

El Impacto del Comportamiento Socialmente Irresponsable en la Atracción del Talento¹

ÁREA: 6
TIPO: Caso

51

AUTORES

Marta Riera²
Universitat de València,
Spain
Marta.riera@uv.es

María Iborra
Universitat de València,
Spain
miborra@uv.es

2. Autora de contacto:
Facultad de Economía;
Avda Tarongers s/n; 46022
Valencia; Spain

The Impact of Socially Irresponsible Behavior on Talent Attraction
O Impacto do Comportamento Socialmente Irresponsável na Atração de Talentos

Este trabajo propone un modelo de las consecuencias que tienen los comportamientos irresponsables de las empresas en su capacidad de atracción de talento. Con esta finalidad analizamos el impacto de la relevancia del daño causado y la intencionalidad de la empresa en la atracción del talento. Proponemos que el efecto de los comportamientos irresponsables en esta evaluación sobre el atractivo de las empresas será mayor en los demandantes de la Generación Z. El paso del tiempo, la distancia geográfica del daño ocasionado y la reputación previamente construida pueden aminorar el impacto del CSI sobre la atracción del talento.

The aim of this paper is to explore a model of the consequences of irresponsible behavior of companies on their ability to attract talent. To this end, we analyze the impact of the damage and the intentionality of the company on the attraction of talent. We propose that the effect of irresponsible behaviors on the attractiveness of companies will be greater in Generation Z applicants. The time elapsed, the geographic distance of the damage caused, and the previously built reputation may lessen the impact of CSI on talent attraction.

Este artigo propõe um modelo das consequências do comportamento irresponsável das empresas na sua capacidade de atração de talento. Para o efeito, analisamos o impacto dos danos causados e da intencionalidade da empresa na atração de talento. Propomos que o efeito do comportamento irresponsável na atratividade das empresas seja maior para os candidatos da Geração Z. A passagem do tempo, a distância geográfica do dano causado e a reputação previamente construída podem diminuir o impacto do CSI na atratividade do talento.

DOI
10.58416/GCG.2025.V19.N3.03

RECIBIDO
22.10.2024

ACEPTADO
14.12.2024

1. Introducción

El 15 de enero de 2022 se produjo el mayor desastre ecológico de la historia reciente en el mar de Perú, causado por el derrame de casi 12.000 barriles de petróleo durante las operaciones de descarga de un buque propiedad de Repsol en las instalaciones de la Refinería "La Pampilla". Este acontecimiento causó un fuerte impacto en su entorno, especialmente en la vida de las comunidades costeras, los ecosistemas marinos y la economía del país. La falta de transparencia y soluciones a los daños ambientales, morales y económicos causados por Repsol han provocado en la comunidad una percepción general de indignación y frustración (Oxfam, 2024). Estos hechos han cuestionado su reputación y han generado repercusiones sobre su desempeño financiero y en sus *stakeholders* clave.

Uno de estos grupos de interés clave son los empleados pues constituyen la fuente de talento actual y futuro de una empresa. La literatura académica ha señalado la importancia de la responsabilidad social empresarial en la atracción de talento (Jones et al., 2014). Sin embargo, poco sabemos sobre el impacto que las malas prácticas laborales, medioambientales o de transparencia, pueden tener en la atracción de talento. Los profesionales de diversas ramas sean empleados actuales o futuros, especialmente aquellos comprometidos con la sostenibilidad y la ética, pueden mostrarse reacios a asociarse con empresas que enfrentan críticas por comportamientos socialmente irresponsables (en adelante, "CSI"). En un mercado laboral cada vez más competitivo, la percepción negativa derivada de un CSI-sea medioambiental, laboral u otro- puede dificultar la atracción de individuos altamente cualificados que buscan trabajar en organizaciones con valores alineados a sus principios. Se desconocen qué características de los comportamientos de las empresas y qué elementos relacionados con los demandantes de empleo pueden impactar en el efecto del CSI sobre la atracción del talento.

En relación con las empresas, proponemos diversos factores que pueden incidir en el impacto del CSI sobre la atracción de talento. Por un lado, los CSI varían en el daño ocasionado y en la intencionalidad percibida (Clark et al., 2022). Sugerimos que la relevancia del daño y de la intencionalidad afectarán a la atracción del talento. Ambos se pueden ver moderados por la distancia temporal y geográfica del CSI; es decir, cuándo y dónde ha tenido lugar el CSI es crucial para analizar su efecto en los demandantes de empleo. Por ejemplo, los efectos del CSI sobre la atracción de talento podrían ser diferentes a corto y a largo plazo, incluso podrían provocar que el CSI se olvidará con el paso del tiempo (Mena et al., 2016). Respecto a la distancia geográfica, empresas consideradas socialmente responsables en los países de origen pueden tener CSI en países con menos control y desarrollo normativo - caso de Repsol en Perú- diluyéndose el impacto de su CSI en la atracción de talento en su país de origen (Strike et al., 2006). Por último, justificamos porque los altos niveles de reputación previa de las empresas oferentes disminuirían los efectos negativos del CSI en los demandantes de empleo.

PALABRAS CLAVE

Comportamiento Socialmente Irresponsable, Atracción de talento, Reputación, Responsabilidad Social Corporativa, Generación Z.

KEYWORDS

Corporate Social Irresponsibility, Talent Attraction, Reputation, Corporate Social Responsibility, Z Generation.

PALAVRAS-CLAVE

Comportamento Socialmente Irresponsável, Atracção de Talentos, Reputação, Responsabilidade Social das Empresas, Geração Z.

**Códigos JEL
M14 y M12**

Respecto a las características de los demandantes de empleo, el estudio publicado por Deloitte (2021) incide en que los asuntos sociales y medioambientales son cruciales para las nuevas generaciones, particularmente para la Generación Z. Esta nueva generación podría reforzar los resultados previos del impacto que la RSC tiene en el atractivo organizacional para la Generación Y (Klimkiewicz & Oltra, 2017).

En síntesis, el objetivo de este trabajo es estudiar las consecuencias que tienen los comportamientos irresponsables en la capacidad de atracción de talento. En concreto, se pretende: (1) analizar el impacto de la relevancia del CSI -daño e intención- en la atracción del talento, (2) considerar el papel de la reputación previa (3) el papel de la distancia temporal y geográfica y (4) el papel de la generación Z en el impacto del CSI en la atracción del talento.

El presente estudio contribuye a la teoría de la irresponsabilidad organizacional aportando un mayor conocimiento al estudio de las consecuencias de los CSI y, en concreto, a las consecuencias sobre la atracción del talento. Responde así a la llamada de algunos autores como Antonetti et al., (2021) o Iborra & Riera (2023), sobre la necesidad de profundizar en este ámbito. Además, esta investigación es particularmente relevante en un mercado laboral cada vez más competitivo, y en el que proponemos que los valores y comportamientos organizacionales desempeñan un rol fundamental en los demandantes de empleo.

2. Marco Teórico

2.1. Las Consecuencias Irresponsabilidad Social Corporativa: El Papel de las Percepciones

El CSI es un fenómeno actual para todo tipo de empresas en cualquier parte del mundo. Desgraciadamente, el derrame de petróleo de Repsol en Perú, en 2022, no es un caso aislado. Anteriormente, otros incidentes similares han tenido lugar, como el derrame de petróleo de BP en el Golfo de México en 2010 o los derrames de Shell en el Delta del Níger en 2004 y 2007.

Desde un punto de vista teórico, los estudios previos establecen que las empresas tienen comportamientos irresponsables cuando causan daños de forma intencionada, bien porque actúan conociendo las posibles consecuencias del daño, bien porque actúan de forma negligente o bien porque actúan con imprudencia o temeridad (Clark et al., 2022). El CSI puede gradarse, pues el daño causado puede ser de diversa gravedad en función de que afecte a la vida humana, a los seres vivos u ocasione daños materiales.

Lógicamente, cuando estos comportamientos saltan a la luz, generan consecuencias para las empresas implicadas. Algunas repercusiones se producen en plazos prolongados y, en otros casos, se producen de forma inmediata y son evidentes. Así, ante estos incidentes, las empresas se ven inmediatamente en el foco de atención de los medios, lo que genera fuertes críticas y rechazo por parte del público. Sin embargo, aún persisten muchos interrogantes sobre el impacto que el CSI tiene en los grupos de interés de la empresa (Iborra & Riera, 2023).

Iborra & Riera (2023) revisan la investigación sobre consecuencias de la CSI sobre los grupos de interés. En su estudio diferencian entre consecuencias del CSI que impactan a *stakeholders* externos (consumidores, inversores, grupos activistas u ONG, entre otros) y consecuencias que impactan a *stakeholders* internos (accionistas, directivos y empleados). Los tipos de consecuencias de CSI estudiadas pueden englobarse en consecuencias a nivel económico-financiero o a nivel reputacional. Así pues, las consecuencias del CSI van unidas a las percepciones de sus grupos de interés, ya que reflejan situaciones en las que la empresa no cumple con un mínimo estándar de comportamiento esperado con respecto a dichos grupos (Campbell, 2007). Este comportamiento puede despertar percepciones negativas del público y, por tanto, dañar la reputación de la empresa (Fombrun et al., 2000). Además, para las empresas las consecuencias del CSI son más relevantes que las que pueden provenir de su RSC porque los grupos de interés son considerablemente más sensibles a los incidentes negativos que a los positivos (Foreman, 2011). Según Lange & Washburn (2012), estas percepciones sobre el CSI se fundamentan en evaluaciones subjetivas de elementos clave como lo indeseable del daño causado y la evaluación del nivel de culpabilidad o intencionalidad corporativa en el daño causado.

De entre las percepciones de los diversos grupos de interés se ha estudiado ampliamente la reacción de los consumidores ante el CSI; incluyendo los comportamientos y las intenciones de compra, las emociones de los consumidores ante estos hechos y qué variables explicaban la diversidad de reacciones (Antonetti, 2020; Antonetti & Maklan, 2018; Ferreira & Ribeiro, 2017). También, la investigación ha abordado la reacción de los inversores ante el CSI (Chatterji & Toffel, 2010; Groening & Kanuri, 2018). Sin embargo, cómo afectan los CSI a la capacidad de una empresa de atraer talento ha recibido escasa atención.

En consecuencia, consideramos relevante analizar si las percepciones sobre CSI de los demandantes de empleo impacta en la capacidad de atracción del talento de las empresas.

2.2. El Impacto del CSI en la Atracción de Talento de las Empresas

Los investigadores se han centrado, fundamentalmente, en el impacto de la RSC en demandantes de empleo, y, en concreto, en el papel del atractivo organizacional de la empresa. La investigación previa ha ligado ese atractivo con el orgullo de pertenencia a una organización (Jones et al., 2014). La pertenencia a una empresa prestigiosa suele mejorar la posición social de las personas, su orgullo y una mejor autoestima de los demandantes de empleo (Umrani et al., 2022); como consecuencia, el atractivo organizacional de la empresa mejora (Lis, 2012).

Además, ese atractivo organizacional se incrementa si la empresa, a su vez, está involucrada en actividades socialmente responsables. Estudios previos han demostrado que la RSC afecta a las actitudes y comportamientos de los empleados (Zhao et al., 2012). En este sentido, la RSC tiene efectos positivos sobre la imagen de marca, aspecto clave del atractivo organizacional para futuros demandantes de empleo (Gandasari et al., 2024; Lis, 2012).

También se ha investigado como el género, la edad y el conocimiento sobre RSC de los demandantes de empleo influyen positivamente en sus percepciones hacia una empresa involucrada en RSC (Barrena Martínez et al., 2016). Por lo tanto, las actitudes de los demandantes de empleo hacia la RSC incrementarían el atractivo organizacional de la empresa empleadora (Klimkiewicz & Oltra, 2017).

Sin embargo, poco se ha investigado acerca del impacto del CSI sobre la atracción del talento. Algunos estudios han abordado el análisis de las percepciones de empleados actuales sobre el CSI de su empresa, cuyos resultados principales señalan la indignación de este grupo de interés cuando observan conductas inmorales (Hericher & Bridoux, 2023), injusticias organizativas (Moreo et al., 2020) y tareas ilegítimas de las organizaciones (Zhou et al., 2018).

Entre los estudios que inician el análisis del impacto del CSI sobre la atracción de talento, Antonetti et al., (2021) investiga cómo los demandantes de empleo reaccionan a una empresa empleadora que se ha visto involucrada en un CSI. A través de dos experimentos, en los que los entrevistados que buscan empleo se enfrentan a escenarios en los que las empresas oferentes han tenido incidentes de CSI, obtienen evidencia de que bajo diversos supuestos el CSI de una empresa afectaría negativamente a la capacidad de atracción de talento.

Este primer paso en la investigación y algunos casos prácticos, apuntan a la necesidad de ahondar en la relación entre el CSI y sus elementos esenciales (el daño causado y la intencionalidad) y el impacto de ambos en la atracción del talento. Las empresas tienen comportamientos irresponsables de diversa gravedad en función de que el daño causado afecte a la vida humana, a los seres vivos u ocasione daños materiales. Además, la gradación depende de que lo hagan de una forma intencionada, bien porque actúan conociendo las posibles consecuencias del daño, bien porque actúan de forma negligente o bien porque actúan con temeridad (Clark et al., 2022).

Los casos planteados al inicio apuntan en esta dirección. Así, el caso de Repsol en Perú tuvo importantes consecuencias medioambientales y sobre la economía local. Mas grave fue, el caso de DeepWater Horizon, el vertido de petróleo por la compañía BP en el Golfo de México -afectando a EEUU, México y Cuba- que no solo ha sido considerado el mayor desastre medioambiental de la historia de EE.UU. sino que implicó la muerte de 11 trabajadores. En 2014, un tribunal de EE.UU. declaró a BP culpable de negligencia grave y falta intencionada (RepRisk, 2017). Si la empresa Repsol vio reducida la valoración de su atracción de talento en 2022 -un 4% en la puntuación otorgada por el ranking de Merco Talento España (Merco, 2022a), el efecto fue mucho mayor en el caso de BP. La empresa paso de ocupar el puesto número 74 en 2010 al 88 en 2011 en el Ranking de Merco Talento España (Merco, 2011).

Por tanto, podemos esperar que,

Proposición 1a: *La gravedad del CSI en términos del daño causado sobre la vida humana, los seres vivos o el daño económico guardará una relación decreciente con la capacidad de atracción del talento de la empresa.*

Proposición 1b: *La percepción de intencionalidad del CSI en términos de un comportamiento a sabiendas, negligente o temerario guardará una relación decreciente con la capacidad de atracción del talento de la empresa.*

2.3. La Importancia de la Reputación en las Consecuencias del CSI Sobre la Atracción de Talento

Algunos estudios han demostrado que la reputación previa y la involucración de la empresa en actividades socialmente responsables tiene efectos positivos en las percepciones de los demandantes de empleo

(Cable & Turban, 2001). En este sentido, abogan por que las inversiones previas en RSC actúan como un mecanismo de protección que asegura la reputación de la empresa ante CSI; es decir, que moderaría los juicios negativos y sanciones hacia las empresas socialmente irresponsables (Godfrey et al., 2009) y, aplicado a nuestro caso, se consideraría que este mecanismo de protección actuaría como variable moderadora, en la relación del CSI y el atractivo organizacional. Por tanto, disponer de una protección, ayudaría a mitigar las percepciones negativas sobre las empresas empleadoras irresponsables, y, por ende, sobre el atractivo organizacional (Nguyen et al., 2024).

Así, los efectos negativos de un CSI por parte de una empresa con elevada reputación pueden verse atenuados; los grupos de interés tienden a ser más indulgentes con las empresas que gozan de una reputación positiva previa. Lo que Godfrey et al., (2009) denomina un mecanismo de protección o aseguranza. Sugerimos que las empresas con una sólida reputación corporativa pueden beneficiarse de un efecto amortiguador frente a incidentes de CSI. De esta manera, los grupos de interés, al percibir el CSI como una situación puntual, tenderán a no "castigar" a estas empresas con la misma severidad que lo harían con organizaciones de menor reputación. Consecuentemente, como señala Zavyalova et al., (2016) el impacto negativo de los CSI puede diluirse en compañías que han acumulado altos niveles de reputación.

En el caso de Repsol, la reputación de la marca era relevante y no experimentó daños relevantes. Así, en 2021 Interbrand valoraba la marca como la sexta marca española, primera de su sector, con un valor de € 1.846M y un crecimiento del 12% en el valor respecto a 2020 (Interbrand, 2021). En el 2023, la empresa mantenía esa posición y su valor había alcanzado los 1.990M € con un crecimiento del 8% (Interbrand, 2023). En el caso de BP, en 2009 ocupaba la posición 83 en el ranking internacional de Interbrand con una tendencia decreciente (Interbrand, 2009). En ese año BP se intentaba posicionar como la más ecológica entre las grandes petroleras tradicionales. En el 2010, BP cayó de la tabla de las 100 marcas más reputadas y en 2024 no había vuelto a entrar (Interbrand, 2010, 2024). Mientras que, en el caso de Repsol, la reputación puede haber paliado el efecto del CSI sobre la atracción de talento, en el caso de BP la importante pérdida de reputación parece haber multiplicado el efecto negativo del CSI sobre la atracción del talento.

Así pues, cabría proponer que,

Proposición 2: *La relación negativa entre el CSI y la capacidad de atracción de talento está moderada por la reputación de la empresa.*

2.4. La Importancia de la Distancia Geográfica y Temporal en las Consecuencias del CSI Sobre la Atracción de Talento

Strike et al., (2006) observan la coexistencia de responsabilidad social corporativa e irresponsabilidad en las empresas multinacionales. Las empresas diversificadas internacionalmente pueden comportarse de forma socialmente responsable en un lugar geográfico y, al mismo tiempo, ser irresponsables en otro. Los estudios sobre CSI de las multinacionales destacan el papel que la ausencia de instituciones fuertes, de prensa libre u organizaciones no gubernamentales con implantación consolidada puede tener en que empresas altamente reputadas por su RSC en los países de origen tengan CSI en sus subsidiarias (Matten & Moon, 2008; Nieri & Giuliani, 2018; Surroca et al., 2013).

Entendemos que la distancia geográfica entre el lugar de origen y el lugar en el que el daño es realizado afectará a las percepciones moderando el impacto sobre el atractivo organizacional. Así, la atención de los medios de comunicación difiere cuando el destino del CSI se sitúa en países latinoamericanos u africanos en los que la repercusión en medios y los controles institucionales son menores que en los países de origen de las MNCs. Por ejemplo, la base de datos Factiva muestra que los desastres naturales recibieron atención diversa. Así, el caso de Repsol en Perú recibió 2.154 noticias en 2022, de ellas 1.323 en Perú y solo 567 en España. El de BP en el Golfo de México 35.646 noticias en 2010, unas 22.800 en EE. UU., más de 8.000 en México y solo 6.000 en el país origen de BP, UK. En ese sentido, Repsol, en España redujo su puntuación en el ranking de atracción del talento en un 4%. Frente a ello, los datos de pérdida de atracción del talento para Perú son mucho más relevantes. Así, Repsol ocupaba en el Ranking de Merco Talento Perú la posición 12^{ava} en 2021 y en el año 2022 paso a la posición 32^{ava} descendiendo más de 20 posiciones en un ranking de 100 (Merco, 2021a, 2021b, 2022b, 2022a).

Por tanto, podemos proponer que,

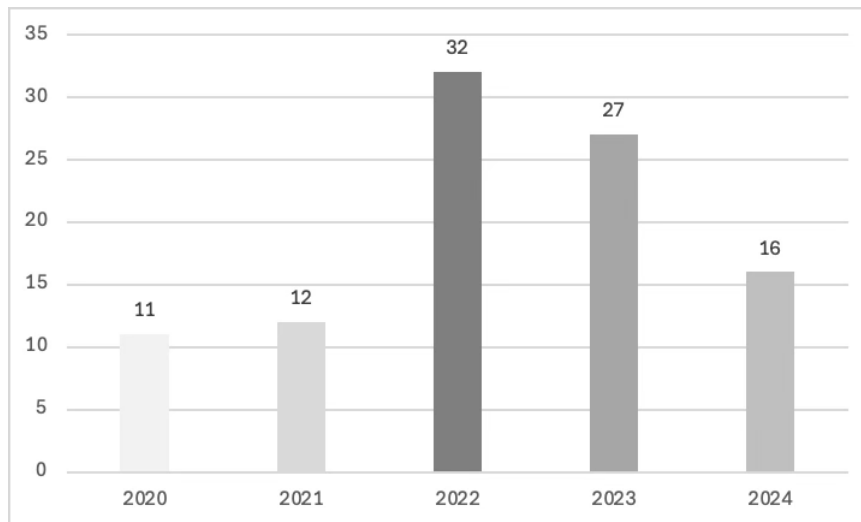
Proposición 3: *La relación negativa entre el CSI y la capacidad de atracción de talento está moderada por la distancia geográfica en la que el CSI es causado.*

La relevancia de la distancia temporal es crucial para analizar las consecuencias que podrían derivarse de CSI. Las percepciones de CSI deberían diferenciar entre el corto plazo -la evaluación del CSI se produce inmediatamente después de hacerse público- y, el largo plazo -la evaluación se produce tras haber pasado un tiempo mayor.

Mena et al., (2016) analizando las consecuencias del CSI, explican las razones por la que los eventos se olvidan, teniendo en cuenta diferentes horizontes temporales. Además, entienden que los actores pueden manipular la memoria colectiva inicial de un incidente grave, por ejemplo, influyendo en cómo los medios de comunicación informan sobre dicho evento. A largo plazo, los actores pueden silenciar a los grupos de interés, especialmente aquellos que buscan mantener el recuerdo del evento (Mena et al., 2016). Concluyen que el CSI tiene consecuencias para los grupos de interés, pero que, en función del período de tiempo transcurrido desde el CSI, el recuerdo del evento permanecerá o no en la mente de los grupos de interés; en nuestro estudio, en la memoria de los demandantes de empleo.

Por ejemplo, la **Figura 1** muestra como el impacto negativo en el año 2022 en la atracción de talento de Repsol en Perú se ha ido suavizando en los últimos años, aunque sin alcanzar las posiciones anteriores a su CSI.

Figura 1 - Posición de Repsol en el Ranking MercoTalento Perú



Fuente. Elaboración propia a partir del Ranking MercoTalento Perú

Así pues, proponemos que,

Proposición 4: *La relación negativa entre el CSI y la capacidad de atracción de talento está moderada por la distancia temporal con el CSI.*

2.5. La Generación Z en las Consecuencias del CSI Sobre la Atracción de Talento

Los demandantes de empleo actuales pertenecen a diferentes generaciones, como son los *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964), la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980), la Generación Y (nacidos entre 1981 y 1995) y la Generación Z (nacidos después de 1996) (Chaudhuri & Ghosh, 2012; Mc Kinsey & Company, 2024). El estudio de las características de las diferentes generaciones se ha convertido en un asunto crucial para los directivos de las organizaciones. Así, se ha demostrado que, en el ámbito laboral, diversas generaciones contrastan en características como la personalidad, los valores laborales, las actitudes hacia el trabajo, el liderazgo, el trabajo en equipo, el equilibrio entre la vida laboral y personal y el desarrollo de la carrera profesional (Lyons & Kuron, 2014).

Las variables que impactan en el atractivo organizacional en la Generación Z pueden variar respecto a generaciones precedentes, por lo que también proponemos que variará su disposición a trabajar en empresas con CSI. Existen estudios que han demostrado que la Generación Z está caracterizada por ser una generación nativa digital, altamente involucrada a consecución de objetivos y orientada a llevar a cabo un trabajo emocionante y significativo (Twenge, 2023). Además, es particularmente sensible a cuestiones sociales y medioambientales, y buscan empleadores que demuestren un compromiso fidedigno con programas sociales, así como iniciativas que incluyan diversidad e inclusión (Deloitte, 2021). Los patrones que mueven a esta generación son “un estilo de vida saludable, sentir bienestar, la flexibilidad en el trabajo y la conciliación y huye de estereotipos tradicionales en su vida y en el trabajo” (BBVA, 2024).

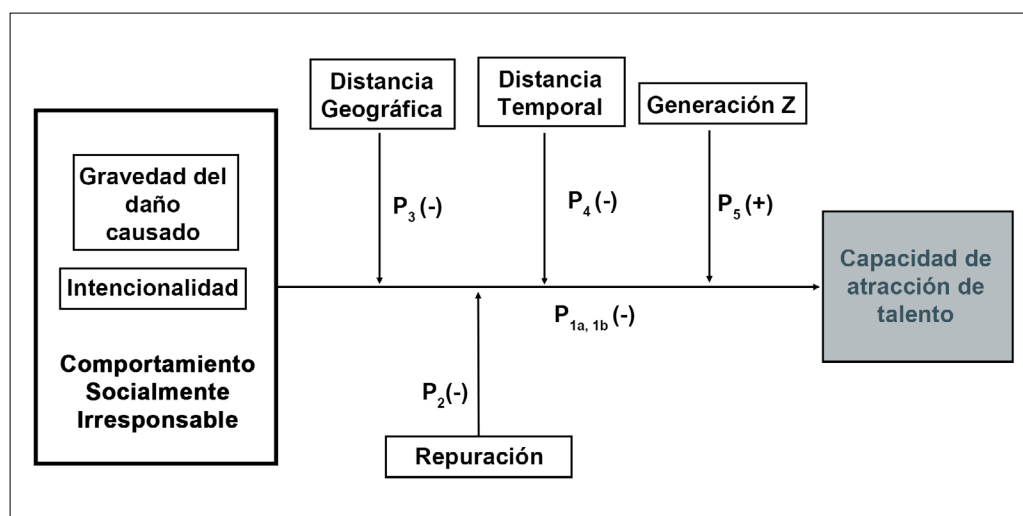
Por su parte, Abbasi et al., (2024) analizan el impacto de la percepción de CSI en el lugar de trabajo tanto en la Generación Y como en la Z, concluyendo que existen diferencias significativas en cuanto a la intensidad y naturaleza de sus percepciones. Así, respecto a la Generación Y, la Generación Z muestra una mayor tendencia a actuar de manera negativa ante la irresponsabilidad social.

Recientemente, el nuevo ranking MercoTalentoUniversitario en España recoge las percepciones de empresas atrayentes para una muestra que por edad corresponde a la Generación Z. En el caso de BP, el atractivo de Repsol cayó un 14% en su puntuación en el ranking Merco Talento Universitario (2022) respecto al año anterior mientras que la reducción en el ranking general de Merco Talento (2022a) solo fue del 4%. Por tanto, podemos proponer,

Proposición 5: *La relación negativa entre el CSI y la capacidad de atracción de talento está moderada por la pertenencia a la generación Z de los demandantes de empleo.*

La **Figura 2** refleja la propuesta del modelo desarrollado en este trabajo:

Figura 2 - Modelo teórico



Fuente: elaboración propia

3. Conclusiones

En un mundo globalizado y cada vez más competitivo, la atracción de talento se convierte en un desafío crucial para las empresas. Esto implica no solo ofrecer oportunidades laborales atractivas, sino también demostrar un compromiso firme con la ética empresarial, la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Sin embargo, los CSI puede obstaculizar significativamente este proceso, ya que los futuros empleados son cada vez más conscientes de que algunas empresas llevan a cabo comportamientos dañinos intencionadamente. Las redes sociales y las telecomunicaciones permiten identificar y difundir más rápidamente este tipo de comportamiento por lo que los demandantes de empleo con estándares éticos elevados incluirán en su ecuación del atractivo de una empresa los CSI.

Proponemos y hemos ilustrado con el caso de Repsol en Perú y de BP en el Golfo de México que la gravedad e intencionalidad del CSI impacta a la capacidad de esas empresas de atraer talento, tal y como muestran los resultados de los rankings de MercoTalento para ambos casos. Ese efecto será mayor en aquellos demandantes prototipo de la Generación Z como se observa en MercoTalento Universitario disponible para España. También hemos ilustrado como el paso del tiempo, la distancia geográfica del daño ocasionado y la reputación previamente construida aminoran o aumentan el impacto del CSI sobre la atracción del talento.

Por tanto, las empresas deben ser conscientes de la importancia de alinear sus prácticas con las expectativas de los profesionales del siglo XXI, para así, construir equipos talentosos y comprometidos con las organizaciones.

En el futuro, la realización de trabajos empíricos será fundamental para validar y profundizar la comprensión de las relaciones propuestas en este trabajo.

Referencias

- Abbasi, M. A., Amran, A., Khan, R., & Sahar, N. E. (2024). Linking corporate social irresponsibility to workplace deviant behavior: A comparative analysis of generation Z and Generation Y. *Current Psychology*, 43(2). <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04372-z>
- Antonetti, P. (2020). More than just a feeling: A research agenda for the study of consumer emotions following Corporate Social Irresponsibility (CSI). *Australasian Marketing Journal*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.01.005>
- Antonetti, P., Crisafulli, B., & Tuncdogan, A. (2021). "Just Look the Other Way": Job Seekers' Reactions to the Irresponsibility of Market-Dominant Employers. *Journal of Business Ethics*, 174(2). <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04623-0>
- Antonetti, P., & Maklan, S. (2018). Identity Bias in Negative Word of Mouth Following Irresponsible Corporate Behavior: A Research Model and Moderating Effects. *Journal of Business Ethics*, 149(4). <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3095-9>
- Barrena Martínez, J., López Fernández, M., & Romero Fernández, P. M. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1). <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>
- BBVA. (2024, January 3). La generación Z en el trabajo: cómo son, qué buscan.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. In *Academy of Management Review* (Vol. 32, Issue 3). <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>

- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2010). How firms respond to being rated. *Strategic Management Journal*, 31(9). <https://doi.org/10.1002/smj.840>
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
- Clark, C. E., Riera, M., & Iborra, M. (2022). Toward a Theoretical Framework of Corporate Social Irresponsibility: Clarifying the Gray Zones Between Responsibility and Irresponsibility. *Business and Society*, 61(6). <https://doi.org/10.1177/00076503211015911>
- Deloitte. (2021). A call for accountability and action THE DELOITTE GLOBAL 2021 MILLENNIAL AND GEN Z SURVEY.
- Ferreira, A. I., & Ribeiro, I. (2017). Are you willing to pay the price? The impact of corporate social (ir)responsibility on consumer behavior towards national and foreign brands. *Journal of Consumer Behaviour*, 16(1). <https://doi.org/10.1002/cb.1603>
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4). <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Foreman, J. (2011). Corporate Social Responsibility (Csr) in Buyer– Supplier Relationships : Us Firms and Foreign Suppliers. *International Journal of Business, Marketing, & Decision Science*, 4(1).
- Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774>
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4). <https://doi.org/10.1002/smj.750>
- Groening, C., & Kanuri, V. K. (2018). Investor Reactions to Concurrent Positive and Negative Stakeholder News. *Journal of Business Ethics*, 149(4). <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3065-2>
- Hericher, C., & Bridoux, F. (2023). Employees' Emotional and Behavioral Reactions to Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Management*, 49(5). <https://doi.org/10.1177/01492063221100178>
- Iborra, M., & Riera, M. (2023). Corporate social irresponsibility: What we know and what we need to know. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3). <https://doi.org/10.1002/csr.2428>
- Interbrand. (2009 a 2024). Best global brands. <https://interbrand.com/>
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? experimental and field tests of three signal-based mechanisms. In *Academy of Management Journal* (Vol. 57, Issue 2). <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5). <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
- Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2). <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0522>
- Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revu*, 23(3). <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-279>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(SUPPL.1). <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2). <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- Mc Kinsey & Company. (2024). What is Gen Z?
- Mena, S., Rintamaki, J., Fleming, P., & Spicer, A. (2016). On the forgetting of corporate irresponsibility. In *Academy of Management Review* (Vol. 41, Issue 4). <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0208>

- Merco. (2011 a 2023). Ranking Merco Talento. <https://www.merco.info/es/>
- Merco Talento Universitario. (2022). Ranking Merco Talento Universitario. <https://www.merco.info/es/ranking-merco-talento-universitario>
- Moreo, A., Cain, L., & Chang, W. (2020). Antecedents and consequences of anger among restaurant employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.007>
- Nguyen, T. M. N., Brion, S., & Chauvet, V. (2024). Does corporate social responsibility relate to corporate social irresponsibility? Toward an integrative framework for future research. In *European Management Review*. John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1111/emre.12649>
- Nieri, F., & Giuliani, E. (2018). *International Business and Corporate Wrongdoing: A Review and Research Agenda*. In *Contemporary Issues in International Business*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70220-9_3
- Oxfam, C. A. por la S.-A. A. G. y F. con D. P. (2024). 5 respuestas pendientes de Repsol Incumplimientos en el proceso de remediación y reparación de una de las mayores catástrofes medioambientales del Perú.
- RepRisk (2017). RepRisk Case Studies. British Petroleum. www.reprisk.com/publications
- Strike, V. M., Gao, J., & Bansal, P. (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms. In *Journal of International Business Studies* (Vol. 37, Issue 6). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400226>
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Zahra, S. A. (2013). Stakeholder pressure on MNEs and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries. *Academy of Management Journal*, 56(2). <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0962>
- Twenge, J. M. (2023). Generations: The Real Differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future. *Perspectives on Science and Christian Faith*, 75(3). <https://doi.org/10.56315/pscf12-23twenge>
- Umrani, W. A., Channa, N. A., Ahmed, U., Syed, J., Pahi, M. H., & Ramayah, T. (2022). The laws of attraction: Role of green human resources, culture and environmental performance in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103222>
- Zavvyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D. (2016). Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59(1). <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0611>
- Zhao, Z. Y., Zhao, X. J., Davidson, K., & Zuo, J. (2012). A corporate social responsibility indicator system for construction enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 29–30. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.036>
- Zhou, Z. E., Eatough, E. M., & Wald, D. R. (2018). Feeling insulted? Examining end-of-work anger as a mediator in the relationship between daily illegitimate tasks and next-day CWB. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8). <https://doi.org/10.1002/job.2266>

Notas

1. **Agradecimiento Financiaci3n.** Este trabajo ha obtenido financiaci3n del proyecto PID2022-139222NB-I00 financiado por MCIN/AEI/10.13039/501100011033 "ERDF A way of making Europe".