implementation of strategic human resource practices: Evidence from Malaysian manufacturing firms*. *ECONOMIA. Seria MANAGEMENT*, 16(1), 5-24.
- Jackson, S. and Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Joo, B. K. and McLean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228–257.
- Joyce, K. E. (2003). Lessons for employers from *Fortune's* "100 best". *Business Horizons*, 46(2), 77–84.
- Kok, J. de and Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273–291. <https://doi.org/10.1023/A:1012238224409>
- Kortekaas, F. (2007). *HRM, organizational performance and the role of firm size* (Master's thesis). Erasmus School of Economics, Rotterdam.
- Lenaghan, J. A. and Eisner, A. B. (2006). Employers of choice and competitive advantage: The proof of the pudding is in the eating. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 99–109.
- Little, B. and Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111–120.
- Liu, W. (2004). The cross national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model. *International Journal of Manpower*, 25(6), 500–517. <https://doi.org/10.1108/01437720410560415>
- Morgan, J. (2014). *The future of work. Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Paawee, J. and Boselie, P. (2007). HRM and societal embeddedness. En P. Boxall, J. Purcell y P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 166–184). Oxford: Oxford University Press.
- Pagano, M., Panetta, F. and Zingales, L. (1998). Why do companies go public? An empirical analysis. *The Journal of Finance*, LIII(1), 27–64.
- Perraudin, C., Petit, H. and Reberlioux, A. (2008). The stock market and human resource management: Evidence from a survey of French establishments. *Recherches économiques de Louvain*, 74(4), 541–581.
- Quintanilla, J. and Ferner, A. (2003). Multinationals and human resource management: Between global convergence and national identity. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 363–368.
- Romero, E. J. (2004). Are the great places to work also great performers? *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 150–152.
- Schwartz, T. (2011). The twelve attributes of a truly great place to work. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2011/09/the-twelve-attributes-of-a-tru.html>.
- Simon, D. H. and DeVaro, J. (2006). Do the best companies to work for provide better customer satisfaction? *Managerial and Decision Economics*, 27(8), 667–683.

NOTES

1. Autor de contacto: Departamento de Economía Aplicada; Facultad de Derecho; Universidad de Santiago de Compostela; Avda. Dr. Ángel Echeverri, s/n; Campus Vida; 15782 Santiago Compostela (Spain)
2. Agradezco a Miguel Vázquez Carrero su concienzuda lectura del borrador del texto y sus sugerencias argumentales, estructurales y sintácticas.
3. <http://fortune.com/best-companies/>
4. <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2017>
5. <http://greatplacetowork.es/best-workplaces/>

6. https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm
7. <http://merco.info/es/ranking-merco-talento>
8. <http://www2.universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017>
9. <https://universumglobal.com/rankings/spain/>
10. <https://www.top-employers.com/es-ES/top-employers-certificados/country/spain/>
11. <https://www.top-employers.com/en/get-certified/How-we-certify/>
12. <http://www.workforce.com/2017/04/21/2017-workforce-100-ranking-the-worlds-top-companies-for-hr/>
13. Omitimos la mención de otros rankings que segmentan el conjunto de empresas por criterios varios, como el tamaño, el sector de actividad o categorías específicas de trabajadores.
14. Valgan como ilustrativos los siguientes y primeros resultados de búsquedas en Google, sin ánimo de exhaustividad alguna: <http://www.hays.es/general-content/ranking-actualidad-economica-1215445> (consultado 13-10-2017); <http://www.antevenio.com/blog/2017/08/antevenio-mejores-empresas-para-trabajar/> (consultado 15-10-2017); <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/Deloitte-tercera-mejor-empresa-para-trabajar-en-Espana.html> (consultado 15-10-2017); <http://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com/tag/las-mejores-empresas-para-trabajar> (consultado 13-10-2017); <http://www.equipostrytalento.com/noticias/2016/09/06/unisono-una-de-las-100-mejores-empresas-para-trabajar-segun-el-ranking-de-actualidad-economica> (consultado 13-10-2017); <http://www.ey.com/es/es/newsroom/news-releases/news-ey-en-el-top-5-del-ranking-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-de-actualidad-economica> (consultado 13-10-2017); <http://www.manpowergroup.es/ManpowerGroup-entre-100-mejores-empresas-para-trabajar-2015> (consultado 15-10-2017).
15. Por salirnos de Estados Unidos, origen de la preocupación por los rankings, y de España, véase la edición francesa de *The Huffington Post* de diciembre de 2016 respecto al ranking de *Glassdoor*: http://www.huffingtonpost.fr/2016/12/06/les-25-entreprises-francaises-qui-offrent-les-meilleures-conditions_a_21621766/ (consultado 10-10-2017); o, respecto al ranking de *Great Place to Work*, el diario *Le Figaro* en marzo de 2017: <http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2017/03/22/09008-20170322ARTFIG00141-le-classement-2017-des-entreprises-o-il-fait-bon-travailler.php> (consultado 10-10-2017).
16. Véase, por ejemplo, <http://www.humanresources.com/13427-secrets-to-creating-a-great-workplace/> (consultado 10-10-2017); <https://www.yourerc.com/blog/post/The-15-Attributes-of-a-Great-Workplace.aspx> (consultado 10-10-2017); <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0615-great-places-to-work.aspx> (consultado 10-10-2017); <https://www.greatplacetowork.com/blog/228-5-elements-of-a-great-workplace> (consultado 10-10-2017).
17. <http://www.businessinsider.com/why-google-is-not-the-best-place-to-work-2014-12> (consultado el 23-09-2017).
18. Dos tentativas distintas de los autores de obtener información más detallada de la revista no obtuvieron respuesta satisfactoria.
19. Sin entrar en detalles técnicos, que la selección de los casos observados sea el resultado de un doble proceso de *selección muestral* o *selección endógena* (es decir, no aleatoria), que genera una pauta sistemática de observaciones perdidas; y que la estructura de los datos resultante de ese mecanismo de selección de casos sea un panel *corto* (con sólo cuatro puntos temporales) y *desequilibrado* (no todos los casos son observados en los mismos puntos temporales), en el que existen dos posibles fuentes de autocorrelación: la *espacial* (empresas geográficamente próximas) y la *temporal* (empresas que repiten en el índice en varios años).
20. A finales de mayo de 2017, cuando se escribió la primera versión de este artículo, el número de empresas con trabajadores inscritas en la Seguridad Social era de 1.321.378.
21. Modelo de efectos aleatorios sólo transversales o individuales; otras razones técnicas aparte, que todas las variables independientes de nuestros modelos (salvo el tamaño de la empresa) sean invariables en el tiempo para las empresas, impide su estimación con modelos de efectos fijos.
22. En parte, debido a la falta de software con el que realizar fácilmente análisis de mediación o moderación con modelos de panel y en parte, sobre todo, debido a las consecuencias estadísticas del pequeño tamaño muestral.

